

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЯТ БИЗНЕС НА МЕНИДЖЪРА

Пламен Димитров

София, 1990

ISBN 954-8140-07-1

© Всички права запазени



ПРЕДГОВОР

0.1. Една от най-отговорните функции на съвременния мениджър е повишаване качеството на организационното поведение във фирмата. Без удовлетворително качество на организационното поведение на фирмените сътрудници, една фирма не би могла да просъществува дълго.

0.2. Организационното поведение на хората във фирмата е сложно и многопластово. То е в основата на тяхната производителност, в основата на тяхната ефективност, в основата на удовлетвореността им от труда във фирмата и в основата на тяхната организационна причастност. Организационното поведение на хората прави икономиката. Организационното поведение произвежда печалбата и гарантира фирменото развитие. Организационната психология е наука, която изследва и практически работи с начините, по които отделните хора, групите във фирмата и

организацията като цяло действуват, за да създават продукти, услуги и блага, които да получат реализация на пазара. Психологическият "бизнес" на мениджъра - това е работата му в областта на изследването и оптимизирането на тези начини в ръководената от него фирма.

0.3. Тази книга е написана за предприемачите и мениджърите, които се интересуват от това как по-добре да се справят със своя психологически бизнес. Практиката ми в областта на управленческия тренинг и организационното консултиране през последните години показва, че включените в книгата материали могат да са от полза за всеки, който се интересува от реално подобряване на своята организационна компетентност.

0.4. Работата в областта на организационното развитие и оптимизацията на организационното поведение на фирмените сътрудници предполага овладяването на методите и понятията на редица науки. Организационната психология е в основата на съществуващите теоретични модели, концепции и практически методи. Това е естествено, защото неин основен предмет на изследване е организационното поведение. Организационното поведение е уникално за всеки индивид, за всяка група, за всяка организация. Оттук и управленческата реалност на необходимостта от психологически "бизнес" на фирменото ръководство - налага се да се вземат конкретни решения за оптимизация на организационното поведение на всичките три равнища.

0.5. Нито един практикуващ мениджър не би се справил с проблемите на оцеляването и развитието на фирмата, ако пренебрегва своя "психологически бизнес". Това е така, защото да се ангажираш с "психологическия бизнес" на мениджъра означава да вникваш в конкретните условия, в които се вземат и реализират ключови за развитието на фирмата решения. Ясно е, че не съществува един-единствен правилен начин да се управлява. Не е вярно също така, че "всичко зависи от обстоятелствата". Ефективният психологически бизнес на мениджъра е обвързан с организационна компетентност и владееене на научния подход към процеса на организационно развитие. Важна е също и социалната чувствителност и психологическата интуиция, без които е невъзможно да се постигнат сериозни резултати в управлението. Ето защо ние не ги пренебрегваме.

0.6. В крайна сметка, психологическият бизнес на мениджъра е основата, върху която се построява управленческата политика за постигане на по-високо качество на организационния живот в името на конкретни икономически резултати. А това е и ежедневната грижа на всеки мениджър.

*Пламен Димитров
София, 1990 година*

1. КОМУ Е НУЖНА ДИАГНОСТИКА НА ФИРМЕНАТА СИСТЕМА?

1.1. ВСЯКА ФИРМА ИМА СВОИ ВИДИМИ И НЕВИДИМИ СТРАНИ

1.1.1. Понятието фирмена култура отразява идеята за съществуването на неформална система от убеждения, отношения, ценности, нагласи, чувства, поведения и взаимодействия, групови норми, ритуали и стандарти. Тази неформална система е скрита за пряко наблюдение - тя представлява "подводната част на фирмения айсберг":

```
*****  
***    ****  
*        ***    1/3 от фирмената  
*        *        система  
** Формални (видими) *  
* страни: *  
* фирмените цели *  
* технологията *  
* структурата на фирмата *  
* стратегия и процедури *  
* продукти и услуги *  
* финансови ресурси *
```

~~~~~

```
* Неформални (невидими) страни: **  
* убеждения и допускания *  
* възприятия и представи *  
** стереотипи и ритуали **  
* нагласи и отношения *  
* чувства(гняв, страх, симпатия) *  
* ценности и социални нагласи *  
* неформални отношения и контакти *  
* *  
* 2/3 *
```

1.1.2. Традиционно скритата под повърхността част на фирмения айсберг не се наблюдава добре от ръководството на фирмата. Усилията за организационно-фирмено усъвършенстване следва да се насочват както към видимата, така и към невидимата част на айсберга. По правило програмите за фирмено развитие се реализират чрез формалната система на фирмата, но се насочват главно към процесите в неформалната система на фирмата.

### 1.2. ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО МРЕЖА ОТ ВЗАИМОЗАВИСИМИ ПОДСИСТЕМИ

1.2.1. Утилитарните организации могат да се разглеждат като динамични мрежи от взаимозависими подсистеми. Ефективното им управление е преди всичко качествено опосредствуване на социалните взаимозависимости и отношения в тях. Този, който управлява структурира и регулира динамиката на взаимозависимостите между индивидите и групите в организацията.

1.2.2. Често в организациите възникват проблеми, трудности и конфликти във взаимозависимостите и отношенията. Могат да се открият четири основни групи взаимозависимости в утилитарната организация:

1. Отношения на власт и зависимост. Хората и групите в организациите си влияят върху поведението по един или друг начин. Обикновено хората се опитват да разширят собствените си възможности, да засилят позициите си и да извлекат по-големи изгоди от тези на останалите в организацията, действайки индивидуално или като членове на групи в организацията.

2. Преговорни отношения. Хората в организациите участвуват в различни форми на споделяне и разпределение на ограничените и оскъдни блага и ресурси на организацията. Вземайки решение за разпределението на тези ценности, личностите и групите в организациите изграждат и непрекъснато преговорират своите взаимозависимости с оглед на това да обезпечат своя дял, достигането на организационните цели и нарастването на съвкупната печалба.

3. Инструментални отношения. Хората в организациите са взаимозависими участници в създаването на продукти и услуги за потребителите на организацията и на печалба са себе си и останалите членове на организацията. Те изпитват определена нужда от резултатите на дейностите на другите членове и групи на организацията, за да могат да осигурят собствените си дейности и постижения.

4. Емоционални отношения. Между хората и групите в организациите винаги се изграждат емоционални връзки. Някои от тях имат чисто междуличностен характер и имат формата на симпатия-антипатия, междуличностно привличане-отблъскване. В някои групи съществуват мощни групови преживявания - чувството "Ние" и групов фаворитизъм.

1.2.3. Всяка от тези групи отношения може да стане сериозен източник на организационно напрежение и конфликти, а с това и сериозно предизвикателство за работата на мениджъра!

### **1.3. ПОГЛЕД КЪМ ФИРМАТА КАТО СИСТЕМА**

1.3.1. Фирмата може да се определи като система, състояща се от компоненти и взаимовръзките между тези компоненти и техните свойства. Фирмата от гледната точка на организационната психология е система, т.е. съвкупност от взаимодействащи си елементи. Фирмената система е организирано, единно цяло, състоящо се от две или повече взаимозависими части или подсистеми, определени с видими граници от суперсистемата на фирмената среда.

1.3.2. Фирмената система означава взаимозависимост или взаимодействие на подсистемите в една определена спрямо комплексната среда цялост.

1.3.3. Фирмените системи, които функционират, т.е. действащите фирми могат да се определят като взаимовръзката между входовете си, ориентирани към източниците на енергия, вещества и информация във външната среда, трансформационния си

механизъм и изходите си, предлагани на потребителите им. Фирмената система може да включва един или повече механизми за регулация чрез обратна връзка, които ѝ позволяват да функционира като самоорганизираща се система. Сигналите от външната и вътрешната среда на фирмата, за които фирмените резултати са под определени стандарти могат да доведат до промени на трансформационния механизъм или входа на фирмената система, или и на двете.

1.3.4. От гледна точка на психологията на фирменото развитие всеки компонент на една фирмена система се нуждае от ефективно управление и обратна връзка, за да бъде цялата фирмена система жизнена и здрава. Пренебрегването на потребителите за сметка на засиленото внимание към вътрешната организация на фирмата може да доведе до сериозни неблагоприятни последствия. Акцентът върху фирмените източници (доставчици) или върху външните потребители също може да доведе до неблагоприятни резултати, ако същевременно се пренебрегват вътрешните потребители, например. Не бива да се пренебрегва и качеството на вътрешнофирмените процеси, за сметка на прецизирането на външната обратна връзка.

1.3.5. В повечето случаи системните проблеми на фирмата са свързани с неадекватно мислене и насочване на вниманието на ръководството преди всичко към механизмите за обратна връзка. А това значи, че основен проблем са дефектите и несъвършенствата в системата за управление на взаимозависимостта между фирмените субсистеми.

1.3.6. Фирмените системи се различават по степента, в която показват ориентация към затворено или отворено състояние. Като цяло, обаче, човешките утилитарни организации са преди всичко отворени системи, които се намират в динамични отношения на взаимозависимост със средата си. При това колкото по-ефективни са тези отношения на обмен и взаимодействие, а това означава колкото по-прецизно се използват механизмите за външна и вътрешна обратна връзка, толкова по-малко фирмената система е уязвима за ентропията и дезорганизацията. Това, което е необходимо на всяка фирма е оптимизацията на вътрешния и външния ѝ интерфейс. Точно това имат предвид консултантите по фирмено развитие, когато казват на своите клиенти-фирмени мениджъри: "Усъвършенствувайте механизмите за вътрешна и външна обратна връзка на Вашата фирма!"

## **1.4. ФИРМЕНИТЕ ПОДСИСТЕМИ**

1.4.1. Въпреки, че е смислено звената на фирмата да се разглеждат като фирмени подсистеми, организационните психолози приемат, че е необходимо да се мисли за утилитарните организации като за системи, състоящи се от значими интерактивни променливи, които свързват или разграничават подсистемите в организациите. Тези ключови организационни променливи са свързани с целите, задачите, човешките ресурси, организационната структура и обратната връзка. Всички тези променливи могат да бъдат повлияни от усилията за фирмено развитие въпреки, че човешките и социални ресурси на системата са първоначалната мишена на усилията за организационна промяна.

## **1.4.2. ОСНОВНИ ФИРМЕНИ ПОДСИСТЕМИ**

1.4.2.1. Целева подсистема на фирмата. Целевата подсистема се състои от една или няколко взаимно свързани цели или задачи, обикновени заявени в устава на организацията или изявленията на висшето ръководство за мисията на фирмата, плюс целите на звената и програмите. Повечето цели се формулират на равнището на производството на стоки и услуги и удовлетворяването на определени потребности на конкретни потребители.

1.4.2.2. Технологична подсистема на фирмата. Включва инструментите, машините, процедурите, методите и технологичното ноу-хау. Това са артефакти и знания, които се прилагат за създаването на някакъв продукт или за извършването на определена услуга.

1.4.2.3. Подсистема на фирмените задачи. Състои се от разделението на общата работа на отделни задачи, за да се достигне до крайната цел. Конкретните цели силно зависят от технологичната подсистема.

1.4.2.4. Структурна подсистема на фирмата. Тя силно се влияе от технологичната подсистема и се състои от групи задачи. Във връзка с това е дизайна на трудовия процес. Тук се включват и трудовите правила; системата на властта; процедурите и практиките, свързани с комуникацията; планирането; координацията; контрола и вземането на решения.

1.4.2.5. Тези три подсистеми - технологичната, на задачите и структурната, - са явно изключително взаимозависими.

1.4.2.6. Подсистема на човешките ресурси. Тази фирмена подсистема включва четири основни аспекта:

- способностите и уменията на членовете;
- философията и стила на ръководство;
- подсистемата на формалните отношения;
- подсистемата на неформалните отношения.

1.4.2.7. Уменията и способностите предопределят състоянието на всички останали фирмени подсистеми. Лидерският стил е свързан с начина, по който се вземат решения и степента на хуманизация на фирмата. Формалните отношения включват подсистемата на работата с персонала - даване на задачи, разпределение на труда, издигане в кариерата, награди и стимулиране, оценяване на кадрите; подсистемата на организационната справедливост - механизмите за еднакво отнасяне към другите хора. Неформалните отношения обхващат непрограмираните поведения и взаимодействия, в това число съпротивите, коалициите, съперничествата, груповите норми, чувствата, ценностите и възприятията във фирмата.

1.4.2.8. Подсистема на външната обратна връзка на фирмата. Система за събиране на данни от пазара и обществото, анализ на фирмените резултати, подбора, наемането, взаимодействията със средата, обществените отношения, лобитата, екологията на фирмата, маркетинг, държавна регулация и нормативни документи, взаимодействия с професионалните съюзи и политическите организации.

## **1.5. КАКВО ОПРЕДЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННАТА ЖИЗНЕНОСТ?**

1.5.1. Утилитарните организации са динамични мрежи от взаимозависими човешки подсистеми, ориентирани към производство на печалба.

1.5.2. Нарастването на сложността им може да породи организационни конфликти и така да доведе до снижаване на организационната жизненост. Отношенията между отделите на организацията се характеризират със стремеж към взаимна интеграция и стремеж към автономност - това е основното организационно противоречие, което енергитизира организационната структура и я поставя в постоянно напрежение.

1.5.3. Организационните психолози разглеждат регулирането на баланса на това напрежение като важна управленческа задача. От решаването на тази задача зависят съществено разделението на властта, отговорността и печалбата; усъвършенствването на трудовия процес; качеството на човешките отношения и психологическия контракт на членовете на организацията; динамиката на сътрудничеството и вътрешнофирмените преговори. Няма управленческо действие, което да не касае баланса на организационното напрежение. От своя страна, това напрежение се проявява във всеки момент в структурата на организацията и в начините, по които хората се справят с нея, т.е. в организационната култура.

1.5.4. За всеки ръководител е важно да знае как и в какво направление структурата и културата на фирмата могат да се изменят така, че да се усъвършенствува функционирането на хората в организацията и да се гарантира организационната жизненост.

1.5.5. Организационната жизненост зависи преди всичко от способността на хората в организацията да регулират своите взаимни зависимости. В повечето случаи това означава редуциране на организационната сложност и справяне с бюрократизацията, към която всяка разширяваща се организация е предразположена.

1.5.6. На езика на качествено организационно-управленческо поведение това изисква умения за управление на междуличностните и междугруповите форми на организационна взаимозависимост, включително и умения за управление на "вградените" във всяка човешка организация напрежения и конфликти.

## **1.6. ИЗМЕРЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ФУНКЦИОНИРАНЕ**

1.6.1. Всички организации независимо от своя предмет на дейност, размер и форма оцеляват и се развиват на основата на четири свои функции:

- 1. Решаване на задачи и проблеми с оглед постигането на близки и далечни цели.*
- 2. Управление на взаимодействието си със сложна среда, в която се намират ключовите ресурси, необходими за оцеляване и развитие на организацията.*
- 3. Удовлетворяване на външни потребители.*

4. Удовлетворяване на потребностите и интересите на своите членове и собствениците, т.е. на вътрешните потребители на организацията.

1.6.2. Първите две организационни функции са "цели" и изискват "твърд" мениджмънт - управление по задачите. Третата и четвъртата функции са "човешки" и изискват "мек" мениджмънт, насочен към повишаване качеството на човешките отношения и постигането на ефективна организационна и социална взаимозависимост. Именно тази част от мениджмънта се разглежда като "психологически бизнес" на мениджъра.

1.6.3. Втората и третата организационни функции са ориентирани навън, към извънорганизационната среда. Първата и четвъртата функции са насочени към оптимизация на вътрешната среда на организацията.

1.6.4. Всичко това ни позволява да говорим за общ модел на организационно функциониране:

#### ВЪНШНА ОРИЕНТАЦИЯ

|               |                     |   |
|---------------|---------------------|---|
| ефективен     | удовлетворен външен |   |
| Ц маркетинг   | потребител и        | X |
| Е             | благоприятен имидж  | O |
| Л -----       |                     | P |
| И             |                     | A |
| ефикасно      | Благополучие на     |   |
| производство  | хората и екипите    |   |
| на продукти и | в организацията     |   |
| услуги        |                     |   |

#### ВЪТРЕШНА ОРИЕНТАЦИЯ

1.6.5. Неефективното осъществяване на всяка от тези функции снижава общата системна ефективност на организацията и намалява шансовете ѝ за оцеляване и развитие. Вероятността за подобна тенденция винаги нараства заедно с пренебрегването от страна на мениджърите на техния "психологически бизнес" в организацията!

### 1.7. ПРЕЦИЗНА ДИАГНОЗА НА СИСТЕМНИТЕ ПРОЦЕСИ НА ФИРМАТА

1.7.1. Организационното развитие (ОР) е в сърцевината на всяка фирмена програма за действие. Реализацията на всяка програма е възможна само, ако се основава на валидна информация за статуквото, текущите проблеми, резултатите от действията и наличните възможности на фирмата. Една добра програма за фирмено развитие винаги започва с акуратна диагноза и протича при непрекъснато събиране и обработване на данни за организационната система на фирмата. Изискването да се грижим за осигуряването на надеждна диагностична информация е продиктувано от две организационно-фирмени потребности на фирменото ръководство:



*1. Да се познава състоянието на нещата или актуалната фирмена ситуация.*

*2. Да се разбират и измерват точно ефектите и резултатите от управленческите действия за организационно развитие.*

1.7.2. Създаването на стратегия за системно усъвършенстване на една фирма изисква непрекъснатото проучване на нейното текущо състояние. Подобен анализ обикновено е насочен към две обширни области:

*1. Първата - това е диагностиката на фирмените подсистеми, изграждащи нейната организация. Тези подсистеми могат да са основните работни групи и екипи, ръководството, фирмените отдели, организационните равнища във фирмената структура.*

*2. Втората - това е диагностиката на организационните процеси. Тук са включени процесите и механизмите на вземане на решения, моделите и стила на комуникация, отношенията между взаимнозависимите екипи и групи, управлението на конфликтите, избора на цели и планирането.*

1.7.3. Ефективните мениджъри заедно със своите експерти и консултанти решават към кои фирмени подсистеми и организационни процеси да насочат диагностичното си внимание в даден момент. В някои случаи стратегията за фирмено развитие изисква концентриране върху изучаването на състоянието на точно определени фирмени подсистеми. В други, решаващо е да се събира диагностична информация за фирмената система като цяло и едва на основата на нейния анализ вниманието да се насочва към отделните подсистеми.

1.7.4. Особено важно е да се диагностицират системните процеси във фирмата. Това означава, че мениджърът следва винаги да търси отговор на два въпроса:

*1. Какво се случва в организацията като цяло?*

*2. Как, в каква система от взаимозависимости се случва/реализира това?*

1.7.5. Да се знае нещо за организационния процес значи да се познава фирмената система в нейната динамика и сложна комплексна среда.

1.7.6. Първата стъпка към фирмено развитие е прецизното диагностициране на състоянието на фирмената система. Мениджърът постоянно си задава въпросите:

*1. Кои са силните ни страни и конкурентни преимущества?*

*2. Къде са тесните места и проблемните области във функционирането на фирмата?*

1.7.7. Всяка фирмена система е изградена от взаимнозависими подсистеми. На първата стъпка диагностичният процес се фокусира върху една или всички ключови за оцеляването и развитието на цялата система подсистеми (групи). Оттук се достига до идентифициране на проблемните области, конкурентните преимущества и силните страни. Само на тяхна основа фирменото ръководство и консултантите по

организационно развитие могат да изработят планове за действие, насочени към решаване на приоритетните проблеми и разширяване на силните страни. Тези сценарии обикновено са резултат от различни форми на взаимодействие между консултантите и фирменото ръководство. Тези форми на взаимодействие отразяват съдържанието на технологията за организационно развитие на фирмата. Консултантските намеси се разгръщат по начини, които позволяват съвместно с ръководството и персонала на фирмата да се решават постъпателно проблемите на различни равнища: от повишаването на индивидуалната ефективност, през повишаване ефективността на отделните фирмени екипи, до усъвършенстване на междугруповите отношения и взаимодействия, и комплексното функциониране на фирмената система. Така е възможно да се реализират управленчески действия и интервенции за решаването на конкретни проблеми. При това е необходимо непрекъснато да се разкриват и установяват фактите за резултатите и ефектите на предприетите действия и намеси във функционирането на фирмата. Имали ли са действията желаниа и планиран ефект? Решени ли са действително проблемите? Ако да, членовете на организацията се насочват към разкриване и решаване на нови проблеми. Ако не, те създават нови планове и структурират нови интервенции за решаването им.

1.7.8. Ясно е, че за решаването на по-сложните проблеми процесът изисква няколко цикъла от типа "ДИАГНОЗА > ДЕЙСТВИЕ > ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИТЕ > НОВО ДЕЙСТВИЕ".

1.7.9. Особено важно е мениджърите да умеят да диагностицират основните организационни процеси във фирмата. Такива са: комуникацията, планирането и целеполагането, вземането на решения и решаването на проблеми, справянето с конфликтите и управлението на организационните кризи, динамика на екипните и междугрупови отношения, йерархичните взаимодействия от типа "ръководител-подчинен", стратегическо управление и визиране на фирмената мисия в далечна перспектива.

*А. Диагностициран фирмен процес:*

*Модели на междуличностна комуникация и стил на взаимодействие във фирмата.*

Кой на кого говори, с каква продължителност, на какви теми? Кой инициира взаимодействията? Имат ли взаимодействията едностранен характер или са двупосочни, с изразена реципрочност? Вертикално ли е взаимодействието - отдолу нагоре и отгоре надолу? Наблюдават ли се косвени и латерални интеракции в организацията?

*В. Типична диагностична информация:*

1. Комуникацията възходяща или низходяща е, или и двете?
2. Филтрира ли се потока от информация по комуникационните мрежи във фирмата? По какъв начин?
3. Съответстват ли комуникационните модели във фирмата на характера на дейността в организацията?
4. Какъв е психологическият климат в комуникацията?
5. Какво е мястото на непосредствената устна комуникация в сравнение с писмената комуникация и тази, опосредствана с технически средства?

*С. Използвани диагностични методи:* Наблюдения, особено по време на събрания. Въпросници за големи групи. Интервюта и групова дискусия. Видеоанализ на записи на срещи и съвещания.

*A2. Диагностициран фирмен процес:*

*Избор на цели. Определяне на целите и задачите, а също и критериите за достигане на целта на различните нива на организацията.*

*B2. Типична диагностична информация:*

1. Кой поставя целите във фирмата?
2. Как се прави това?
3. Кой участва в процедурите за избор на целите?
4. Имат ли хората необходимите умения за ефективно целеполагане?
5. Способни ли са те да си поставят дългосрочни цели и краткосрочни задачи?

*С2. Използвани диагностични методи:* Въпросници и интервюта. Наблюдения на срещите за определяне на целите на различни организационни равнища. Анализ на видеозаписи.

*A3. Диагностициран фирмен процес:*

*Вземане на решения, решаване на проблеми и планиране на дейността. Оценяването на алтернативите и изборът на план са цялостни централни функции за повечето хора във фирмата. Тези процеси предполагат получаване на информация, установяване на приоритетите, оценяване на алтернативите и избор на една от тях пред останалите.*

*B3. Типична диагностична информация:*

1. Кой взема решенията?
2. Ефективни ли са те?
3. Използват ли се всички достъпни източници?
4. Нужни ли са допълнителни умения за вземане на решения и решаване на проблеми?
5. Удовлетворени ли са членовете на организацията от решаването на проблеми и вземането на решения?

*С3. Използвани диагностични методи:* Наблюдение на срещите за решаване на проблеми на различни организационни равнища. Анализ на видеозаписите на срещите за решаване на проблеми.

*A4. Диагностициран фирмен процес:*

*Справяне с конфликти и управление на кризите. Конфликтите - междуличностни, вътрешногрупови и междугрупови, - често възникват в утилитарните организации. мениджърът е длъжен да знае разполага ли фирмата с ефективни начини за справяне с конфликтите и кризите.*

*B4. Типична диагностична информация:*

1. Къде в организацията възникват конфликтите?
2. Кои участват в тях като страни?
3. Как се управлява даден конфликт?
4. Какви са фирмените норми и правила за разрешаване на конфликта?
5. Системата за стимулиране на сътрудниците на фирмата засилва ли / поражда ли конфликтите?

*C4. Използвани диагностични методи:* Интервюта, наблюдения като трета страна и наблюдаване на събрания.

*A5. Диагностициран фирмен процес:*

*Управление на междугруповите отношения в организацията.* В повечето фирми се наблюдават ситуации, в които две или повече групи (фирмени подсистеми) се сблъскват с общи проблеми или застъпващи се отговорности. Това се случва по-често, когато страните са членове на отделни общности, които са взаимозависими в реализацията на определена цел, но имат съвсем отделна отчетност.

*B5. Типична диагностична информация:*

1. Каква е същността на отношенията между страните във взаимозависимостта?
2. Ясни ли са целите им?
3. Ясни ли са отговорностите им?
4. Кои са основните въпроси и проблеми, с които се сблъскват двете страни?
5. Кои структурни условия във фирмата пречат на / стимулират управлението на взаимодействията?

*C5. Използвани диагностични методи:* Интервюта, наблюдения от трета страна и наблюдения на груповите срещи и дискусии.

*A6. Диагностициран фирмен процес:*

*Формалните йерархични отношения във фирмата определят кои ръководят и кои ги следват, а тази област често е наситена с проблеми за ефективното функциониране на фирмата.*

*B6. Типична диагностична информация:*

1. Какви са стиловете на ръководство във фирмата?
2. Какви проблеми и конфликти възникват между началници и подчинени?

*C6. Използвани диагностични методи:* Въпросници за оценка на организационния климат и стила на ръководство. Интервюта за желаните поведения на ръководителите.

*A7. Диагностициран фирмен процес:*

*Стратегическо управление и дългосрочно планиране. Наблюдение на фирмената среда, включването и спирането на определени продукти, прогнозиране на бъдещите събития и вземане на решения, които обезпечават дългосрочната жизнестойкост на фирмата, нейната конкурентоспособност и ефективност.*

*B7. Типична диагностична информация:*

1. Кой е отговорен за дългосрочното планиране и за приемането на стратегически решения?
2. Разполага ли с адекватни средства и подкрепа?
3. Ефективни ли са текущите дългосрочни решения?
4. Какви са текущите и какви ще са бъдещите изисквания на фирмената среда?
5. Кои са основните конкурентни преимущества на фирмата?
6. Какви са заплахите за бъдещето на фирмата?

*C7. Използвани диагностични методи:* Интервюта с ключовите автори на фирмената

политика, групови дискусии и изучаване на фирмените документи, които съдържат релевантна информация.

1.7.10. Непрекъснатата диагностика на фирмата е неотменна съставка в усилията за планомерна организационна промяна. Диагностичните дейности, реализирани от фирмените ръководители, експерти и консултанти са с решаващо значение за всички целенасочени поведения за организационно развитие на фирмата. Практически, само те могат да демонстрират доколко едно желано състояние на фирмата е достигнато в резултат на опитите за фирмено развитие.

1.7.11. Технологиите на фирменото развитие с акцента си върху придвижването на фирмената организация от това, *"което е"* към това, *"което трябва да е"*, изисква и непрекъснато генериране на данни и информация за фирмената система. От тази гледна точка мениджърите и техните консултанти по организационно развитие имат да решават четири първостепенни задачи:

1. Да направят така, че фирмата да генерира валидни и надеждни данни за своето функциониране, а също така за факторите, пораждащи проблемите и техните взаимоотношения.
2. Да се обезпечи на фирменото ръководство възможността за свободен избор на цели на организационното развитие при пълна осведоменост.
3. Да се позволи на хората от всички нива на фирмената система да разгърнат причастността си към този избор.
4. Да се определят диагностичните категории като се реализира системно планиране на диагностичните дейности или се предпочете ситуативно детерминирана от характера на постъпващите данни диагностика.

## **1.8. ФИРМАТА - ОРГАНИЧНА, А НЕ МЕХАНИЧНА СИСТЕМА!**

1.8.1. Съществуват два основни типа фирми от гледна точка на системния подход:

- *механични;*
- *органични;*

1.8.2. Тези две понятия се използват при описване на организационния климат и начина на функциониране на фирмите и техните подсистеми. Психологията на фирменото развитие е ориентирана към изграждането на органични характеристики във фирмените системи.

1.8.3. Тези два вида фирми могат да се разглеждат като разположени на двата полюса на един континуум. Повечето фирми се намират някъде между двата полюса и фактически се движат в този континуум в зависимост от претърпяваните организационни промени и системната си пластичност. В същото време в една и съща фирма е възможно да съжителстват подсистеми от двата типа - например, органично фирмено ръководство, но с механично ориентиран изпълнителски персонал.

1.8.4. МЕХАНИЧНАТА ФИРМА - тези фирми са много подходящи при стабилни обстоятелства и се отличават със следните характеристики:

1. Висока степен на диференциация на задачите и специализация на кадрите. Прецизно определяне на правата и отговорностите. Артикулирано описание на методите, които ще се използват, както и на ролите на тези, които ще реализират техническите усъвършенствания в контраст с общите задачи на организацията.
2. Висока степен на разчитане на отделните йерархични нива за координацията на задачите, контрола и комуникацията. Всеки ръководител се счита отговорен за дейностите под него.
3. Изразена тенденция на йерархичния връх да се контролират входните и изходните комуникации и да се демонстрира консервативност при разпространяването на информация вътре във фирмата.
4. Висока степен на акцентиране върху вертикалните взаимодействия между ръководителите и изпълнителите, управлявани преди всичко чрез тези взаимодействия. При това латералната социална мрежа за колегиални взаимодействия остава преди всичко "неформална".
5. Настояване за лоялност към фирмата и ръководителите.
6. Висока значимост на локалните знания, умения и опит за разлика от космополитно ориентирани знания, умения и опит.
7. Управленският стил на диадични контакти, при който по-голямата част от взаимодействията между началници и подчинени стават в частни и закрити обсъждания при минимално внимание към груповите процеси в работните екипи и неформалните аспекти на фирмената система, е типичен и масирано се разпространява отгоре-надолу в организацията. Комуникацията е от типа "заповядвам - докладвам". Ръководителите в механичните фирми много рядко събират своите сътрудници в общи срещи, а насаме им разпореждат това, което те са решили.

1.8.5. ОРГАНИЧНАТА ФИРМА - органичните фирми се отличават с няколко особености, които ги правят много подходящи при динамично променящи се условия и в условията на преходи:

1. Непрекъсната преоценка на задачите и функциите чрез взаимодействие с другите, като се показва значителен интерес и внимание към използването на специализирани знания и опит, необходими за решаването на реалните проблеми на фирмата.
2. Изгражда се мрежа на авторитет, власт, контрол и комуникация повече в резултат от опита и причастността на хората към общата задача, отколкото от всезнанието на водещия ръководител и властта на йерархичните роли. Контролът и комуникацията се центрират ad hoc, т.е. там, където са знанието и опитът, необходими за решаване на даден проблем. Отговорността се разглежда като нещо, което се споделя, а не подлежи на разпределение.
3. Въпреки, че системата си остава стратифицирана, тази стратификация е повече на принципа на експертния опит. Ръководството в съвместните обсъждания често се поема от по-старшите, но лидерството и властта в органичните фирми се вземат от този, който е по-информиран и по-способен, т.е. от най-авторитетния. Локализацията на авторитета и властта се определя със ситуативно валиден консенсус.
4. Наблюдава се тенденция за екстензивна комуникация с открит характер.
5. Наблюдава се окуражаване на комуникативните модели и на стила, който е латерален и диагонален, при което ръководството е по-скоро консултативно, информационно, а не разпореждателско.

6. Поставя се ударение върху ангажирането с организационните задачи, с напредъка на фирмата и израстването на всеки неин сътрудник, а не върху дисциплината и подчинението.
7. Цени се опитът, който е нужен за успешни делови операции не само в рамките на фирмата. Един от индикаторите за това са значимостта и престижът на социалните връзки и контакти.
8. централна характеристика е екипният стил на ръководство, при който акцентът пада върху консултирането и значителното внимание към междуличностните и групови процеси, включително и методите за вземане на решение с консенсус. Събранията често се провеждат извън офиса на началника при условия, които подпомагат груповия диалог.

1.8.6. Дейностите за фирмено развитие тласкат в една или друга степен всяка организация като цяло към едно органично състояние. Това е така, защото в психологията на фирменото развитие се поставя акцент върху съвместно управляваната екипна и фирмена култура. независимо дали това се постига чрез стимулиране на сътрудничеството, подобряване на консултациите или въвеждането на открита комуникация, организационното развитие на фирмата е функция от по-ефективното участие на хората в организацията и тази характеристика е централна за всяка органична фирма.

1.8.7. При някои обстоятелства органичната система превъзхожда механичната:

1. Колкото по-високи са изискванията на ролите във фирмата по отношение на планирането, координацията, контрола и вземането на решения, толкова по-високи са изискванията за обхватни контакти с различни експерти, специалисти и консултанти, а също така за изучаване на различните мнения; толкова по-голяма е необходимостта от експертно знание, открита комуникация и съвместно изясняване на приоритетните цели в една органична фирмена система.
2. Колкото по-изразена е взаимозависимостта на отделните хора и групи в организацията, толкова по-силна е нуждата от открита комуникация и екипен стил на ръководство.
3. Колкото по-големи са уменията и ресурсите за решаване на проблеми, обучение и комуникация на хората в системата, толкова по-ефективни са и двете системи.
4. Колкото една фирма е по-потопена в бързоменяща се среда, толкова по-важна е адаптивността, подпомагана от една органична форма на фирмената система.
5. В зависимост от степента, в която ръководителят и подчиненият са изградили основни комуникативни канали и процедурите за решаване на задачи и поддържане на отношенията, се определя и възможността за един екипен стил на ръководство. Колкото по-неструктурирана и разчитаща на широкото участие е дадена фирмена система, толкова по-голяма е потребността от междуличностни, групови и междугрупови комуникативни умения.
6. Въпреки, че една органична фирмена система може да е по-добре подготвена за справяне с бъдещите неопределености, в периоди на непредвидени кризи и конфликти организацията може да има нужда да се върне към едно по-механично състояние, за да оцелее.
7. В зависимост от степента, с която задачите на фирмата се предопределят от технологията във фирмата. Един конвейър стеснява взаимната зависимост до съвсем точно определени подзадачи и операции.

8. Съществено е към какви ценности и разбирания се придържат хората в организацията. Ако ключовите хора в организацията са причастни към демократичния стил на ръководство, техните ценности и нагласи подпомагат замяната на механичната с органична фирмена култура.

1.8.8. Организационното развитие на фирмата означава, че възприятията, чувствата и знанията, идващи от членовете на организацията се включват в изграждането на оптимален, разгръщащ се организационен дизайн за уникалните обстоятелства, в които се намират фирмата и нейните сътрудници. В този смисъл, организационното развитие на фирмата е комплексен и в същото време напълно конкретен подход, при който се отчитат реални данни за системата, а не се налагат готови клишета. При това в хода на процесите за подпомагане на фирменото развитие някои от страните на фирмената система стават по-органични, при което същественото е да се съпровождат тези промени с понятийни и поведенчески промени на равнището на членовете на организацията.

## **1.9. СИСТЕМНИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОБЛЕМИ НА ФИРМАТА, ЕФЕКТИВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКИ СТРАТЕГИИ, УПРАВЛЕНЧЕСКИ ИНТЕРВЕНЦИИ**

### **1.9.1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

А-1.Организационен аспект: *Взаимодействие* - инструментални отношения на функционална взаимозависимост във фирмената система.

А-2.Системни проблеми: Проблеми в координацията и синхронизацията на действията. трудности в контрола на изпълнението и качеството.

А-3.Ефективна управленческа стратегия: Рационален, структурно-технологически анализ - анализ на проблемите, повишена ефективност на заседанията и процедурите за вземане на решения. Подобряване на планирането и поставянето на задачите. Процесуален контрол.

А-4.Управленчески интервенции: Създайте условия за усвояване и упражняване (тренинг) на техниките за анализ на проблемите, избор на приоритетите и вземането на решения. Оптимизиране на процедурите за координиране и планиране на дейността.

### **1.9.2. ВЛАСТ**

Б-1.Организационен аспект: *Власт* - споразумения, преговорни отношения и решаване на конфликти във фирмата.

Б-2.Системни проблеми: Непрекъснати конфликти и противоречия. Прилагане на натиск.

Б-3.Ефективна управленческа стратегия: Възприемане и признаване на противоречията. Изясняване на това какво искат и получават страните в конфликта.

Б-4.Управленчески интервенции: Предложете компромисни решения, осъществете тренинг за развитие на стила за мениджмънт на организационните конфликти и стила на вътрешнофирмено преговаряне. Организационно консултиране с външен експерт.

### **1.9.3. ВЗАИМНОСТ**



В-1.Организационен аспект: *Взаимност* - междуличностни отношения и чувства във фирмата.

В-2.Системни проблеми: Недоверие и липса на приемане, разбирателство, лични антипатии, конфликти и стереотипи. Напрежение.

В-3.Ефективна управленческа стратегия: Подпомагане изразяването и споделянето на "ирационалните" чувства, напрежения и стереотипи. Подкрепяне на неформалното общуване и съпреживяването.

В-4.Управленчески интервенции: Направете човешките отношения, напреженията и стереотипите в общуването тема за свободно обсъждане. Осигурете условия за тренинг на социалните умения и чувствителността към социалните партньори.

## **2. ВЪЗМОЖНА ЛИ Е ПЛАНИРАНА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА?**

### **2.1. ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ Е УСЪВЪРШЕНСТВУВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

2.1.1. Организационното усъвършенствуване на една фирма е процес на целенасочена, планомерна промяна на фирмената култура. Този процес е свързан с преминаването на фирмата от състоянието, в което се пренебрегва и/или избягва вникването в социално-психологическите процеси, които протичат във фирмата (например, при вземането на решенията, разрешаването на конфликти, фирменото планиране и общуването) към едно ново състояние на повишена чувствителност и компетентност по отношение на тези процеси.

2.1.2. Ефективният мениджър заедно с консултантите си по организационно-фирмено развитие решава няколко основни задачи:

1. Усъвършенствуване на комуникативните умения, човешките отношения и социалната компетентност на персонала.
2. Целенасочена промяна на ценностите, нагласите и оценъчните критерии по посока на опознаването и отчитането на човешкия фактор, комуникацията и психологическите променливи като съществени страни от организационната култура на фирмата.
3. Подобряване на взаимното разбиране в и между работните екипи във фирмата с оглед на редуцирането на напреженията и преодоляването на вътрешнофирмените конфликти и съпротиви срещу промяната.
4. Създаване на по-ефективни управленчески екипи от различни нива на фирмената йерархия и повишаване на управленческата компетентност на функционалните групи за управление на процесите на фирмено развитие.
5. Усвояване на методи и умения за решаване на конфликтите. На мястото на традиционните бюрократични методи, които се основават на подтискане, компромиси, безогледно налагане на властта отгоре надолу, се изграждат и упражняват рационални и открити процедури за решаване на организационните конфликти.
6. Изграждане на фирмата като развиващ се социален организъм, а не само като икономически механизъм.
7. В този смисъл, организационно-фирменото развитие е отговор на изискванията за едно непрекъснато усъвършенствуване на качеството на организацията и човешките отношения в стопанското предприятие, за да му се осигури по-добра адаптация към новите и непрекъснато изменящи се технологични, пазарни и социално-политически условия!

2.1.3. РАЗВИТИЕТО НА ФИРМЕНАТА СИСТЕМА Е ФУНКЦИЯ ОТ:

- *ГРИЖИТЕ НА РЪКОВОДСТВОТО И ПЕРСОНАЛА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО*

- *ГРИЖИТЕ НА РЪКОВОДСТВОТО И ПЕРСОНАЛА ЗА НАРАСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИЧАСТНОСТ НА ФИРМЕНИТЕ СЪТРУДНИЦИ*
- *ГРИЖИТЕ НА РЪКОВОДСТВОТО ЗА ГЪВКАВОСТТА НА ФИРМЕНАТА СИСТЕМА ПРИ АДАПТАЦИЯТА И КЪМ ВЪНШНИТЕ И ВЪТРЕШНИ ПРОМЕНИ*

## **2.2. ЩО Е ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ ?**

2.2.1. Под фирмено развитие в организационната психология се разбира широкообхватната система от действия, подкрепена от фирменото ръководство и насочена към усъвършенстване на процесите на вземане и реализация на решения, и обновяване на фирмената организация чрез повишаване на ефективността на диагностиката и управлението на фирмената култура. Това предполага създаването и развитието на работни екипи, проблемни групи и междугрупови връзки в структурата на фирмата с помощта на специалисти - организационни психолози, икономически експерти и консултанти по организационно-фирмено развитие.

### **2.2.2. Ключови проблеми на програмите за фирмено развитие са:**

1. Подкрепата на програмите за фирмено развитие от страна на фирмената управа е задължително условие за техния успех.
2. Процесите на вземане на управленчески и организационни решения се нуждаят от непрекъснато усъвършенстване, за да бъде фирменото ръководство способно да диагностицира и използва пълноценно и целенасочено всички шансове, които стопанската ситуация предлага.
3. Фирменото обновяване е процес на непрекъснато инициране, създаване и посрещане на потребности за усъвършенстване и модернизация, за да се осигури предприемачески дух, по-висока жизнеспособност, конкурентоустойчивост, адаптивност и индивидуалност на фирмата.
4. Фирмената култура - това са ценностите, обичаите, нагласите, дейностите и отношенията (включително и чувствата) на хората, които работят за фирмата и я управляват. Фирмената култура е нещо като "скрита под повърхността" на живота във фирмата част от "айсберга" на организацията.
5. Ефективната диагностика и успешното управление на фирмената култура изисква споделено участие в оценяването и определянето на приоритетните цели, резултатите и стратегическите планове на фирмата от всички нейни сътрудници. Антиавторитарният стил на фирменото ръководство, обаче, не означава отсъствие на субординация и йерархичност. От съществено значение са "психологическите договори", които сключва фирменото ръководство със сътрудниците и партньорите на фирмата.
6. Нито една програма за фирмено развитие няма да има краен успех без катализиращото участие на организационните консултанти на фирмата, които са автономни експерти и посредници, а не нейни служители.

## **2.3. ПЪРВИТЕ ВИ СТЪПКИ КЪМ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ ЩЕ СА УСПЕШНИ...**

2.3.1. АКО... Вие се постараете от самото начало с помощта на Вашите колеги и сътрудници да определите най-тесните места в дейността на фирмата и изработите сценарии за тяхното решаване. Запомнете - не един сценарий, а алтернативни сценарии!

2.3.2. АКО... Вие помнете във всеки момент, че в началото за Вас е важно не толкова да постигнете положителна промяна във функционирането на фирмения организъм, колкото да завоювате авторитет и причастност сред различните нива на персонала. Ето защо Вие ще се захващате само с тези проекти, които са жизнено важни за фирмата, могат да бъдат реализирани, биха донесли забележими за всички във фирмата пазарни резултати и не изискват големи промени в работата на отделните групи и хора.

2.3.3. АКО... Вие без отлагане вникнете в това, с какво се занимава всеки от Вашите сътрудници и на какво повече смята, че е способен. Да тръгвате в атака, без да знаете конвенционалните и скритите оръжия на собствената си армия означава да я водите към поражения!

2.3.4. АКО... Вие от самото начало изясните какви са очакванията на хората във фирмата към Вас. От какви оценъчни критерии и стандарти смятат сътрудниците и колегите Ви да оценяват Вашите действия и постижения, собствените си действия и постижения, фирмения живот и развитие?

2.3.5. АКО... Вие изработите план на своята делова кариера като решите за себе си какво Ви привлича най-много - да станете фирмен мениджър или ключов фирмен експерт! Готов ли сте да сключите предприемачески контракт със самия себе си? помнете пътят към различните височини във фирмата и обществото е съвършено различен!

2.3.6. АКО... Вие не пренебрегвате нормалното човешко общуване със сътрудниците и потребителите, което не само ще Ви помогне да шлифовате уменията си на организатор и събеседник, но ще облекчи процеса на създаване на полезни делови връзки, развитието на социалната Ви компетентност и оптимизация на позициите Ви в структурата на фирмата и в потребителското съзнание.

2.3.7. АКО... Вие непрекъснато усъвършенствувате и тренирате качествата си на целенасочен мениджър, който е способен последователно да реализира поставените цели, помнейки, че ситуативната специфичност на поведението е основа за ефективен мениджмънт на фирмата.

2.3.8. АКО... Вие, отстоявайки своите интереси и идеи не разчитате само на нормативните документи и административните процедури, а се насочите активно към привличане на всички във фирмата към непосредствено обсъждане, осмисляне и създаване на правилата на играта във фирмата, работейки по принципа "Правилата тук и сега са..."

## **2.4. РАЗВИТИЕ НА ФИРМЕНАТА ИНДИВИДУАЛНОСТ И ИДЕНТИЧНОСТ**

### *(Десет насоки за дейността на пълномощния мениджър)*

2.4.1. За действително овластения да управлява стопански ръководител фирмената култура се изгражда на основата на фирмената "наследственост" - историята и натрупванията на фирмата, комплекса от интелектуални, емоционални и морални представи и норми, изразяващи се в традициите, стила на взаимодействие, себепредставяне и мислене в организацията и нейните подсистеми. Фирмената култура отразява също така и основните убеждения, господстващи във фирмата и принципите, които лежат в тяхната основа.

2.4.2. Фирмената индивидуалност е тази част от идентичността на фирмата, която изгражда неповторимия "публичен образ" на фирмата - опита, способностите на пресонала, отговорността към акционерите и потребителите. Това е най-сложната и най-трудно управляемата характеристика на организацията, която се използва за сравнение и изтъкване на фирмата спрямо другите фирми и организации. Усъвършенствването на фирмената индивидуалност изисква възприемчивост на ръководителите ѝ към непрекъснатата промяна и новостите. Тук проблемът не се състои в запазването на традициите във фирмата, а в открояването на собствената уникалност и организационното превъзходство над конкурентите на тяхна основа.

2.4.3. Следващите десет основни насоки за подобряване на работата са съставна част от усилията да се осигури непрекъснато разгръщане на фирмената индивидуалност и идентичност:

1. Осигурете заинтересованост сред ръководителите на всички нива във фирмата.
2. Създайте управителен съвет по фирмено развитие.
3. Въвлечете целия персонал в обсъждането и разкриването на възможностите за фирмено развитие и усъвършенствване.
4. Осигурете масово участие в дейностите за фирмено развитие и организационна промяна.
5. Осигурете индивидуалната причастност на всеки сътрудник на фирмата към програмата за фирмено развитие.
6. Създайте малки работни групи за усъвършенствване и самоорганизация на фирмените процеси и процесите в отделните звена.
7. Включете в процеса на фирмено развитие всички свои доставчици и инвеститори. Подчертайте колко много могат да спечелят от развитието на фирмата Ви като техен "потребител".
8. Разработете мерки за осигуряване и оценяване качеството на управленческия процес.
9. Изработете и реализирайте краткосрочни проекти и дългосрочна стратегическа програма за подобряване на работата във фирмата.
10. Създайте и неотклонно прилагайте система за признание и чествуване на заслугите и приносите към фирменото развитие.

2.4.4. Препоръчайте конкретни управленчески действия за първоначално обезпечаване на постигането на тези стратегически цели на фирменото ръководство.

2.4.5. Определете ключовите хора и правила на играта, на които можете да разчитате за реализацията на първите стъпки от програмата си за фирмено развитие!

## 2.5. С КАКВО ЗАПОЧВА ПЛАНИРАНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА?

2.5.1. ПОВЕЧЕТО ОПИТНИ МЕНИДЖЪРИ КАЗВАТ:"С ПРОДУКТИВНА ЛИЧНА РАБОТА И ИКОНОМИЯ НА ВРЕМЕ И РЕСУРСИ!?" Работите ли у дома си?

Изпитвате ли чувството, че живеете, за да работите или сте сред щастливците, които правят бизнес, за да живеят по-качествено? Казвали ли са Ви, че сте типичен работохолик?

2.5.2. Ако, отговорът на поне един от тези въпроси е "Да", то дебелината на папката с документи, която вечер отнасяте у дома си, за да пореботите над тях преди да заспите от изтощение, е най-точния признак за потребността Ви от консултация по психологическите проблеми на управлението на фирменото развитие. За да намалите размерите на папката и проблемите с недостига на работно време в началото:

1. Започнете да планирате всеки свой работен ден - отделяйте приоритетните проблеми от маловажните дреболии, които можете веднага да делегирате на свои сътрудници. Помислете за това кои са ключовите Ви сътрудници, на които можете да дадете пълномощия.
2. Приучете сътрудниците си да Ви търсят редовно в определено време за определено и то кратко време, за да Ви остава повече "чисто управленческо време", т.е. време да мислите и общувате спокойно, без ежеминутно да Ви откъсват от работата Ви с идеите и партньорите Ви.
3. Подредете своя личен архив, за да намирате сам нужното с минимална загуба на време. В него оставете само ключовите документи и постоянно го актуализирайте. Решаващо за успеха Ви е във всеки момент да контролирате информационната подсистема на фирмата.
4. Научете се да четете бързо, да изслушвате рефлексивно и да говорите кратко. Скоростта на информационна преработка и комуникация не е по-важна от качеството им.
5. Поставайте си лични крайни срокове за изпълнение на основните задачи и постоянно се борете със желанието да отложите или просрочите изпълнението на неприятните и трудните Ви действия. Следването на принципа "сутринта е по-мъдра от вечерта" в бизнеса дава отрицателни резултати. Оказва се, че сте изпуснали момента. Работете "тук и сега", без да отлагате за утре.
6. Научете се предварително да определяте от кой момент нататък работите извънредно и си заплащайте извънредния труд поне два пъти по-ниско от редовния. Така скоро ще установите, че не Ви е нужно допълнително работно време.
7. Когато сте изправен пред сложен проблем, опитайте се да го разложите на части и да го решите "стъпка по стъпка", борейки се с изкушението да отложите работата по проблема, "докато съберете цялата необходима информация".
8. Не се залавяйте да решавате по няколко проблема едновременно. Помнете, че това е вредно за качеството на работата Ви и за Вашето собствено здраве.

9. Справете се със желанието си да свършите всичко сам. Ако не успеете, скоро ще се окажете без истински сътрудници, т.е. без експерти във фирмата.
10. Не се стеснявайте да се консултирате с консултанти и експерти, както във фирмата, така и извън нея. Вашата работа е да организирате и дирижирате персонала на фирмата като хармоничен оркестър от експерти и водещи солисти, а не да станете "супер-изпълнител" и "звезда" по всичко във фирмата. Виждали ли сте диригент, който да е същевременно и солист, и първа цигулка в оркестъра, който сам дирижира? Е, щом не сте, не допускайте да Ви помислят за такъв във Вашия фирмен "оркестър".
11. Превърнете трудовия договор от формален документ в управленчески инструмент за ясно и динамично разграничаване и координиране на функциите, ролите, правомощията, отговорностите и задълженията на сътрудниците на Вашата фирма.
12. Когато се заемете с решаването на сложна задача, изработвайте си списък на тревогите, рисковете и евентуалните преимущества. Следете и анализирайте своите трудности, опасностите и риска, за да ги преодолявате, а не за да увеличавате напрежението си. Анализирайки тези списъци в края на работното време, ще разберете скоро, дали не сте склонен към излишна мнителност и презастраховане, които Ви пречат да сте продуктивен. Ние често се страхуваме от самия страх, а не от нещо конкретно!
13. Запомнете, че от трите злини: грешката, презастраховането и бездействието, първата е най-малката. Всяка грешка почти винаги е поправима. А презастраховането и бездействието безвъзвратно намаляват Вашия авторитет пред партньорите и способността Ви за бързо реагиране на проблемите и възможностите. А без тези качества, какъв мениджър ще сте?
14. Осъществявайте на практика и безкомпромисно правомощията си на мениджър - това значи да изисквате от сътрудниците си качествено и своевременно изпълнение на задачите им. Ако Вие веднъж не реализирате това свое правомощие пълноценно, сътрудниците Ви ще загубят уважението си към Вас и към своята работа, за което в крайна сметка ще заплатите Вие.
15. Научете се да управлявате своите емоции и физиологични състояния и да запазвате самообладание и в най-напрегнатите ситуации. Помнете, че организационните конфликти и кризи във фирмата отнемат маса време, ресурси и нерви на всички и следователно, пречат на всички да работят по-ефективно. Първото и в известен смисъл единствено предприятие, което управлява човека е собственото му поведение в обществото. Станете мениджър на собственото си поведение, за да Ви е леко да станете ефективен мениджър на организацията.
16. Ръководете се от принципа "Дори лошият мениджър знае какво трябва да се прави; добрият мениджър е този, който незабележимо прави всичко необходимо и не забравя необходимостта от подчертаване и чествуване на успешните модели и изпълнения на организационно значими поведения сред своите сътрудници".

## **2.6. ЛОСТОВЕ ЗА УПРАВЛЕНЧЕСКО ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ПРОЦЕСА НА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ**

2.6.1. Новото ръководство на една стопанска организация поискало да подобри резултатите като повиши мотивацията и причастността на персонала към програмата си за организационно развитие. Мениджърите обменили мисли по въпроса как да постигнат това с консултант по организационно развитие. Споразумели се с него, че той ще им представи списък на "лостовите за управленческо въздействие върху процеса на организационно развитие". Този списък бил изработен в процеса на двудневни групови дискусии в различни звена на организацията и включвал:

1. Лостове за пряко въздействие чрез фирмената култура:

- стил на оформление на работните помещения и сградите на фирмата;
- изясняване на фирменото кредо, фирмената идентичност и мисия в живота на обществото;
- създаване и поддържане на неформална атмосфера;
- инвестиции в развитието на човешкия потенциал: осигуряване на условия за работа, за повишаване на квалификацията, образование, тренинг и възстановяване;
- създаване и прилагане на система за символни поощрения и награди;
- издигане на фирмени оценъчни стандарти: "Така се работи при нас!";
- осъществяване на проекти за развитие на управленческия стил;
- осъществяване на проекти за развитие на социалните умения и специфичните умения за провеждане на заседания, преговори и рекламни кампании;
- изграждане на система за вътрешнофирмено предприемачество и стимулиране на експериментите и иновациите.

2. Лостове за непряко въздействие чрез организационната структура на фирмата:

- децентрализация на фирменото управление и създаване на автономни работни звена;
- създаване на работни групи, които произвеждат цялостни продукти;
- изясняване на организационните критерии за успешен изход от съвместната дейност;
- неотложена и конкретна обратна връзка за резултатите от дейността;
- всяка работна група работи като автономен "център за увеличаване на печалбата си";
- хоризонтална ротация на персонала по работни позиции;
- поставяне на личните трудови възнаграждения в пряка зависимост от резултата за организацията;
- систематичен хоризонтален обмен на трудовите резултати.



2.6.2. Този списък бил внимателно обсъден от фирменото ръководство и персонала на специални срещи, ръководени от консултанта. Целите на груповите дискусии във фирмата били следните:

*(А) да се достигне до общо становище за приоритетната насока на фирмената програма за развитие;*

*(Б) да се избере ограничен набор от лостове за управленческо въздействие - най-достъпните!*

2.6.3. На тази основа във фирмата бил създаден сценарий за фирмено развитие, който служел като гъвкав план за дейността на фирмата.

2.6.4. Фирменото ръководство и персоналът на фирмата периодично преразглеждали и актуализирали списъка, за да преценят кои лостове за управление на фирменото развитие са действени в момента и представляват достъпни организационно-управленчески ресурси. В хода на съвместната си работа хората от фирмата възприели следния ритуал. Всеки във фирмата можел да попита, срещайки друг член на фирмената система, независимо от мястото си в организационната пирамида: "Как да бъдем по-добре?"

2.6.5. Преценете възможно ли е това в организацията, в която работите?

## **2.7. УПРАВЛЕНЧЕСКИ ДЕЙСТВИЯ ЗА ПЛАНИРАНО СТИМУЛИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА**

2.7.1. Организационните психолози често повтарят на своите клиенти:

1. Структурирайте дейността във фирмата така, че да ангажирате подходящите и ключови сътрудници. Ключовите хора във Вашата фирма са тези, които показват, че са чувствителни към проблемите и възможностите, които ситуацията предлага. Ако проблемът Ви е, да приемем, как да повишите ефективността на едно от работните звена във фирмата, ангажирайте цялото звено. Ако целите да подобрите отношенията и координацията между две отделни работни групи, работете с двете групи едновременно. Предварителното планиране на това към кого да насочите своите управленчески въздействия е необходим елемент от дейността Ви за стимулиране на фирменото развитие.

2. Структурирайте дейността на сътрудниците Ви така, че тя да е проблемно ориентирана или насочена към използването на конкретните възможности, които съществуват дейност. Решаването на проблеми и сблъсъкът с предизвикателства са интересни и привлекателни задачи за повечето хора и водят до засилване на вътрешната им мотивация за участие в процеса на организационно развитие. Това важи с особена сила в случаите, когато сътрудниците Ви сами са разкрили или определили приоритетните проблеми и възможности.

3. Структурирайте дейността на сътрудниците Ви така, че тя да е подчинена винаги на ясно формулирана цел. Необходимо е да се изясни и начина, по който тази цел ще бъде достигната успешно. Нищо не снижава така мотивацията на персонала и авторитета на ръководството както неизвестността и неяснотата на целите и неопределеността на възможния личен принос в достигането на организационните цели на фирмата.

4. Структурирайте дейността във фирмата така, че на всеки етап от работата да има висока вероятност за успешна реализация на частичните цели. Особено внимание отделяйте на това у Вашите сътрудници да се формират реалистични ситуативни очаквания. Достижимите цели създават чувство за ефективност и успешност, компетентност и организираност. Това от своя страна води до повишаване на равнището на аспирациите и мотивацията за постижения.
5. Координирайте дейностите на сътрудниците си по начин, който им позволява да учат едновременно от опита и преживяванията си и от овладяването на нови знания и умения. Съчетаването на научнообоснованите разбирания с личния опит в практиката е своеобразен "цимент" за новите умения на сътрудниците.
6. Създайте такава работна атмосфера, в която хората да се чувствуват освободени, опълномощени и уверени в себе си. Особено важно е сътрудниците Ви да знаят, че могат да експериментират с поведението си, за да достигнат до най-доброто решение.
7. Структурирайте така дейността на сътрудниците Ви, че всички във фирмата едновременно да се учат как да решават проблемите и използват възможностите и да се учат как да се учат от опита си - успешен и неуспешен, - във фирмата. Това предполага да определите време и процедури за колективна рефлексия върху дейността и организационно обсъждане на постиженията.
8. Структурирайте дейността на сътрудниците си по начин, който да им позволи да осъзнаят ясно задачите и процедурите за тяхното решаване. Определяйте груповата задача като това, за което групата е събрана, а груповия процес като всичко, което се случва докато групата работи за решаване на задачата. Това предполага също и отчитане на групово-динамичните събития и индивидуалните особености в организационното взаимодействие. В повечето случаи качеството на груповия процес определя качеството на груповия продукт.
9. Структурирайте дейността на сътрудниците си по начин, при който в работата си те въвличат цялостната си личност. Това означава, че техните потребности, интереси, чувства и познати и неизвестни способности ще участвуват в процеса и че сътрудниците ще имат възможност да намерят личностен смисъл в решаването на проблемите на фирмата.

## **2.8 КРИТИЧНИ ОПЕРАЦИИ ЗА ПЛАНИРАНО ФИРМЕННО РАЗВИТИЕ**

2.8.1. Фирменото развитие е процес на ПЛАНОМЕРНО усъвършенствуване на фирменото функциониране. Ефективността на действията за фирмено развитие зависи от процеса на фирмено развитие сам по себе си.

2.8.2. Същността на фирменото развитие може да се опише по много начини. Един от тях е да се представят действащите компоненти в процеса на фирмено развитие - основните характеристики на процеса на фирмено развитие и основните операции за фирмено развитие.

## **1. Основни характеристики на процеса на фирмено развитие:**

*Интерактивни*

*процеси във*

*фирмата*

*Приложни науки  
за поведението  
и организациите*

*Събиране на данни  
и изследване на  
дейността*

*Системен подход*

*Основаващи се на  
опита практически  
действия*

*Акцент върху  
екипната работа*

*Целенасоченост на  
интервенциите*

*Нормативно-  
преобразователна  
стратегия за  
организационна  
промяна*

## **2. Основни операции в процеса на фирмено развитие:**

Съществуват три основни компонента в оперативния процес на фирмено развитие - диагностика, интервенции за развитие и поддържане на процеса на фирмено развитие.

2.8.3. Фирменото развитие е непрекъснат интерактивен процес, който се основава на данни от изучаването на действията; базира се на опита и преживяванията на участниците; форма и резултат е на приложните поведенчески и организационни науки; състои се от нормативно-преобразователна стратегия на организационната промяна; използва системния подход и поставя ударението върху екипната работа.

2.8.4. Обобщено, фирменото развитие - това е процес на планирана организационна промяна.

2.8.5. Прилагането на всяка конкретна програма за фирмено развитие изисква внимание към три основни операции:

1. Фирмена диагностика, включваща непрекъснато събиране на системни данни с фокус върху цялата система и нейните подсистеми и процеси.

2. Интервенции за развитие, включително всички дейности на консултантите и членовете на ръководството, проектирани за подобряването на функционирането на организацията.

3. Поддържане и оптимизиране на процеса на фирмено развитие, което включва дейностите, ориентирани към възпроизводството, корекцията и управлението на процеса на фирмено развитие сам по себе си.

2.8.6. И така, етапите преминаването, през които е от съществено значение за успешното реализиране на програмите за планирана организационна промяна са:

***I етап** - възприемане и определяне на организационните проблеми на фирмата от ключовите ръководители и фирмени сътрудници;*

***II етап** - привличане на външни експерти и консултанти по организационно поведение и развитие на фирмата;*

***III етап** - ангажиране на фирменото ръководство в създаването на организационна система за изграждане и реализация на програми за фирмено развитие;*

***IV етап** - създаване на специализирани работни екипи с участието на формалните ръководители, външните консултанти и експерти и вътрешнофирмените "агенти" на промяната;*

***V етап** - създаване на модел за непрекъсната диагностика на фирмената система и програма за оценяване на ефективността на управленческите и консултантски интервенции в организационните процеси;*

***VI етап** - осигуряване на предпоставки за преживяване и рефлексия на ранни успехи в прилагането на програмата за фирмено развитие;*

***VII етап** - въвличане на целия персонал и всички човешки ресурси в придружаването на програмата за организационно развитие;*

***VIII етап** - непрекъснато наблюдение и оценяване на процесите на промяна, стабилизиране на новообразованията и оптимизация на самия процес на организационно развитие.*

## **2.9. СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ**

2.9.1. Стратегическото планиране като компонент от програмите за организационно развитие е един от управленческите процеси, в които е заложен огромен потенциал за стимулиране на организационните системи за промяна и усъвършенстване. За да има положителни резултати, стратегическото планиране следва да инициира и поддържа процесите на интензивно учене в цялата организация по начини, които позволяват да се реализират системни изменения в структурата и функционирането на организацията. Интензивното учене е факторът, който позволява на организациите да придобият нов модус на съществуване - модусът на непрекъснато развиващата се отворена система с вградени ефективни механизми за изпреварваща самоорганизация и самоопределение.

### **2.9.2. УЧЕНЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ**

Организационното развитие изисква готовност за реализация на промени в системата, които от своя страна предполагат умения да се иницира и осъществява нещо, което не е правено до този момент. Нужни са нови структури, процедури, умения и нагласи. Ученето, следователно, е първостепенна предпоставка за организационно развитие. От гледната точка на практиките в областта на научното подпомагане на процесите на организационно развитие мениджърите те са заети в бизнес, който може да се обозначи като "подпомагащо еманципаторно обучение". С други думи, мениджърът - специалист по организационно развитие постоянно работи в система за реализация на планирани процеси на промяна в организационната култура. За да подкрепи тези процеси в дадена организация, той трябва на подпомогне процесите на интензивно учене на индивидуално, групово и организационно (системно) равнище. Това изискване на професията налага ориентацията на мениджъра към ценности като открита комуникация, съвместно вземане на решения, развитие на персонала, тотално организационно качество, висока удовлетвореност от организационния живот, доколкото техния избор може да насочи и ускори процесите на организационно развитие и системна промяна.

2.9.3.В рамките на процеса на промяна на организационната култура се наблюдават най-общо два вида изменения:

1. Парциални изменения. Когато процесите на учене в дадена организация водят до резултати, които сме планирали като очаквани, желани и осъществими, ние наблюдаваме реализацията на парциални изменения от първи род. Този род промени в системата обезпечават нарастване и усъвършенстване в рамките на установени качествени параметри и имат предимно количествени измерения. Това означава, че ученето, необходимо за осъществяването и закрепването на подобни промени протича в рамките на постоянен набор от допускания, т.е. в една и съща парадигма на организационното съществуване. Когато тази парадигма е функционална и позволява да се постигат желаните и планирани резултати, промяната от първи род е адекватна цел на програмите за планирано организационно развитие. За илюстрация нека си послужим с един прост пример. Ученето, необходимо за усвояването на технологията за загряване на вода чрез изгаряне на въглища като стратегия за културна замяна на технологията за загряване на вода чрез изгаряне на дърва е учене за това как да реализираме промени от първи род. По аналогичен начин въвеждането на гъвкаво работно време в едно стопанско предприятие е насочено към промените от първи род, защото основното допускане за това как и за какво се извършва работата се запазва качествено непроменено до преминаването на критичната точка на количествените придобивки в резултат на промяната. В редица случаи, обаче, промените с подобен характер не са достатъчни и процесът на организационно развитие изисква по-сложни системни трансформации.

2. Системни трансформации. Ако си послужим отново с използваната вече илюстрация, изпаряването на водата по отношение на нейното загряване е в същото отношение както системната промяна към парциалната промяна от първи род. Измененията от втори род предполагат преход от едно качествено състояние на системата към друго качествено състояние на системата. Това означава, че се търсят решения в рамките на нова система от основни допускания, т.е. цели се парадигмална трансформация, а не оптимизация в рамките на установени качествени параметри. Същественото при системната трансформация е, че развитието на организацията се реализира чрез изменение на системните

граница. Предоставянето на професионални микрокомпютри за домашно ползване от сътрудниците на една програмна къща с цел да се окуражи повишаването на тяхната компетентност и продуктивност в пряката им работа с тях в самата фирма е интервенция за промяна от по-висш порядък, защото стимулира парадигмалната трансформация - развитието на значими умения и продукти се реализира извън работното време и пространство и може да се превърне в интегрално личностно преживяване. Осъществяването на системни трансформации предполага разрушаване на мисловните и поведенчески стереотипи на действащата организационна парадигма. На това равнище на промени организацията се нуждае от учения за учене и комуникация относно начините на учене и комуникация, т.е. от мета-умения за креативно учене и комуникация. Формирането им изисква интензивен процес на учене и системно ориентиран тренинг.

#### 2.9.4. УЧЕНЕ ЗА ВЪЗПРОИЗВОДСТВО И КРЕАТИВНО УЧЕНЕ

Ученето за възпроизводство в рамките на определена организационна парадигма има характера на условие за нарастване и е подходяща стратегия за оптимизация на функционирането на организацията. Решаването на проблемите в контекста на ученето за оптимизиращо възпроизводство на организационната култура се свежда до рамкови планове и стандартизираните процедури за регулация на реализацията на точно определени планови цели и стандарти, а това често се оказва определено недостатъчно за удовлетворяване на нуждите от организационна промяна. С цел да се решат сложните задачи на съвременните организации и на организациите със сложна среда (например, крупни промишлени предприятия, международни корпорации, образователни системи и многонационални държави) е необходимо формирането на способности и стил на креативно (иновативно) учене. Главната характеристика на креативното учене е синтеза и разширяването на парадигмата, а това означава критично изследване на конвенционалните допускания и модели на организационен живот. Креативното учене за организационна иновация изисква усъвършенстване на управленческото мислене чрез реструктуриране на цялостни системи, а не чрез фрагментация на организационната действителност. От тази позиция е възможно да се открият две основни свойства на креативното учене за организационно развитие:

1. Антиципаторно (изпреварващо) учене.
2. Партиципативно-еманципаторно (включващо) учене.

Антиципацията означава способност да се борави с бъдещите състояния, да се предвиждат предстоящите събития и да се оценяват повече или по-малко отдалечените във времето следствия от текущите решения и действия. Антиципаторният характер на креативното учене за организационно развитие предполага учене не само на основата на преживяванията "тук и сега", но и учене чрез условно преживяване, наблюдаване и проиграване на модели, проекция в недостъпни в действителността ситуации и симулиране на организационна динамика, която не протича в реалния живот. Това е особено необходимо за подпомагане развитието на чувствителността към парадигмалните ограничения и потребностите от системна трансформация.

Партиципацията (съучастието) в процеса на креативно учене за организационно развитие допълва антиципаторния характер на този вид технология на

развитието с ключови комуникативно-системни аспекти. В условията на креативно учене са нужни интензивни социални взаимодействия, които могат да се осигурят на равнището на междуличностните и междугруповите отношения единствено при включване на всички взаимозависими звена на организацията в процесите на промяна и развитие. Особено нужно е това при обсъждането на различните виждания за бъдещето и при търсенето на консензус относно начините за действие. Хората отлично осъзнават и често инвестират капацитета си за обструкция спрямо решения и действия, предприети без тяхно участие. Независимо дали обструкционизмът в дадена организация има съзнателен или несъзнателен характер, дали е пасивен или активен, той пречатства системната трансформация и обслужва възпроизводството на парадигмалните граници.

Ако за реализацията на организационни промени като цяло е нужно учене, то за реализацията на креативното учене са необходими първоначални организационни изменения. Практикуващите в областта на организационното развитие психолози знаят от опит, че основно предизвикателство за много техни клиенти е самото инициране и стимулирането на ученето в организациите в началото на работата за организационна промяна. При това ученето в една част от организацията следва да е достъпно и за другите части и да води до благоприятни резултати за всяка организационна подсистема, доколкото организацията съществува и се променя като социална мрежа от взаимозависими подсистеми. За съжаление, практиката показва, че именно тук възникват ранни неуспехи, които блокират процеса на организационно развитие, свеждайки ученето до учене за възпроизводство с изолирани организационни подсистеми - например, мениджърската подсистема.

#### 2.9.5. СИСТЕМА ЗА УЧЕНЕ ЗА СИСТЕМНА ТРАНСФОРМАЦИЯ

Процесите, които са необходими за осъществяването на системна трансформация са отлично описани в специализираната литература. Ученето традиционно се описва като способност да се откриват и коригират грешки и отклонения. Грешките в организацията се появяват, когато е налице несъответствие между очакванията (стандартите) и регистрираните резултати. В такъв концептуален контекст, ученето често се свежда до взаимодействието между условията в организацията и допусканията на хората в самата организация. Тъй като повечето от организациите не осъзнават ясно това взаимодействие, влиянието на организационните грешки не може да се оцени и отстрани. При това в организацията, която търси консултация и професионална помощ за решаване на проблемите за организационното си развитие, възникват две групи проблеми:

1. *Проблеми, които могат ясно да се формулират, заявят и обсъждат, и*
  2. *Проблеми, които не могат да се идентифицират и следователно, остават нерешени, незааявени и недостъпни за обсъждане.*
- Ученето за системна трансформация на организацията е насочено към професионално подпомогнатото формиране и развитие на личностни и екипни умения за учене и комуникация по посока на откриването, обсъждането и решаването на втората група организационни проблеми. За да се осъществи такъв тип учене, е необходимо проектите за

организационно развитие да се предхождат от системно проучване на основните допускания, ценности и практики в организацията.

- Правилата на "организационно-управленческо предизвикателство". Независимо от сериозните усилия в това направление организациите често демонстрират невероятна инертност и съпротива срещу всеки опит за иновация. В съвременния организационен живот, обаче, способността на дадена организация да се променя гъвкаво определя нейната жизнеспособност и идентичност в социалното време и пространство. Организацията следва да отговаря не само на непосредствените конюнктурни изисквания на своята среда, но и да е готова да реагира с развитие и изпреварващо усъвършенстване на предизвикателствата на своето системно оцеляване и развитие.
- Преходът от централизирано регулиране към приватизация поставя огромен брой стопански и неориентирани към печалба организации пред необходимостта да планират и реализират автономно своето организационно развитие. Осмислянето на процесите на организационна промяна, които водят до изпреварваща адаптивност и системно усъвършенстване на организационната култура, изисква усвояване на технологията на стратегическото планиране.
- Стратегическото планиране като компонент от програмите за организационно развитие е един от управленческите процеси, в които е заложен огромен потенциал за стимулиране на организационните системи за промяна и усъвършенстване. За да има положителни резултати, стратегическото планиране следва да инициира и поддържа процесите на интензивно учене в цялата организация по начини, които позволяват да се реализират системни изменения в структурата и функционирането на организацията. Интензивното учене е факторът, който позволява на организациите да придобият нов модус на съществуване - модусът на непрекъснато развиващата се отворена система с вградени ефективни механизми за изпреварваща самоорганизация и самоопределение.

#### 2.9.6. СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Стратегическото планиране може да се превърне в технология за реализация на принципите на системната трансформация в процеса на организационно функциониране. Задачата на стратегическото планиране е да се стимулира системно-диалектичното мислене и по такъв начин да се обезпечи стратегическо управление на организационната култура и взаимозависимостта между подсистемите в организацията. Без системно мислене и стратегически интервенции планирането не може да стимулира организационното развитие. Стратегическото планиране може да се определи като процесът, чрез който водещите членове на дадена организация визират нейното бъдеще и създават необходимите процедури и операции за достигане на това бъдеще. То има характеристиките на структурирана дейност за изработване на фундаментални решения и действия, които определят какво представлява организацията и как се развива.

Смисълът на стратегическото планиране в светлината на разглежданата роля на системата за учене в организацията е в осигуряването на функционирането и



развитието на организационната система по начин, който позволява целесъобразно и съгласувано използване на ключовите ресурси за реализация на приоритетните цели на организацията.

В практиката на организационното развитие стратегическото планиране заема съществено място. Важно е разбирането, че стратегическото планиране не е възможно, ако се осъществява изолирано от членовете на организацията, които реализират и прилагат стратегията. Това предполага разширяване на включеността на хората от организацията в изработването и обсъждането на стратегическите решения, обогатяване на усещането им за притежаване на дял в стратегическия план и формирането на причастност към процесите на обсъждането и реализацията му, за да се увеличи вероятността за системна трансформация.

В този контекст основните компоненти в процеса на стратегическо планиране са:

- 1. Оценяване на основните тенденции и проблеми във външната среда на организацията.*
- 2. Определяне на силните страни и дефицитите на организационната система.*
- 3. Вникване в социалната мисия на организацията.*
- 4. Определяне на идеалното бъдеще или корпоративната мечта на организацията.*
- 5. Оценяване на пропастта между желаното бъдеще и текущата организационна действителност.*
- 6. Конструирание на ключовите стратегически насоки.*
- 7. Конструирание на тактически ходове за реализация на стратегическите насоки на развитие.*

2.9.7. Външната среда за определена организация винаги е в процес на непрекъснати изменения и флукутации. Ето защо, за да съумява да изпълнява предназначението си, да оцелява и да се развива, организацията следва непрекъснато да усвоява нови и да прекратява стари форми на взаимодействие със средата си, да се адаптира и да се променя. Членовете на организацията имат и свои уникални преживявания във външната ѝ среда и следователно, могат съществено да се различават по отношение на възприятията си за самата организация и нейната социална мисия. За да се реализира изискването за изпреварващо учене, организацията следва интензивно да сканира и преработва информацията за своето текущо състояние в средата и за съществуващите в него потенциални възможности за развитие.

2.9.8. Често организациите попадат в капана на собствените си социални ангажименти. Заети с изтъкването на своите добри страни, те неадекватно оценяват своите преимущества и дефицити. Заемайки се с честна, реалистична самооценка, членовете на организациите могат да достигнат до ценна за стратегическото планиране информация. Подобна информация създава нови алтернативи и открива възможности за използване на силните страни и коригиране на проблемите и дефицитите в хода на организационното развитие.

2.9.9. Изясняването на мисията на организацията подпомага комуникацията по отношение на екзистенциалната тема "Защо е създадена и съществува тази организация?". Определянето на основните параметри на организационната мисия

насочва действията на сътрудниците, позволява им да сключат своите психологически контракти за работен съюз в рамките на организационните подсистеми и да фокусират ресурсите си в създаването на продукти, услуги и отношения, които максимално съответствуват на социалното предназначение на организацията. Креативното учене може да се стимулира именно чрез обсъждането на основните цели на организацията.

2.9.10. Процесите на визиране на желаното бъдеще на организацията имат голям афективно-мотивационен потенциал. Членовете на организациите се стремят към реализацията на своите лични житейни планове. Включването им в процеса на планиране на организационното бъдеще увеличава тяхната причастност и чувството им за вътрешен контрол върху живота им в организацията и обществото. Обсъждането на корпоративните ценности, за реализацията на които ще съществува и действа организацията е съществен елемент от заявяването на идеалната представа за бъдещето и подкрепата на индивидуалните стремежи на възрастния за градивен културен принос към обществото. В тази част от стратегическото планиране редица организационни "табути" могат да отпаднат или да се превърнат в тема за открита дискусия и автономно самоопределение.

2.9.11. Сравняването на желаното организационно бъдеще с настоящето води до конфронтация с основните въпроси, които изискват внимание и ресурси от страна на хората в организацията. Сред тях е възможно да се определят приоритетните проблеми, които да се атакуват в процеса на организационно развитие и стимулиране на промяната. Изборът на ключови насоки се осъществява в резултат на определянето на организационните приоритети. Тези насоки обезпечават от своя страна рамката за насочване и координиране на усилията и ресурсите на организацията.

2.9.12. Стратегическите насоки на организационното развитие следва да се операционализират в конкретни дейности и тактически ходове за организационно развитие, които стават основен материал за реализацията на процесите на стратегическо управление на организационните промени.

2.9.13. В заключение, необходимо е да отбележим, че нарастналият интерес към психологическото придружаване и подпомагане на процесите на организационно развитие открива, че в живота на организациите съществените промени се постигат трудно и изискват създаване и развитие на действени системи за интензивно креативно (иновативно) учене и комуникация.

2.9.14. Типовете учене, които водят до системни трансформации в организационната култура предполагат непрекъснати професионални интервенции за развитие и упражняване на мета-умения за иновативно поведение, предприемачество и открита комуникация у ключовите сътрудници на организациите. Това означава, че системната организационна промяна олицетворяваща процеса на организационно развитие е невъзможна без подпомагането на евристичните търсения, ролевото експериментирание, откривателския дух, предприемачеството и комуникативното съзряване от специалистите в областта на приложната социална психология. В

ключването на членовете на организацията в процесите на стратегическо планиране за организационно развитие и изграждането на консултативно-тренингови системи за придружаване на тези процеси са от решаващо значение за успеха на всяка конкретна програма за организационно развитие. В контекста на признаване на ролята на креативното учене, откритата комуникация и споделеното участие в усилията за организационно усъвършенстване стратегическото планиране придобива

характеристиката на ключова технология за организационно развитие, действаща в системата за антиципаторно-партиципативно учене на членовете на организацията. За да доведе до желаните организационни трансформации, стратегическото планиране следва да се осъществява в условията на широко участие на тези членове и групи в организацията, от които зависи на практика успеха на планираните действия. За практикуващите в тази област психолози остава отговорността за качеството на системите за обучение и тренинг, в които тези ценности, умения и нагласи се развиват.

## **2.10. СИСТЕМЕН МОДЕЛ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ**

2.10.1. Фирмените подсистеми съществуват в състояние на висока взаимна зависимост, при която системните промени във фирмата могат да се реализират и чрез осъществяването и системното закрепване на промени в една от тези подсистеми. Интервенциите за фирмено развитие, следователно, следва да се насочат към онези фирмени подсистеми, които са достъпни като се диагностицират системните следствия от тези въздействия.

2.10.2. Приоритетно и първоначално средство за фирмено развитие,- за усъвършенстването на една или всички фирмени подсистеми, - си остава интервенцията в човешката, социалната подсистема и организационната структура на фирмата. Тоест, основен прицел на интервенцията са възприятията и чувствата на сътрудниците на фирмата, които се впитат в решаването на проблемите на фирмата и в този процес подсистемите за комуникация и контрол критично се изменят.

2.10.3. Една от първите промени следва да се постигне в областта на стила на ръководство на фирмата и управленческата философия на хората в ръководството.

2.10.4. Съществува непосредствено влияние на човешката подсистема върху организационната структура.

2.10.5. Въпреки, че първоначалното средство за подпомагане на фирменото развитие е свързано с интервенции в човешката подсистема и организационната структура на фирмата, възниква пряка или косвена конфронтация с другите подсистеми. Често основният проблем в програмите за фирмено развитие е вътрешната система за обратна връзка. Това означава, че са необходими усилия за комплексно консултиране на фирмата, а не само работа в областта на човешките отношения и междуличностната комуникация. Стои въпроса: "Какво смятате, че става в начина на работа за постигането на това, което като ръководители на фирмата бихте желали да видите?".

2.10.6. Процесът на фирменото развитие е ориентиран към изменението на системната откритост и привеждането и в ново качествено състояние. В това е сърцевината на фирменото развитие като технология за организационна промяна. Решаващо е в каква степен членовете на една организация могат да общуват и споделят помежду си мисли и чувства относно своите възприятия за организацията чрез различните фирмени канали за комуникация. Всичко зависи от степента, в която тази комуникация се подпомага. Решението да се проучва полезността на дадена стратегия за фирмено развитие е свързано с изследването на споделянето между членовете на организацията на данни необходими за диагностика на проблемите, планирането на действията и реализацията им.

2.10.7. Централен въпрос в психологията на фирменото развитие е всъщност въпросът за качеството на фирмената система или качеството на механизмите за вътрешна и външна обратна връзка.

2.10.8. Консултантите по фирмено развитие се насочват заедно с ръководството на фирмата към подкрепяне на процесите на ефективно вземане на решения и решаване на проблеми, свързани с тази подсистема и избягват заемането на ролята на експерти освен в областта на процедурите, свързани с процеса на организационна промяна.

2.10.9. Атрибутите на непрекъснато развиващата се фирмена система могат да бъдат сведени до следния списък:

1. Близост до изискванията и стандартите на външните и вътрешните производители и потребители на фирмените продукти и услуги.
2. Висока производителност чрез повишаване на качеството на човешките отношения.
3. Насоченост към конкретни дейности и инициативи.
4. Автономност и предприемачески дух на всички нива.
5. Политика на споделените ценности.
6. Ясно определен професионален статут на хората във фирмата.
7. Едновременно стегнати функционални и отпуснати(неформални) работни отношения.

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ - ТЕОРИЯ В ДЕЙСТВИЕ?!**

#### **3.1. ЗАЩО ПСИХОЛОГИЯ НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ?**

3.1.1. Организационното развитие на предприятието представлява област на междудисциплинарен интерес и естествена зона на интеграция на науките и практиката. Така, че едва ли е възможно да се говори за самостоятелна психология на фирменото развитие или организационна психология, без да се пренебрегнат при това съществени аспекти на организационното развитие като професионална практика и научен подход към планираната организационна промяна.

3.1.2. В същото време именно в психологията на организационното развитие най-ясно може да се проследи историята на организационното развитие и обвързаността ѝ с някои ключови теми и понятия като:

1. Управленчески концепции за човека и неговото поведение в организациите.
2. Разбирането за психологическия контракт.
3. Теорията за организациите като динамични, отворени, развиващи се човешки системи.

3.1.3. Всяка частна психологическа наука се развива около определен набор от въпроси и допускания, касаещи човешкото същество и неговото поведение, преживяванията, взаимодействията и познавателни процеси. Тези въпроси могат да представляват теоретичен интерес или да се поставят от професионалните и ежедневните нужди на човешката практика. Психологическата наука не може да се смята за наистина развита наука докато не се създадат понятийни модели, теоретични конструкции и методи за изследване, събиране и анализ на уместни емпирични данни. Научният подход и практическият интерес към човека в реалните организации са едновременно резултат от и условие за възникването и усъвършенствването на приложната наука психология на фирменото развитие. Такъв е случаят с психологията на фирменото развитие като област от организационната психология.

3.1.4. Организационната психология е претърпяла съществени трансформации през последните десетилетия, в които се отразява бързото развитие на организационните науки като цяло и организационното развитие като социална практика. Съществено се разшири обхвата на организационно-психологическите изследвания и приложни интервенции - от изследването на индивидуалната мотивация на хората в организациите, през анализа на факторите за производителността и удовлетвореността от труда, до създаването на стратегии за развитие на многонационални корпорации и решаването на междудържавни конфликти. Към организациите и процесите, които протичат в тях проявяват интерес не само психолозите, но и социолозите, антрополозите, политолозите, системниците, икономистите и самите управляващи. Икономическите аспекти на организационното развитие са далеч по-ограничени от хуманистичните. Откровено казано всяка организационна психология е в действителност интердисциплинарна, а всяка приложна психология на организационното развитие - еkleктична.

3.1.5. В човешкото общество ефективната съвместна дейност на хората винаги е била реален проблем и първостепенна обществено значима цел. Всеки фараон, заемайки се с организацията на строителството на своята пирамида, се е срещал с проблеми и трудности, сходни с проблемите и трудностите, които днес среща президента на мултинационална корпорация или директора на мултидисциплинарен институт. Във

всеки случай организаторите на съвместната дейност на хората в организациите следва да:

1. Определят какво искат да постигнат;
2. Решават как да съгласуват действията на хората, за да постигнат целите;
3. Подбират, подготвят, разпределят и управляват човешките ресурси, с които разполагат;
4. Създават условия за ефективна съвместна дейност, включително и системи от материални и социални санкции(поощрения и наказания), за да осигурят качество и лоялност за продължителен период от време;
5. Изменят организациите си, за да отговорят своевременно и адекватно на изискванията за организационно, технологично и социално развитие, идващи както от външната, така и от вътрешната среда на организацията;
6. Да се справят с конкуренцията и социалните промени, свързани със съществуването на другите организации и между звената в самата организация, за да си обезпечи нормално, прогресивно организационно развитие.

3.1.6. Тези и много други въпроси са в ядрото на всяка човешка организация, била тя ориентирана към печалба или благотворителна по своята същност. Те вълнуват не само психолозите, които изследват и подпомагат оптимизацията на човешкото поведение и развитие, но и политиците, мениджърите, социолозите, юристите, икономистите, които визират само някои конкретни особености на организационното развитие. Въобще, въпросът за качеството и ефективността в организацията на съвместната дейност е централен в системата на човекознанието, което дава и основанието за научно-дисциплинарно обособяване на психологията на организационното развитие в самия епицентър на човекознанието и управленческата практика.

## **3.2. ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ - КАКВО ЗНАЕМ И МОЖЕМ ДА ОЧАКВАМЕ ОТ НЕЯ?**

3.2.1. Във фирмата Ви работят личности със свои индивидуални нужди и личен стил! Всяка програма за организационно развитие се основава на две главни индивидуално-психологически предпоставки:

*А. Всеки сътрудник на фирмата се развива и изявява като цялостна личност.*

*Б. Всеки сътрудник на фирмата при определени условия може и желае да направи съществени приноси за организационно-фирменото развитие.*

Изводът е: Мениджърът на фирмата следва да отчита и подкрепя стремежа на всеки сътрудник към развитие, изява и участие във фирмения живот, за да прецени ЗА КОГО, КОГА и КОЯ ДЕЙНОСТ във фирмата е едновременно ПОДКРЕПА И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО на индивидуалния човешки стремеж към себеизява, компетентност и признание. Повечето хора подкрепят организациите, в които работят, ако и организациите подкрепят и стимулират усилията им да станат нещо повече от това, което са в момента. Не забравяйте - това е непрекъснат процес, а не отделно мероприятие!

От изследванията и практическата работа на организационните психолози е известно, че във фирмата се освобождава и може да се оползотвори огромна творческа енергия, инициативност и конструктивност от сътрудниците, които знаят точно за кои свои действия ще бъдат стимулирани и наградени.

Изводът е: Независимо от всички други условия мениджърът на фирмата трябва да информира своите сътрудници, че всяка идея, всяко предложение и всяко поведение, което е свързано с организационно-фирмения успех и развитието на фирмата като социален организъм има приоритетно значение за фирмената управа, ще се разглежда като градивен принос и ще бъде обект на внимание и награда. Основната част от наградата всъщност е усещането за причастност към управлението на фирменото развитие! Никога не забравяйте - това е усещане, което е нужно на всеки сътрудник на фирмата!

3.2.2. Във фирмата Ви хората са организирани в работни екипи! Хората във фирмата Ви безспорно са неповторими индивидуалности. В същото време от гледна точка на организационната психология за всеки сътрудник е много съществено мястото, което заема в непосредствената работна група, как се отнасят към него колегите и ръководителите му, какъв е работния съюз, в който членува пряко. За мениджъра от това се определя благоприятността на организационните условия във фирмата и степента, в която той упражнява контрол върху процесите в нея.

Изводът е: Никакви управленчески действия във фирмата нямат пряко въздействие върху поведението и резултатите на даден сътрудник и ефективността на работните екипи на фирмата. Всички действия на ръководството трябва да се съобразяват със структурата и динамичните процеси в работните екипи. От това какво става в даден работен екип зависи чувството за удовлетвореност, причастност и отговорност на отделния сътрудник. Не забравяйте - мотивацията на сътрудниците зависи в голяма степен от това доколко психологическата ситуация в групата, в която работят е благоприятна за реализацията на целите и решенията в организацията.

Повечето хора силно желаят да бъдат положително възприемани от своите колеги, ръководители и подчинени. те имат нужда от доверието и сътрудничеството на хората, с които непосредствено си взаимодействуват. Хората инстинктивно търсят възможности да се интегрират в една ефективна общност. Изоляцията на даден сътрудник от груповия живот, неизяснените чувства и начини на комуникация, неефективното подаване на обратна връзка в работните екипи на фирмата и в организацията ѝ като цяло водят до занижена продуктивност, загуба на мотивация и енергия за решаване на задачите.

Изводът е: Само мениджърът, който е чувствителен към процесите и качеството на отношенията в работните групи на фирмата има възможност да отчита решаващите фактори за обезпечаване включеността и ефективността на всеки един сътрудник. Само тези ръководители, които се грижат за качеството на работния съюз и атмосферата на доверие, взаимност и сътрудничество в работните екипи могат да мобилизират потенциала на своя персонал за решаване на проблемите. За да се постигне оптимална ефективност(максимални резултати при минимални разходи), формалните лидери на даден работен екип не бива да изпълнява сам всички лидерски функции във всички ситуации. Членовете на работните групи на фирмата трябва да се превърнат в пълномощни асистенти и заместници на ръководителя, взаимно да се подпомагат и контролират.

Изводът е: Ефективният мениджър отделя специално внимание за делегирането на права и отговорности на своите сътрудници. Решаващо е умението да разкриеш взаимната зависимост между хората в работните екипи на фирмата и да им демонстрираш, че ефективното лидерство е ситуативно специфично.

3.2.3. Във фирмата Ви хората не само работят, но и преживяват емоции! Подтиснатите чувства и неизказаните отношения и нагласи на сътрудниците във фирмата могат неблагоприятно да повлияят върху способността им да решават проблеми и да изпълняват трудовите си задачи. Те почти винаги водят до преживяване на заплахата срещу перспективите за личностно развитие в труда и до ниска удовлетвореност. Акцентът върху рационалната страна на личността и поведението води до възникване на скрити, тлеещи конфликти и неяви табути във фирмената култура, създаване на климат на потайност, фасадност и недоверие.

Изводът е: Мениджърът, който разглежда изразяването, споделянето и обменът на чувствата, емоциите и нагласите в работните екипи от сътрудници като важен източник на информация и ресурси за организацията на фирмената система има по-големи шансове от нечувствителния рационален технократ в ситуации, в които решаващи са взаимодействията с персонала и отношенията между сътрудниците - например, при търсене на групово решение, разрешаване на организационни конфликти, общи събрания, стачки и съкращения, изостряне на вътрешно-фирмената конкуренция.

Равнището на взаимно доверие, социална подкрепа и сътрудничество е обикновено по-ниско от това, което фирменото ръководство желае. Традиционно няколко фактора са отговорни за тази ситуация. Сред тях са:

- *пренебрегването на емоциите и чувствата като неотменна част от фирмения живот;*
- *липсата на умения за групово обсъждане и решаване на проблемите;*
- *упражняването на управленческите функции по начини, които засилват съревнованието и конфронтацията вътре във фирмата.*

Изводът е: Мениджърът, който изгражда правилата на организационната динамика на фирмената система на основата на изразяването на положителни чувства и отношения между сътрудниците и между персонала и управата, който държи на взаимната подкрепа, откритостта и доверието и който избягва вземането на решения при "закрити врати" има повече шансове да работи с готов за сътрудничество, вътрешно мотивиран и удовлетворен персонал, изграден от взаимнодопълващи се екипи, а не от явно или скрито враждуващи клики.

Решаването на проблемите с отношенията и мотивацията на сътрудниците на фирмата изисква всички части на системата да оптимизират връзките си.

Изводът е: Грижа на мениджъра А е не как да накара сътрудника си Б да работи по-добре, повече и по-качествено. Неговата действителна управленческа грижа е как А и Б да работят съвместно, така, че Б да работи по-добре и организацията на А и Б да е по-ефективна. Мениджър е този, който е отговорен за качеството на човешките отношения и работния съюз между всички във фирмата! Мениджърите управляват качеството на човешките взаимозависимости, което е основна характеристика на фирмения организъм!



### **3.3. ИЗРАБОТЕТЕ СВОЙ ПРОЕКТ ЗА ВСТЪПИТЕЛНА РАБОТНА ПРОГРАМА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ**

#### *ПОДПРОГРАМА ЗА РАЗВИТИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И УСЪВЪРШЕНСТВУВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ НА РЪКОВОДНИТЕ КАДРИ*

3.3.1. Организационните консултанти и специалистите по управление и развитие на човешките ресурси преценяват, че повече от 50% от организационните проблеми и пазарните неуспехи на частните и държавни фирми се дължат на ниско качество на системата за работа с най-ценните ресурси - човешките, и на ниско качество на организационно-управленческите действия на ръководните кадри на различните равнища на фирмата. В повечето случаи вниманието на фирменото ръководство се привлича към тези теми в случаите, в които са констатирани сериозни пропуски и дефекти. Инвестирането на средства и системни усилия в превантивни действия за организационно-кадрово усъвършенствуване незаслужено се пренебрегва, в резултат на което нарастват загубите от неефективен мениджмънт, организационни конфликти, снижено качество, ниска адаптивност на организационните структури и липса на трудова мотивация на персонала. Икономическите измерения на тези явни или скрити загуби многократно надвишават цената на превантивните програми за организационно развитие и тренинг на ръководните кадри. Инвестициите в тези програми позволяват на стопанските организации и техните ръководства да повишат съществено своята производителност, снижавайки при това цената на фирменото качество. Не е случайно, че именно водещите в световен мащаб фирми поддържат перманентни програми за организационно развитие и качество на управленческия процес, разглеждайки ги като ключов елемент от своите конкурентни стратегии за пазарно присъствие и развитие.

3.3.2. Иницирирането и поддържането на програма за организационно развитие се оказва само по себе си важно конкурентно различие, което гарантира нарастващи печалби и разширен пазарен дял на предпочитани свободни пазари. Нещо повече, програмите за усъвършенствуване на фирмената система за управление на човешките ресурси и за повишаване на качеството на организационно-управленческите действия на ръководните кадри гарантират нарастване на удовлетвореността на потребителите и на персонала, осигурявайки на фирмата благоприятен социален контекст и организационно превъзходство над конкурентните икономически единици.

3.3.3. Въпросник за проверка на готовността на фирменото ръководство за обезпечаване и поддържане на програмата за усъвършенствуване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри

- Преди да започнете проектирането на собствена фирмена програма за усъвършенствуване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване на качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри, ръководството на Вашата организация следва да оцени своята готовност за предприемане на подобни масивни организационни промени.
- Отговаряйки на тези въпроси, Вие ще подпомогнете изясняването на някои от основните проблеми свързани с инвестирането в създаването и поддържането на собствена системна програма за организационно развитие:

### **Въпроси към фирменото ръководство:**

- Доколко висшето ръководство на фирмата е съпричастно с идеята за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване на качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри?
- Възприема ли висшето ръководство създаването и реализацията на програмата като поредното управленческо мероприятие за възпроизводство на статуквото?
- Действува ли в момента организационна програма за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси и повишаване на качеството на организационно-управленческото поведение? Ако да, то възприема ли фирменото ръководство необходимостта от разработването на дългосрочна програма или предпочита спорадични мероприятия за оптимизация на съществуващата програма?
- В каква степен ръководните кадри във фирмата имат представа за това какво е желаното за организацията качество на системата за управление на човешките ресурси и на собственото им организационно-управленческо поведение?
- Възприемат ли се тези организационни характеристики като ценни компоненти на фирменото качество?
- Явява ли се фирменото качество тема в управленческата комуникация?
- Обсъжда ли се във фирмата и на какви равнища стратегията на фирмата за повишаване на качеството на организационно-управленческия процес?
- Какви инвестиционни решения прави ръководството на фирмата, за да въздейства върху процеса на организационно развитие в текущия момент?
- Съществува ли инвестиционна готовност за разработване и реализация на собствена програма за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси и повишаването на качеството на организационно-управленческото поведение?
- Налице ли е заинтересованост да се инвестира в подобна програма дори при съществуването на временни затруднения и алтернативни програми (например, за технологическо обновяване)?
- Дава ли си сметка ръководството на фирмата за загубите, които фирмата понася при отсъствието на програма - колко струва липсата или неприлагането на програма за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри?
- Готово ли е фирменото ръководство да подкрепи изменението на системата за стимулиране на персонала по посока на поощряването на сътрудниците съобразно приноса им към програмата?
- Налице ли са организационни условия за кадрови и структурни промени в отговор на атестационните и квалификационни ефекти на програмата?
- По какъв начин фирменото ръководство ще обезпечи организационно израстване на кадрите, които покажат високи резултати в хода на програмата?
- Изградена ли е фирмена информационно-комуникативна система за изучаване на мненията, предложенията и инициативите на персонала от ръководството?
- Какъв е делът на предложенията за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване на качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри на фирмата и нейните подразделения, които идват "отдолу"?

- Кои са основните епизоди от миналото на фирмата, които пораждат у персонала недоверие към инициативите на ръководството?

*КОГАТО ИЗГОТВЯТЕ СВОЯ ФИРМЕНА ПРОГРАМА, ТЪРСЕТЕ ОТГОВОРИ НА ТЕЗИ ВЪПРОСИ*

Въпроси към фирмените ръководители и специалисти, заети в системата за управление на човешките ресурси и подготовката на управленчески кадри:

- Доколко висшето ръководство на фирмата разглежда разработването и реализацията на системна програма за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси и повишаване качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри като важна стъпка за комплексно организационно развитие на фирмата?
- Привлечени ли са ръководителите и специалистите, които работят в тази област в обсъждането на стратегията на фирмата за организационно и кадрово развитие?
- Ако подобна стратегия още не е разработвана, какво е мястото, което според Вас следва да се отдели на програмата за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и повишаването на качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри?
- Доколко ръководителите и специалистите (директори по персонала и кадровото развитие, социолози, психолози, социални работници) във фирмата се ползват с доверието на низовите ръководители?
- Осъществявали ли са до този момент координирана програма за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси на фирмата? Ако да, то какви са основните изводи?
- Каква е ресурсната и кадрова обезпеченост на отделите, които организират процеса на управление на човешките ресурси и подготовката на ръководните кадри?
- Способни ли са ръководителите и специалистите самостоятелно да изработят и реализират комплексна програма за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри?
- Има ли кой да поеме научно-методическото и административно-финансовото ръководство на програмния колектив?
- В каква степен хората от различните поделения на фирмата ще приемат положително и подкрепят идеята за създаване и реализация на програма за дългосрочно и системно усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и повишаване качеството на организационно-управленческото поведение?
- Надяват ли се да се справите самостоятелно със скептицизма и съпротивата на хората спрямо организационните иновации, които програмата безспорно ще налага?
- Разполагате ли с атестационни оценки на уменията на ръководните кадри?
- Разработена ли е вътрешно-фирмена система за тренинг и повишаване на квалификацията на ръководните кадри на фирмата?
- С какви финансови и материални ресурси разполагате, за да започнете разработването и реализацията на програмата?

- Можете ли да си позволите да наемате скъпоплатени български и чуждестранни експерти и консултанти в областта на управлението на човешките ресурси и подготовката на ръководни кадри?
- Имате ли права да сключвате самостоятелни консултантски договори, да създавате консултантски бюра на предприемачески начала и с фирмено дялово участие на принципите на вътрешното предприемачество?

### 3.3.4. КОМПОНЕНТИ В НАЧАЛНАТА ФАЗА НА ЕДНА ПРОГРАМА ЗА УСЪВЪРШЕНСТВУВАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ПОВИШАВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОТО ПОВЕДЕНИЕ НА РЪКОВОДНИТЕ КАДРИ

Успешните фирмени програми за усъвършенствувание на системата за управление на човешките ресурси и повишаване качеството на организационно-управленческото поведение на ръководните кадри предполагат:

1. Активно участие на всички управленчески нива в създаването и реализацията на уникална фирмена програма.
2. Участие на всички ръководни кадри и специалисти, заети в системата за управление на човешките ресурси в работни семинари, тренинг и консултации по проблеми, свързани с изработването на програмата. В началната фаза програмата предвижда участието на всички ръководни кадри и специалисти в:

*- Работен семинар "Психология на фирменото развитие" - 20 часа.*

*- Подготовка на специализиран екип от фирмени кадри от системата за управление на човешките ресурси и подготовка на ръководните кадри за участие в програмата. Включва обучение в областта на организационните науки и консултативно-тренировъчната практика - 3 седмичен курс с откъсване.*

*- Групово-динамичен психотренинг за повишаване на социалната и професионално-ролева компетентност на ръководните кадри - 5 дневен с откъсване.*

*- Консултативен уъркшоп за създаване на работни и функционални групи и сглобяване на фирмени екипи за създаване и поддържане на програмата - ежеседмично в продължение на първите 6 месеца от началната фаза на програмата.*

3. Създаване на редовно функциониращ ежемесечен управленчески семинар за обсъждане и оценка на програмата - едnodневен с участието на всички кадри на фирмата, които супервизорите на програмата ангажират.

### 3.3.5. КАДРОВО ОБЕЗПЕЧАВАНЕ НА ПРОГРАМАТА

За инициране и поддържане на програмата са необходими следните кадрови предпоставки:

1. Постоянен организационен екип от обучени специалисти за поддържане на програмата и връзка с външните консултанти и супервизори на програмата.
2. Включени в началната фаза на програмата ръководители от всички организационни нива и фирмени поделения- най-малко 40% от ръководните кадри на фирмата.

3. Обезпечаване на консултантски договори за екип от независими консултанти и супервизори на програмата, работещи под научно-методически надзор на Българското дружество за групова динамика и организационно развитие.

4. Създаване на управленческо-консултативен съвет за ръководство и супервизия на програмата с участието на координатора на програмата, членовете на консултантския екип и представителите на управителното тяло на фирмата.

**ИЗПОЛЗВАЙКИ ТОЗИ ТЕКСТ И РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ГРУПОВАТА ДИСКУСИЯ, НАПРАВЕТЕ ОПИТ ДА ИЗРАБОТИТЕ ЧЕРНОВИ ПРОЕКТ ЗА СОБСТВЕНА ФИРМЕНА ПРОГРАМА. ОБСЪДЕТЕ СВОЯ ПРОЕКТ С ВАШИТЕ ПАРТНЬОРИ ОТ ГРУПАТА!**

### **3.4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЯТ КОНТРАКТ С ОРГАНИЗАЦИЯТА**

3.4.1. Психологическият контракт, който всеки сключва с организацията, често без да подозира за това е повече или по-малко неосъзнавано(!) споразумение за взаимната зависимост между интересите и участващите в предприятието ресурси на сътрудниците, от една страна и стимулите и благата, предлагани от организацията, от друга.

3.4.2. Във всяка утилитарна организация съществува система от базисни неписани очаквания и конвенции между даден член на организацията и останалите: "Така се работи при нас!... Така е при нас!..".

3.4.3. Психологическият контракт е споразумението, което всеки приема като неписана конституция на съвместната си делова активност с партньорите. Неговото съдържание - това е договореността - била тя гласна или само подразбираща се,- относно взаимните очаквания между деловите партньори. Разбира се, за разлика от формалните договори, психологическият контракт е нещо по-специално. Той касае обикновено неща, които човек свързва с личното си достойнство и самоуважение. Ето защо повечето от проблемите във фирмената система са свързани с нарушаването или с неяснота на някои аспекти от психологическия контракт между хората, които членуват в организацията.

3.4.4. И наистина, психологическият контракт е своеобразен "център на тежестта на фирмения айсберг"! Разкриването на този център и неговата стабилизация в процеса на фирмено развитие е сред приоритетните потребности на всеки мениджър!

### **3.5. КЛЮЧЪТ КЪМ ДЕЛОВИЯ УСПЕХ - ХОРАТА**

3.5.1. Индивидуалните характеристики на фирмените сътрудници се отразяват по съществен начин върху управляемостта на организацията и организационното развитие на фирмата.

3.5.2. Опитните мениджъри споделят, обаче, една максима: "Ключът към успеха в бизнеса са хората!" А това означава:

1. Мениджърът се опитва да опознае по-добре сътрудниците си. Връзката между индивидуалните особености и поведението на човека в организацията е сложна. Мотивацията на хората, личностните им черти, начинът по който възприемат света и учат нови поведения и роли са твърде сложни сами по себе си. Взети в

тяхната уникална комбинация при всеки човек те пораждат още по-голяма сложност. Именно тази сложност на механизмите за регулация на организационното поведение ни прави уникални и неповторими. А това значи, че сме и различни.

2. Мениджърът работи с потребностите, които са научени. Мотивите на хората в организацията са първични фактори. Някои потребности са вродени, но повечето са научени в процеса на развитие и работа в организацията. Част от потребностите ни са пряко свързани с ефективността на организационното ни поведение - например, мотивацията ни за постижение и успех. Ефективният мениджър предлага на сътрудниците си такива преживявания в трудовата среда на фирмата, които имат елемент на обучение. Само така могат да се закрепят и засилят онези поведения, които водят до подобро изпълнение на трудовите задачи.

3. Мениджърът поставя хората на най-подходящото за тях място. Ключово условие за нормално функциониране на една фирма е степента на съответствие между личностните качества на сътрудниците и изискванията на техните работни позиции. Начинът, по който хората извършват дадена работа зависи значителна степен от техните индивидуални особености. Една и съща работа се третира различно от различни хора. Мениджърът с ангажира с психологически "бизнес", за да си отговори на въпроса: "Кой какво да прави?"

4. Мениджърът осъзнава, че много неща в организацията зависят от възприятията на хората и свързаните с тях грешки и заблуди. Типичен пример са предразсъдъците и стереотипите, към които хората във фирмата се придържат при тълкуване на събитията и постъпките. Специална отговорност за възможните неблагоприятни ефекти на тези грешки върху организационното поведение на сътрудниците носи самият мениджър. Повечето опитни мениджъри изработват свой подход към предотвратяването на тези неблагоприятни ефекти като използват различни методи за работа в малки групи - тренинг, екипен разбор на събитията, групово вземане на решения и др.

5. Мениджърът играе ключова роля в процеса на обучение и квалификация на фирмените сътрудници. Подходящото стимулиране и подкрепленията, откритата комуникация и екипната работа могат да допринесат за дългосрочни и устойчиви промени в организационното поведение на фирмените сътрудници.

### **3.6. ПСИХОЛОГИЯ НА ЛИДЕРСТВОТО В ТРУДОВИТЕ ОТНОШЕНИЯ ВЪВ ФИРМАТА**

3.6.1. Обикновено ръководителите на фирмите не осъзнават ясно от какви допускания изхождат при опитите си да управляват поведението на своите сътрудници. Те често не постигат висока ефективност в опитите си да реализират организационните цели. От друга страна, те интуитивно чувствуват, че основната хуманистична задача на управлението следва да бъде самоусъвършенствването на човека в контекста на организационното развитие.

3.6.2. В организационната психология никой не говори, че лидерите и лидерството не са необходими предпоставки за качество на трудовите отношения във фирмата, въпреки, че съществуват различни разбирания за най-ефективния стил на ръководство. Докато на хората им се налага да планират, организират, насочват и контролират

организационното поведение ще съществува и потребност от ефективно лидерство в трудовите отношения.

3.6.3. Могат да се отделят поне четири функции в трудовите отношения, които се упражняват от лидера:

1. Представяне в/на организацията.
2. Инициране на действие.
3. Администриране на процеса на формулиране и реализация на целите.
4. Тълкуване на организационната реалност.

3.6.4. Лидерът представлява основно две групи и трета група вторично. Двете основни групи са управленческите равнища над него включително и собствениците, и персонала. Това са т.нар. "вътрешни потребители" на управленческите услуги. Мениджърът представя всяка от тези групи пред другата група. С други думи на него му се налага да посредничи между двете основни групи от вътрешни потребители. Именно в този смисъл тези групи са потребители на неговите професионални услуги. От друга страна, той представя организацията пред всяка група от външни потребители на организационните продукти и услуги.

3.6.5. Ролята на инициатор лидерът упражнява поради и дотолкова доколкото поема отговорността за това да действа, а не само да реагира. Лидерът е този от когото идват плановете и програмите и той служи като катализатор на трудовото поведение на сътрудниците. Психологията на трудовите отношения разглежда тази функция като отбелязва отговорността на лидера за планирането и вдъхновяването на действията. А това е свързано и с контрол на това доколко плановете се конкретизират в ясни цели.

3.6.6. Административната функция на лидера се състои от даване на насоки и упражняване на надзор. Става дума за т.нар. "началническа функция". Административната функция е въпрос на място във формалните трудови отношения.

3.6.7. Тълкуването на организационната реалност е функция на лидера, която ръководи поведението му в комуникацията с останалите членове на организацията. В тази роля влиза обясняването на фирмените проекти и предоставянето на информация на останалите. Лидерът също така интерпретира символично и чрез поведението си организационното състояние и развитие.

## **3.7. КОНФОРМИЗЪМ И ОТКЛОНЯВАЩО СЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

*(Един пример от приложената организационна психология)*

3.7.1. В организациите често се случват неща, които са подобни на описаните по-долу. Това е възможно защото хората са различни - някои са по-склонни към организационен конформизъм, други - към отклоняващо се от общоприетите норми организационно поведение.

3.7.2. Един експеримент, проведен от известният психолог Шахтер ни убеждава, че можем да изследваме проблема за конформизма в организациите като наблюдаваме как груповия натиск оказва въздействие върху личността. Да си представим три групи от по 10 души. Без обикновените членове на тези групи да знаят, трима от тях във всяка група са предварително информирани, а останалите остават наивни участници.

Когато групите се събрали заедно било им казано, че местния съдия би желал да се посъветва с тях по проблем свързан с непълнолетен престъпник. Той искал да се съветва с тях и ако групата постигне съгласие по отношение на случая да вземе решение.

3.7.3. И така, тримата инструктирани члена на групата знаели, че когато групата започне своето обсъждане един от тях ще трябва да заеме типичната в групата позиция като се опитва да показва съгласие с груповия стандарт. Този човек действува като модел за конформизъм. Той се придържа към мнението на болшинството и запазва тази позиция по време на обсъждането в групата. Вторият инструктиран член на групата се държи като модел за първоначално отклоняващ се член, който постепенно се приближава към мнението в групата, започвайки от девиантна позиция и завършвайки с конформно съгласие с болшинството. Третият инструктиран член се държи като модел за девиантен, отклоняващ се от нормативната ориентация на групата.

3.7.4. Към края на груповата дискусия от членовете на групата се събират преценки за това какви престижни постове могат да бъдат предложени на всеки от останалите членове на групата. На тях им се задава и въпросът: "Ако се наложи един от членовете на групата да бъде отстранен от съвместната работа, кой би трябвало да бъде този член?".

3.7.5. Ето и резултатите.

- В комуникацията с този, който заема конформни позиции спрямо груповия стандарт не се констатира подозрителност. На модела на конформно поведение се говори толкова, но не и повече, отколкото на всеки от неинформираните групови членове. Докато постепенно конформирацията е все още с различно от групата становище към него се насочва огромен поток от опити за комуникация. След като той конформира към груповия стандарт честотата на контактите с него намалява. Членовете на групата говорят най-много на този, който показва отклоняващо се от тяхното собствено мнение.
- Какво се случва на груповия член с отклоняващо се поведение? Колкото повече групата се хомогенизира, толкова повече в групата се опитват да общуват с него. Явно всички се опитват да го накарат да промени становището си посока на груповото. Тази тенденция е особено засилена след като първоначално отклоняващ се член на групата е конформирал в резултат на комуникацията с него. Когато той запази своята отклоняваща се позиция възниква нов организационен феномен - преди края на срещата комуникацията с него бива прекратена. Членът на групата, който показва отклоняващо се поведение бива психологически отхвърлен и групата го оставя извън комуникативните си граници. Сякаш групата казва: "Щом не можем да го убедим да се съгласи с нас, то ще го пренебрегнем!".
- Конформистът се приема да ръководи групата не по-рядко от наивните ѝ членове. Същото се отнася и за този от членовете, който започва с отклоняващо се мнение и завършва като конформист. Членът на групата с отклоняващо се мнение най-често се посочва като този, "без който бихме могли". На него най-често се предлага да има за задача да записва обсъждането. Опитът показва, че отклоняващото се мнение тук коства на един от членовете на групата изключването му от живота на групата. Наблюдават се типичните организационни следствия за хората, които запазват отклоняващите се от груповото мнение позиции. Отказът да се конформира към груповото мнение се



санкционира от групата - на отклоняващия член се показва, че е нежелан, че не е подходящ да ръководи груповата работа и, че не е "добър член на групата".

3.7.6. Конформирането към организационните изисквания, независимо от тяхното съдържание, обаче, днес се подлага на сериозни критики в организационната психология. Отмина времето, когато стремежът към високо качество съгласно собствените стандарти и свободата да действуваш съгласно представите си за качество се тълкуваха като проява на отклоняващо се организационно поведение. Едно наистина продуктивно организационно функциониране се нуждае от предизвикателствата, които хората с позитивно отклоняващо се организационно поведение предлагат толкова, колкото се нуждае и от сътрудничеството, освободено от белезите на автоматичния конформизъм.

3.7.7. За мениджъра овладяването на конформизма и отклоняващото се поведение в организацията е сериозен проблем, за решаването на който той се нуждае от професионалната помощ на специалистите по организационна психология. Това означава, че в крайна сметка самото управление на фирмата се променя, подчинявайки се на разбиранията за необходимостта от една ориентирана към изпълнението на трудовите дейности организация, в която се отдава съществено по-малко внимание на разпределението на формалната власт.

3.7.8. Йерархичната позиция губи своето значение, когато в организацията са ви нужни експерти, които могат да запазят автономност и отговорност при вземане на решения и решаване на организационни проблеми.

3.7.9. Притежателите на релевантни на организационните проблеми знания и умения следва да бъдат обединени като екип от експерти, в който подчинението и конформизма не се издигат и подкрепят като групова норма. В екипа работата "решава" кой, кога и докога има думата в решаването на проблема на организацията.

3.7.10. Само в традиционните организации, в които конформизмът и подчинението се ценят повече от компетентността членовете с отклоняващо се организационно поведение се възприемат като източник на неудовлетворение от съвместната работа. В тези организации се преживяват повече емоционални напрежения и опасности, а работата се приема за характеризираща се с отсъствие на "сътрудничество". В тези групи всеки с отклоняващо се мнение може да очаква неприятности и отхвърляне от колегите си. Да се заема такава позиция е въпрос на умения за положителна конфронтация и организационна зрелост, проличаваща по интереса в екипа да се вземе максимума от отклоняващите се мнения.

### **3.8. ВЛИЯНИЕ НА ГРУПОВАТА ДИНАМИКА ВЪРХУ ПРОДУКТИВНОСТТА**

3.8.1. Изследванията, в които се съпоставят индивидуалните постижения и продуктивността на съвместно работещите в малка социална група хора показват, че в повечето случаи малките групи (10-12 човека) са по-продуктивни и от силно мотивираните за постижение индивиди. Въпреки, че в практиката са реализирани огромен брой наблюдения и специални проучвания, все още няма еднозначно становище за това, кои са факторите, които влияят върху зависимостта между съвместните усилия на хората в групата и тяхната продуктивност при определени индивидуални равнища на постижение.

3.8.2. В рамките на организационната психология се приема, че груповата динамика в колаборативните групи е тази съвкупност от фактори, които превръщат групата в по-продуктивна от индивидите при различен вид дейности. При това груповата динамика може да се проследи като се наблюдава процеса на съвместната работа и се опишат взаимозависимите поведения на членовете ѝ, които водят до запазване на дадени групови действия и трансформация на други. Определено в колаборативните групи качеството на груповата динамика е такова, че подобрява ефективността на членовете на групата и води до нарастване на техния принос към груповата продуктивност.

3.8.3. Специализираните изследвания в реални и експериментално формирани работни групи, в които се решават задачи със средно равнище на трудност, показват:

1. В условията на сътрудничество в група отделните индивиди подобряват личните си постижения като при това допринасят за нарастване на груповата продуктивност.
2. Тези резултати са по-високи когато свободно се разгръща груповата динамика като се изключват излишните формализации в координацията на съвместните действия.
3. При работа в различни по размер групи се установява, че груповата продуктивност на малките работни групи (до 12-14 човека) е значително по-висока от тази при големите работни групи.

3.8.4. Груповата динамика при работни общности и екипи, готови за сътрудничество наистина допринася за нарастване на продуктивността. това може да се обясни по няколко начина едновременно:

1. В груповата работа се активизират метапознавателните процеси на всеки един участник, което води до засилване на способността му да работи повече и по-качествено при решаване на проблеми.
2. Груповата динамика повишава личното усещане за собствена ефективност, когато си сред склонни към конструктивно сътрудничество партньори като насочва вниманието на всеки към компетентно сътрудничество и редуциране на личните задръжки като избягването на риска, неувереност в собствения творчески потенциал и свръхзаемност с прецизиране на личното решение на проблема.
3. Груповата динамика води до това, че всички в групата по-ясно осъзнават как да се държат по-ефективно при решаване на проблеми.
4. По време на съвместната си работа членовете на групата непрекъснато си подават обратна връзка за своите лични участия, при което използвайки развитите си социални умения за конструктивна комуникация и партнирайки си, внасят в работната ситуация допълнителни положителни стимули и награди, които от своя страна помагат на всеки и всички в групата да повишат продуктивността си.

3.8.5. Фактът, че при определени организационни условия груповата динамика в относително малките работни общности може да повиши продуктивността е добре установен в изследванията и в тренинг групите. Може би това е така, защото само в тези групи участието има личен характер, а комуникацията е пряка - всеки може да каже нещо конкретно на всеки конкретен друг член в работната група и да чуе от него нещо съвсем конкретно. Безличната, обобщена комуникация, при която се говори на

всички и на никой, както сме свикнали да говорим на общи събрания и пред много хора едновременно има по-незначително въздействие върху поведението и нагласите на партньорите.

3.8.6. Практическите изводи от тези факти са ясни. Всеки, който се интересува от създаването на продуктивни малки работни групи има какво да извлече от организационната психология, занимаваща се с груповата динамика и социалните умения необходими за създаване на атмосфера на конструктивно сътрудничество в реалните организации. Индивидуалните постижения и груповата продуктивност могат да бъдат съществено повишени, когато лидерите в организациите подпомагат ефективно изграждането на сътрудничеството в хода на груповата динамика на отделните работни екипи.

## **4. ЗАВИСИ ЛИ НЕЩО ОТ МАНТАЛИТЕТА НА ЛИДЕРА?**

### **4.1. ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЙСТВИЕ ОПРЕДЕЛЯТ ФИРМЕНАТА КУЛТУРА**

4.1.1. Дейността на една организация, както и на един отделен човек в обществото, се изгражда на основата на приетите и вътрешно осмислени принципи или "правила на играта". Особено когато организацията се стреми да се пребори с конкурентите и да преуспее в стремежа си да си осигури потребителското предпочитание.

4.1.2. Всеки мениджър следва да се ръководи от тези принципи и чрез поведението си да ги формулира и изразява пред своите сътрудници, вземайки и реализирайки управленчески решения за фирмено развитие.

4.1.3. Практиката е потвърдила, че високи резултати се постигат, когато в основата на принципите на управленческата практика са заложиени:

#### **1. УВАЖЕНИЕТО КЪМ ЧОВЕКА, НЕГОВИТЕ ПРАВА, ДОСТОЙСТВО И ЦЕННОСТИ**

Това е основополагащият принцип на хуманистичното предприятие. Ръководейки се от него, мениджърите на всички равнища във фирмата:

- подпомагат сътрудниците си да разгърнат своите творчески способности и да ги развиват по най-ефективен начин в дейността и взаимодействията си;

- компенсират труда на сътрудниците със желани от тях блага като осигуряват израстване в организацията и в професионалната кариера в зависимост от приноса им в общото фирмено развитие;

- обезпечават установяването и развитието на контакти между ръководители и изпълнители като подпомагат безпристрастното разглеждане на всички спорни въпроси и тяхното справедливо решаване.

#### **2. ПРЕДОСТАВЯНЕТО НА УСЛУГИ НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ**

За тази цел фирменото ръководство:

- изучава потребностите и поведението, характеризираща реалната употреба на фирмените продукти и услуги, и организира прогностика на тяхното развитие;

- оказва на потребителите съдействие при избора на най-ефективни условия за притежаване и използване на продуктите и услугите на фирмата.

#### **3. ПРИЕМАНЕТО НА ВИСОКОТО КАЧЕСТВО КАТО ОСНОВНО УСЛОВИЕ ЗА ОЦЕЛЯВАНЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА**

В стремежа си да осигури високо качество фирменото ръководство:

- се стреми към заемане на водещи позиции в областта на иновацията, организацията и предлагането на продуктите и услугите си;

- изучава постиженията на другите, за да ги усъвършенствува, използва и надмине;

- определя като приоритетна организационна цел създаването и предлагането на качествени продукти и услуги на основата на принципа на максимизация на печалбата при минимизация на загубите и разходите.

#### 4. ПОДГОТОВКА НА МЕНИДЖЪРИТЕ КАТО ЕФЕКТИВНИ ОРГАНИЗАТОРИ И ВДЪХНОВИТЕЛИ НА СЪВМЕСТНАТА РАБОТА

Успехът на фирмата зависи от компетентността, с която всеки ръководител въвлеча сътрудниците в общия процес. Това изисква:

- Мениджърите да умеят да ръководят, стимулирайки високо качество на изпълнение на индивидуалните и съвместните задачи;
- Мениджърите да се срещат и да общуват ефективно със своите сътрудници;
- Мениджърите да имат мъжеството да подлагат на съмнение приетите решения и осъществяваната от тях организационна политика като отчетливо си дават сметка за конкретните нужди на фирмата, фирмените подсистеми и отделните сътрудници;
- Мениджърите да планират перспективно своята работа;
- Мениджърите да са готови във всеки момент да възприемат новите идеи и да използват възникналите възможности.

#### 5. ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ЗАДЪЛЖЕНИЯТА ПРЕД АКЦИОНЕРИТЕ, КРЕДИТОРИТЕ И ИНВЕСТИТОРИТЕ

Фирмата преди всичко изпълнява своите социални ангажименти пред акционерите, кредиторите, инвеститорите и обществото, капиталът на които обезпечава живота на фирмата. А това означава:

- грижливо отношение към собствеността;
- обезпечаване на печалба срещу вложения капитал;
- използване на всички възможности, които осигуряват нарастване на печалбите.

#### 6. ПОДДЪРЖАНЕТО НА ЧЕСТНИ И ВЗАИМНОИЗГОДНИ ОТНОШЕНИЯ С ДОСТАВЧИЦИТЕ НА СТОКИ И УСЛУГИ

За да съблюдава този принцип фирменото ръководство:

- подбира своите доставчици като се ръководи от качеството на тяхната продукция, надеждността им и ценовите им условия.
- признава и защитава законните интереси на доставчиците си при сключване на договори и добросъвестно изпълнява договорните си задължения към тях.
- не допуска ненужна зависимост на доставчика от фирмата.

## **4.2. КЛЮЧОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЯ МАНТАЛИТЕТ**

4.2.1. Мениджърският менталитет се определя въз основа на констелацията от нагласи и ценности, които характеризират отношението на лидера към хората и човешките отношения:

1. Хората са:

ЕГОИСТИ \_\_\_\_\_ АЛТРУИСТИ

2. Хората...

ЗАСЛУЖАВАТ \_\_\_\_\_ НЕ ЗАСЛУЖАВАТ

ДОВЕРИЕ \_\_\_\_\_ ДОВЕРИЕ

3. Хората ...

РАЗЧИТАТ НА САМИТЕ \_\_\_\_\_ ХОРАТА СА ЗАВИСИМИ

СЕБЕ СИ И СА \_\_\_\_\_ И СА КОНФОРМИСТИ

АВТОНОМНИ \_\_\_\_\_

4. Хората се ръководят предимно от

РАЗУМА И \_\_\_\_\_ ИРАЦИОНАЛНИ ВЪНШНИ И

ВОЛЯТА СИ \_\_\_\_\_ ВЪТРЕШНИ СИЛИ

5. Хората имат...

РАЗЛИЧНИ \_\_\_\_\_ ЕДНАКВИ

МИСЛИ, ЦЕННОСТИ, \_\_\_\_\_ МИСЛИ, ЦЕННОСТИ,

СПОСОБНОСТИ И \_\_\_\_\_ СПОСОБНОСТИ И

ИНТЕРЕСИ \_\_\_\_\_ ИНТЕРЕСИ

6. Хората са...

ПРОСТИ СИСТЕМИ \_\_\_\_\_ СЛОЖНИ СИСТЕМИ

4.2.2. ОПИТАЙТЕ СЕ ДА ПРЕЦЕНИТЕ СВОЯТА ОРИЕНТАЦИЯ ЧРЕЗ ОСНОВНИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ.

## **4.3. МАНТАЛИТЕТЪТ НА МЕНИДЖЪРА Е ЗАЛОГ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ**

4.3.1. Докато науката за организационно-фирменото развитие е въпрос на знания, научни методи и хладен интелектуален анализ, прилагането на принципите на организационната психология в живота е въпрос на личностни ценности, стил, чувствителност и менталитет.

4.3.2. Мениджърите, които ефективно реализират стратегията си за организационно-фирмено развитие се стремят към реализация на следните ценности в поведението си:

1. Условието за организирани и продуктивни съвместни действия на хората, които работят във фирмата е взаимната зависимост на хората при подобряване на

възможностите за удовлетворяване на техните потребности и аспирации. Ето защо мениджърът се опитва да оптимизира организационната взаимозависимост между потребностите, потенциала, поведението и постиженията на всички хора във фирмата.

2. Ако мениджърът убеди своите хора в това, че те са важни за фирмата и че тяхното развитие е основна цел и средство на фирменото усъвършенствуване, в действие влиза психологическият механизъм на т.нар. "самоизпълняващо се управленческо пророчество". Ето защо мениджърът внимателно решава какви ценности, позиции и чувства декларира пред сътрудниците си и се стреми да разкрие пред тях, че очаква от тях най-доброто на което са способни. В това е ядрото на управленческия оптимизъм, който изтъква пред сътрудниците, че взаимното сътрудничество при определянето и решаването на организационните задачи е нещо повече от простото сумиране на индивидуалните ресурси и усилия.

3. Трудът и животът в една общност от хора винаги могат да бъдат направени по-смислени и по-значими за всеки отделен човек, а усилията му - по-целенасочени и плодотворни. За това мениджърът прави чувствата, преживяванията и уважението към достойнствата на хората си основни теми на организационния живот във фирмата.

4. Мениджърът, който се стреми към фирмено развитие проявява интерес не само към управленческата практика, но и към наблюдението и оценката на нейната ефективност. Само този ръководител, който познава, изучава и контролира действието, а не само резултатите от механизмите за управление на фирмата, е действително способен да предприема оптимални управленчески действия.

5. Съществено условие за стимулиране на процеса на организационно-фирмено усъвършенствуване е приемането на демократичната ценност на хуманизацията на работната среда, осигуряване на причастността на сътрудниците към ръководството на фирмата чрез прилагане на принципите за изравняване на властта и усъвършенствуването на човешките отношения. Това е практически невъзможно без системно овладяване и прилагане на постиженията на науките за човешкото поведение и без консултирането на ръководството на фирмата със специалисти по организационно развитие.

4.3.3. Обсъдете всеки от тези пунктове като споделите какви асоциации предизвиква у Вас всеки един от тях.

4.3.4. Опитайте се да изработите свой списък от атрибути на мениджърския манталитет и ги предложете за групово обсъждане.

#### **4.4. ЛИДЕРСТВОТО НЕ Е ЗА ВСЕКИ МЕНИДЖЪР!**

4.4.1. Психологическата граница между управление и лидерство в организацията е често пъти неизяснена и все пак може да се каже, че управлението касае преди всичко фирмената политика, административните процедури и фирмените структури, докато действителното лидерство касае най-вече самите междуличностни отношения и фирмената културна мрежа изградена както от висшестоящи, така и от подчинени.

4.4.2. В психологията на фирменото развитие се акцентира върху отговорността на управлението за подкрепянето на фирмените екипи и за развитието на фирмената култура.

4.4.3. Мениджърът има нужда от това да поставя високи цели и да демонстрира с убедителен ентузиазъм увереността си в способността за постигането им. Лидерът е този, който действително го прави!

4.4.4. За да успяват екипите във фирмата мениджърите следва успешно да упражняват лидерските роли като:

1. Демонстрират ентузиазма си.
2. Осъществяват ефективно организационно консултиране.
3. Поддържат открита комуникация със сътрудниците.

4.4.5. Твърде наивно е да се мисли, че съществува някакъв ефективен тип фирмен лидер, както и, че съществува неефективен тип лидерство. В действителност, даден лидер е ефективен в дадени ситуации и неефективен в други. Следователно, съвсем безсмислено е да търсим онези черти или поведения, които като цяло отличават ефективния лидер в организацията. Ефективното лидерство е ситуативно-специфично и единственото, което може да се каже, сравнявайки двама мениджъри е, че в конкретната ситуация единия е по-ефективен.

#### **4.5. ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ ДУХ НА МЕНИДЖЪРА**

4.5.1. Същността на антибюрокрастичния манталитет е убеждението, че няма смисъл да очакваме усилията ни да усъвършенствуваме една организация да бъдат заплатени и възнаградени. Изборът, който правим е продиктуван от вътрешната ни увереност, че начина, по който действуваме е смислен и отговаря на договора, който сключваме с предприемача у самите нас. Неговите основни клаузи включват:

1. Аз съм един от строителите на тази организация. Моите избори и действия влияят върху формата и бъдещето ѝ. Аз не съм просто служител или работник, който изпълнява чужди планове. Тук съм защото съм автор.
2. Аз имам цели, които са уникални и никой преди мен не е постигал така, както мога да направя това аз.
3. Аз избирам съзнателно пътя на най-голямото съпротивление и съм готов да живея с тревогите на този път.
4. Аз рискувам всичко, което имам. Не заради силните усещания, а защото към усъвършенствуването на организацията не са прокарани утъпкани пътеки.
5. Във всеки момент аз съм на най-високото място в организацията. Тук никой не е длъжен да се грижи за мен.
6. Аз съм отговорен за всеки проблем. Ако аз не се справя с него, никой няма да свърши това вместо мен.

4.5.2. КАКВИ СА КЛАУЗИТЕ НА ДОГОВОРА ВИ С ПРЕДПРИЕМАЧА ВЪВ ВАС?



## **4.6. САМОПОЗНАНИЕТО - ЯДРО НА УПРАВЛЕНЧЕСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ**

4.6.1. Древният девиз "Познай себе си!" съществува от векове, но колко ли са онези от нас, които си дават сметка, че е невъзможно да управляваш другите ефективно, ако не познаваш себе си добре. А възможно ли е това? Нали все пак съществува такава част от самите нас, които ние не сме в състояние да опознаем сами?

4.6.2. Нужна ни е обратна връзка от партньорите ни! Хората с висок социален статус често мразят да приемат нещата, които им се струват неприятни и неприемливи, изпитвайки страх от промените, които могат да застрашат позицията им.

4.6.3. Ефективният мениджър знае, че промяната и самопознанието, до което води тя не могат да са заплаха, а само предизвикателство за развитие и усъвършенствуване! Той просто знае, че човек се стреми към промяна, защото се стреми към по-добро!

## **4.7. ОСВОБОЖДАВАЩОТО УПРАВЛЕНЧЕСКО МИСЛЕНЕ**

4.7.1. Манталитетът - това е нашият начин на мислене. Мисленето на мениджъра е система от умения, която може да се формира и усъвършенствува целенасочено чрез тренинг. Мисленето не е вродена способност. Управленческото мислене е като уменията да се играе тенис - ако не го упражнявате при това с достойни партньори и съперници, скоро разбирате, че не сте във форма и трудно постигате целите, които доскоро са били лесно достижими. Следователно, манталитетът на мениджъра е нещо, което той би могъл да управлява и тренира целенасочено.

4.7.2. Високата интелигентност сама по себе си не гарантира качествено управленческо мислене. Напротив, често високият интелектуален потенциал прави лоша услуга на мениджърите. Високоинтелигентният мениджър заема поради някаква причина определени позиции и след това впряга целия си интелектуален потенциал, за да ги защитава. Възникват т.нар. "отрицателно мислещи мениджъри", които въпреки способностите си рядко виждат новите възможности.

4.7.3. Осведомеността, натрупването на информация в дадена област също не води автоматично до по-качествено управленческо мислене и до развитие на идеите, с които мениджърите си служат. Предприемчивият мениджър се насочва директно към целенасочено усъвършенствуване на процесите на собственото си мислене (умението), а не към предмета на мислене (фактите). Фактите в бизнеса не пораждаат пряко полезните за бизнеса идеи. Обратно, идеите и възприятията са "лупите", през които разглеждаме фактите, за да получим знания, информация, разбиране на нещата. От едни и същи факти, мениджърите с различни идеи и възприятия, извличат различни знания и информация. Известни на всички факти при променена, освободена творческа идея, дават нова, оригинална информация, ново знание, нови решения на проблемите.

4.7.4. Творчески мислещият мениджър се стреми не толкова към усвояването на факти, колкото към овладяването и използването на умения за генериране на нови идеи и трансформация на възприятията по начини, чрез които да разшири и задълбочи знанието, информацията и разбирането.

4.7.5. В тази светлина можем да говорим за два стила на управленческо мислене:

1. *Класически стил на мислене.* Това е традиционното формално логическо мислене. Негова основна характеристика е непротиворечивостта, непрекъснатостта. В зависимост от това, което е казано по-рано се структурира всичко последващо. така е, например, при всеки силогизъм. Действува оценъчната система на формалната логика: "Така е, не е така!", която се прилага на всяка стъпка. Мнозина икономисти и юристи приемат, че това е единственият възможен начин на управленческо мислене и че хората се различават само количествено в степента на владението му. "Но кой добър плувец плува само крол?", ще ги попита всеки предприемач.

2. *Освобождаващият стил на мислене.* Този стил на управленческо мислене е изграден върху принципно други психологически допускания. Целта на този вид мислене е да освободи мениджъра като събуди предприемача и иноватора в него за разширяване на модела, чрез който той възприема действителността, а не да се прилага този модел неотклонно, постъпателно. Освобождаващото управленческо мислене преструктурира парадигмите и пряко е насочено към системна трансформация в информацията, знанията, разбирането нужни за оригинални управленчески решения и действия. За да се мисли освобождаващо е необходимо овладяването на качествено различни от формално-логичните операции за използване и преработка на фактите.

4.7.6. Класическият, формално-логически стил на управленческо мислене е аналитично-конструктивен, освобождаващият стил на управленческо мислене е трансформиращ!

4.7.7. А това означава, че:

1. Традиционното управленческо мислене е предсказуемо и следва правилата на формално-логическото умозаключение. Освобождаващото управленческо мислене провокира тези правила, отклонявайки се от тях в името на нови по-добри решения и по-високи практически резултати.

2. Традиционното мислене е избирателно, освобождаващото мислене е творческо. То е насочено към правенето на промяна, създаването на ново, към творчество и съзидателна трансформация. то няма крайни цели, защото е подчинено на движението от концепция към концепция, от една гледна точка към друга гледна точка, опитвайки се да използва съществуващите в динамичен контекст факти и прийоми за обработката им. Освобождаващото мислене не търси единственото правилно решение, за да определи проблема като "Това да, това не!", а се опитва да търси по-добрите решения.

3. Традиционното мислене работи в рамките на оценъчната система "Вярно-Невярно", докато освобождаващото управленческо мислене е извън тази система и се занимава с новото, оригиналното. То атакува и решенията, за които традиционното мислене отсича: "Това не е вярно!".

4. Традиционното мислене е аналитично, а освобождаващото - творческо. Традиционното мислене се опитва да изследва логическите си предпоставки, които го водят до крайния му резултат - решението, умозаключението, извода. Освобождаващото мислене търси начините за създаване на нови оригинални решения, знания и изводи. Традиционното мислене отговаря на въпроси от типа: "Какво става, ако...?". Освобождаващото мислене отговаря на въпроса "Какво да правя, за да стане...". Продуктивната ориентация на освобождаващото

мислене е свързано с това, че при него дадена идея се използва не заради самата нея, а за да се предизвика възникването на нови приложими идеи и решения, които са по-добри от първоначалната. Ето защо освобождаващото мислене си служи и с идеи и знания, за които традиционното мислене казва: "Това не е вярно!" или "Това е невъзможно!".

5. Традиционното мислене е последователно и вътрешно непротиворечиво. Дадена идея е вярна или не. черното е само черно, бялото си е само бяло. При освобождаващото управленческо мислене са възможни неаргументирани скокове и вътрешни несъответствия. Традиционното мислене не допуска недоказуемост на правилността. Освобождаващото мислене не допуска недоказуеми нови решения. Ако решението е с доказана правилност, то не е вече освобождаващо, т.е. не разширява възможностите и степента на свобода за действие. При традиционното мислене първо се доказва, а след това се приема решението. При освобождаващото мислене се достига до решения, които предстоят да бъдат доказвани като полезни и правилни.

6. Традиционното управленческо мислене се интересува от това дали даден извод е верен, правилен, логически обоснова. Освобождаващото мислене се ангажира с онези полезни и действени решения, които могат да решават проблеми. При традиционното мислене се абстрахираме от това, което ни изглежда неуместно и несъществуващо. Но нали изборът на това, което е уместно зависи от начина, по който възприемаме конкретната ситуация? Освобождаващото мислене радушно приема и използва всички идеи, защото не се знае кои от тях ще ни помогнат да променим стереотипите и шаблоните, в рамките на които мислим. При освобождаващото мислене няма нищо излишно. Всичко е добре дошло, колкото и странно и неуместно да ни изглежда. И най-неадекватни и дори шури идеи могат да послужат като "мисловен трамплин" към по-добри, освобождаващи решения и ново знание за нещата.

7. Традиционното мислене създава стабилни мисловни схеми и твърди операции, които могат да се използват като неизменни инструменти - шаблони и механизми. Освобождаващото мислене избягва използването им и се отласква встрани и нагоре от очевидното и реалното, които могат да са само правдоподобни идеи, които ни пречат да открием нещо по-добро. Ако не успеем да открием това ново, винаги можем да се върнем към очевидното и правилното, нали? Освобождаващото мислене е истински утилитарно управленческо мислене - то се стреми да увеличи ползата от себе си като разширява свободата за действие.

8. Традиционното мислене е капсулиращо, затварящо и ограничаващо в своите логически правила. Освобождаващото мислене е ориентирано към максимални резултати и висока продуктивност. Ето защо то не приема никакви процедурни ограничения. това не значи, че винаги е възможно да се достигат блестящи резултати. но поне няма да намаляваме шансовете си да го постигнем както това става, когато си останем в регулираните от формалните логика оперативни рамки. При традиционното мислене имаме плаване на буксир и то само надолу по течението. При освобождаващото мислене плаваме в открито море.

9. Традиционното управленческо мислене е база, към която винаги можем да се върнем. Освобождаващото мислене е надстройка, която можем да използваме, когато базата не ни дава възможности за още по-високи резултати. Традиционното мислене залага на сигурното, макар и неоригиналното и

понякога непълноценното като резултат. Освобождаващото мислене осигурява качествен скок в ефективността на решенията. То гарантира творчеството, иновациите, откривателството и предприемачеството, които по принцип предполагат трансформация във възприятията за нещата. Едва ли е възможно да променим възприятията си, ако от време на време не се опитваме да освобождаваме гледната си точка от формално-логическите правила. Отказът от освобождаващо мислене води само до едно - "правим все повече и повече от същото", т.е. мислим все повече класически, утъпвайки с едни и същи обувки стари пътища, правим само по-дълбоки коловозите, които ни пречат да се освободим от стереотипите, ограниченията и ...грешките си.

4.7.8. Ако всеки мениджър отделя дневно поне по 5 минути за освобождаващо управленческо мислене, то той самият скоро ще стане по-ефективен, а организациите ще се усъвършенствуват много по-динамично и при по-ниски загуби.

4.7.9. В практиката на мениджъра двата стила на управленческо мислене взаимно се преплитат. Важното е целенасочено да им се помогне да се допълват взаимно със силните си страни, а не да се борят или отричат. Умението да се съчетават двата стила е в основата на собствения интелектуален стил на мениджъра. При това решаващо си остава да се разбере, че и двата стила на управленческо мислене са съдружници, а не господар и слуга. Едва при подобни условия мисленето на мениджъра води гарантирано до творчески решения, до по-добро разбиране на същността на нещата и до знания, които правят поведението на мениджъра по-ефективно.

## **4.8. ЗАЩО ГРЕШАТ МЕНИДЖЪРИТЕ?**

4.8.1. ВСИЧКИ МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ ГРЕШАТ. НИЩО НОВО ПОД СЛЪНЦЕТО. Първата грешка, която обикновено се допуска е приемането на заблудата, че безпогрешното управленческо мислене е това мислене, което в пълно съответствие с логиката. Логиката, обаче, е само средство, инструмент за мислене и вземане на решение, а не самото мислене и действие. Липсата на логически грешки в управленческото мислене не го прави автоматично съвършено управленческо мислене. И най-изправният компютър с перфектно функциониращ софтуер ще дава грешни изводи и решения на задачите, ако в данните, с които го зареждаме има дефекти. Логическите грешки са плод на дефекти в програмата и те се откриват лесно. Но в управлението по-често се греша поради използването на дефектни данни и допускания. Ето защо грешките, които често допускат мениджърите не са логически грешки, а грешки, които произтичат от използването на неадекватни процедури за събиране и възприемане на изходните данни.

4.8.2. Ревизията на самия процес на управленческо мислене и вземане на решения не може да установи този вид грешки и затова те са така чести и толкова трудно отстраними. Кои са действителните причини за грешките в управленческото мислене?

1. Непълното възприемане. Мениджърът вижда и осъзнава само част от ситуацията и основава своите аргументи, разсъждения и умозаклучения само върху тази известна му част. тази грешка особено често се допуска, когато дадена позиция се отстоява в спор с други хора, които имат друга позиция. Да се спечели спора със средствата на логиката е може би приятно, но не винаги е най-доброто, което можем да направим за ефективността на управленческите решения. Частичното възприемане на действителността е онова, което другите

забелязват с лекота у нас и ни казват (или не!): "Не гледай на нещата като кон с капаци!" Най-доброто, което можем да направим е да се освободим от собствените си наочници и да се опитаме да виждаме ситуациите цялостно. А това изисква вътрешна работа.

2. Егоцентризмът. Това е често действаща предпоставка за грешки в управленческото мислене. Тя се изразява в неспособността или нежеланието ни да погледнем обективно на нещата, при което мисленето и целия ни психически апарат се използват само и единствено, за удовлетворяване на собствената ни лична гледна точка. личният ъгъл на възприемане на света е оправдан, но субективизма, който егоцентризма ни налага е пагубен. Мениджърите, които виждат само собствената си гледна точка трудно могат да възприемат цялостно ситуациите. това деформира възприятието на данните за дадени ситуации и колкото и правилни да са по-нататъшните логически разсъждения, те само ще засилват вероятността ефективността на решенията да бъде критично снижена.

3. Самонадеяността. Голям брой управленчески грешки се дължат на факта, че когато имаме очевидно логическо обяснение за нещо, след това това логическо обяснение се приема от нас за единствено вярно и възможно. Логическата издържаност на едно обяснение изглежда, но все пак само изглежда достатъчна за неговата действителна валидност. задоволени обаче от тази своя истина много мениджъри просто се отказват да я проверяват и да търсят други обяснения на нещата. затваря се всякакъв път към по-нататъшни изследвания и проверки на истинността на вече приетите за истини обяснения. направо се отхвърлят опитите за намиране на алтернативни обяснения. И защо не - това е законът на икономията на психична работа. При това положение грешката се превръща в недосегаема истина, чието доказване е своеобразно "табу". За следствията можете сами да се досетите.

4. Предубедеността. Предубедеността може да компрометира и съвършенното логично разсъждение чрез собствените му резултати. нейното участие в управленческите грешки е трудно измеримо. Механизмът на действието ѝ е следният. Направен е вече някакъв избор и мениджърът вече практически е взел решение, че дадени резултати от мисленето ще са приемливи, а всички останали ще бъдат отхвърляни. Отгук нататък мисленето и логиката само слугуват на предварителната преценка. мениджърът не използва мисленето си за изследване и разбиране на ситуацията, а мисли, колкото да обоснове предубежденията, вярванията и личните си предпочитания. Логиката е средство за поддържане на решения взети без нейно участие или зад гърба ѝ. Ето защо някои грешки в управлението изглеждат логически невъзможни, но все пак ги има. тяхното избягване и отстраняване не може да стане чрез усъвършенстване на логическите операции и преговаряне на формално-логическите правила. Проблемът е другаде. Който действително се стреми да ги избягва следва да се съмнява старателно в уместността на своите ранни предпоставки, в своите първи преценки и убеждения.

5. Конфронтацията. Тук акцентът пада върху различието на собствената позиция и логическото ѝ поддържане. даден мениджър се стреми да поддържа позиции, които са диаметрално противоположни на позициите на неговите опоненти. Тогава логиката се използва само, за да се докаже, че другата страна греша. Ако това се постигне, се реализира същинската грешка: "Щом ти не си прав, то аз съм!". Това, че другата страна не разсъждава логично, не значи, че ако сме го

доказали сме доказали, че ние самите разсъждаваме логично. може би грешим едновременно, всеки по свой начин.

6. Самозащитата. Всеки иска да е прав, но желанието да си винаги прав е вече опасно. То обикновено води до сериозни управленчески грешки. Засилено поради различни емоционални и междуличностни причини, това желание води до това, че мениджърът започва да си служи с мисленето си, за да си осигури чрез рационализации усещането, че е прав, ценен, по-добър. При това е ясно защо той е готов да повярва на всичко, което собственото му услужливо мислене му предложи. Мисленето не се използва обективно за изследване на действителността, а като едно от средствата за самозащита и себепредставяне.

7. Преувеличенията. Изходните данни лесно могат да се преувеличат преди да се обработят. Особено често това се прави в рекламните и в емоционално наситените оферти в преговорите. Грешките поради преувеличения трудно се отстраняват, без прецизиране на възприемането на самите факти.

8. Екстремизмът на позициите. Механизмът тук е следният. Мисленето се използва, за да се доведе някаква реалност до крайност, абсурд. Проблемът е в желанието да се доведе абстракцията до края, с което да се постигне пределно изчистено определение. Много противоречия във фирмата са нещо опасно за нейното развитие, но за някои мениджъри това вече означава, че самите противоречия като цяло са нещо лошо и неприемливо.

4.8.3. Е, при всичко това, не е ли ясно, че свободното от логически грешки управленческо мислене не може да е само по себе си безпогрешно. Достигането до верни управленчески изводи и решения е възможно не върху основата на вътрешната логика на мисловните операции, а само чрез разширяване на възприятията на мениджъра преди още да са използвани самите инструменти за формално-логично мислене.

## **5. НИМА МОТИВАЦИЯТА Е САМО / ВЕЧЕ 50% УСПЕХ?**

### **5.1. КАКВИ СА ДВИЖЕЩИТЕ НИ СИЛИ ...ИЛИ КОЙ КАК РАЗБИРА ЧОВЕШКИТЕ МОТИВИ?**

5.1.1. Няма човек, който да не се интересува от темата за мотивите на човешкото поведение. Като цяло множеството разбирания и теории за движещите сили на поведението на човека могат да се сведат до следните две.

1. Движещите сили на човека са в неговата среда. Този възглед се отличава с това, че признава външните фактори като решаващи и доминиращи фактори за промяната на нашите нагласи и действия. Съгласно този възглед човешкото поведение се мотивира от фактори като заплатата, работната среда, обзавеждането и условията на работното място, инструментите, поощренията и наказанията за доброто/лошото изпълнение на трудовите задачи, привилегиите и др.

Забележете: тези фактори не се свързват по никакъв начин с идеята, че всеки човек е неповторим и уникален както в своите способности, така и в своите потребности! Напротив, това са фактори, върху които човека няма контрол - контролират ги другите!

2. Движещите сили на човека са в самия него. Човешкото поведение се мотивира от уникалните вътрешни потребности на човека, които са по-важни от средата. Средата и нейните влияния не могат да се игнорират, но се опосредствуват от вътрешните ни мотивационни състояния. Не е достатъчно да се създават външни условия. Това, от което зависи поведението на човека е вътрешно психично състояние!

5.1.2. Следователно:

1. Всички хора имат определени основни мотиви или потребности. тези мотиви определят потенциалното поведение и влияят върху поведението само, когато бъдат подходящо активирани.

2. Дали тези мотиви ще бъдат или няма да бъдат задействувани зависи от начина, по който се възприемат ситуацияите и обстоятелствата, в които се намира човека.

3. Определени особености на средата могат да служат като стимули, които задействуват дадени вътрешни мотивационни състояния. С други думи, конкретни мотиви няма да ръководят поведението докато някои фактори на средата не се възприемат по определен начин.

4. Промените във възприемането на средата водят до промени в действащите мотиви на поведението.

5. Всеки вид мотивация е ориентиран към удовлетворяването на някакви потребности на личността. активирани мотиви определят поведението, които се реализират в името на това удовлетворяване, а промяната на мотивите е онова, което води до промяна на поведението.

5.1.3. Най-често във връзка с трудовата дейност на човека се обсъжда удовлетворяването на следните три потребности:

А. Потребността от постижения, разглеждана като стремеж към успех, избягване на неуспехите и постигането на собствените стандарти за съвършенство.

Б. Потребността от общуване, разглеждана като нужда от близки отношения, взаимност и приятелство с другите хора.

В. Потребността от власт, разглеждана като потребност от контрол и влияние върху поведението на другите и средствата за въздействие върху тях.

5.1.4. Човешките потребности са в известен смисъл като енергията. Те не могат да остават само в потенциално състояние и в същото време се запазват постоянни. Едни и същи потребности могат да доведат както до конструктивни, така и до деструктивни резултати. Потребностите са в самия човек и не могат да бъдат ръководени и вложени отвън.

5.1.5. Съществуват множество човешки нужди и потребности и голяма част от тях са изследвани и описани от психолозите. Йерархията на човешките потребности, описана от Ейбрахам Маслоу е типичен пример за прилагане на психологическите знания в областта на организационното развитие. Централното понятие на Маслоу е, че човешките потребности са организирани в йерархия, в която физиологическите нужди за оцеляване са в основата. На следващото по-високо равнище са потребностите от сигурност, след тях потребностите от социална принадлежност и най-високо са потребностите от личностна самореализация и осъществяване на потенциала на индивидуалността. Най-обобщено, когато потребностите от по-ниско йерархично равнище са удовлетворени, активират се потребности от по-високо йерархично ниво и базисните потребности стават относително по-маловажни мотиватори на човешкото поведение.

5.1.6. Човекът в организацията е вътрешно мотивиран, защото е органична, а не механична система. В този смисъл всеки е способен да се стреми към съзидателна дейност и да се защитава срещу опитите да бъде манипулиран отвън.

## **5.2 КРИТЕРИИ ЗА МОТИВИРАЩА ОРГАНИЗАЦИЯ НА ФИРМАТА:**

5.2.1. Всички действия на персонала и управляващите са осмислени и известни за хората във фирмата!

5.2.2. Болшинството хора изпитват радост от работата си, ако носят отговорност за нея, ако удовлетворяват потребността си за лична причастност към резултатите на фирмата и към работата и отношенията си с хората в нея!

5.2.3. Всеки на своето работно място иска да покаже на какво е способен! Той иска да потвърди, докаже и развива своите ресурси, способности и социална ценност!

5.2.4. Всеки се стреми да изрази себе си и чрез труда си - да разпознае себе си и своите ценности и някакви резултати и постижения на фирмата, да има организационно доказателство, че той може и прави нещо с вещина, компетентно-по-добре от другите или по-добре от самия себе си вчера!

5.2.5. Практически всеки сътрудник на фирмата има своя оригинална гледна точка за това как може да подобри своята работа, нейната организация и ефективност!



5.2.6. На хората изключително много им харесва да усещат своята значимост в групата и в организацията!

5.2.7. Всеки човек се стреми към успех и постижения!

5.2.8. Успехът без признание води най-често до разочарование и загуба на мотивация! Всеки добре работещ сътрудник разчита на признанието и поощрението на своите колеги и ръководители!

5.2.9. По това по какъв начин, в каква форма и с каква скорост сътрудниците на фирмата получават информацията отгоре, те определят каква е реалната им значимост в очите на непосредствените ръководители и на висшестоящите във фирмата въобще!

5.2.10. Сътрудниците на нито една фирма не понасят, когато решенията за промени в тяхната работа, в работните им места - дори ако тези решения са положителни,- се вземат "зад гърба им", без да се отчитат техните знания, опит, мнения, предложения!

5.2.11. Всеки във фирмата е необходима обратна информация за качеството на изпълнението на функциите!

5.2.12. Страничният контрол е неприятен. Всяка дейност може да се усъвършенствува, ако обезпечава на този, който я извършва свобода и организиран самоконтрол!

5.2.13. Болшинството хора се стремят в хода на работата си да усвоят нови знания, умения и роли.

5.2.14. Сътрудниците на фирмата остро реагират, ако старанията и постиженията им водят само до нарастване на натоваването!

5.2.15. Важно е работата на всеки да му позволява да се чувствава "господар на самия себе си"!

### **5.3. СТИМУЛИРАНЕ НА ВЪТРЕШНАТА МОТИВАЦИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ**

5.3.1. Основна характеристика на всяка организация е необходимостта от промяна в процеса на възпроизводството на организационната структура. Промяната може да има малък размер - например, обновяването на някои компоненти от оборудването, или да има радикални за развитието на организацията мащаби - изменение на стратегическия план или смяна на ръководството на организацията. Независимо от характера на промените за осъществяването им се изисква влагането на усилия от страна на членовете на организацията. Без тези усилия промяната може да бъде блокирана или да се осъществи непълноценно. Организациите, в които се осъществява промяна имат един общ проблем - как да се мотивират членовете на организацията за реализацията на самата промяна и за дългосрочното инвестиране на ресурси и усилия в името на крайния ѝ успех.

5.3.2. В своите изследвания организационните психолози показват, че усилията в подкрепа на организационната промяна могат да бъдат вътрешно и/или външно мотивирани. Насочването към външната мотивация на сътрудниците в организацията е свързано с процеси на подкрепление или наказание за изпълнението/неизпълнението на организационните задачи. Инвестираните усилия по този начин се насочват преди всичко към повишаване на вероятността за получаване на награди и към снижаване на вероятността за получаването на наказания. Противоположно на това е положението с

вътрешната мотивация. В този случай, вложенията в осъществяването на промяната усилия са мотивирани от собствената възнаграждаваща функция на участието в дейността. Членовете на организацията, които участват в реализацията на промяната влагат усилия в решаването на определени задачи не заради възможните външни награди или наказания, а поради това, че намират в решаването на поставените им или избрани от самите тях задачи възможност да покажат своята компетентност, да задоволят интереса си към процеса на решаване на проблема, да изпитат положителни емоции или да реализират стремежа си към автономно самоопределение в организацията.

5.3.3. Изхождайки от тези базални различия в мотивацията за участие в процеса на организационно развитие, мениджърите си поставят няколко цели:

-първо, да реанализират съществуващата практика за стимулиране на организационната промяна;

-второ, да открият някои от факторите, които водят до стимулиране на вътрешната мотивация за участие в организационното развитие;

-трето, на тази основа да изработят набор от препоръки за приложното използване на действието на тези фактори в ситуации, в които се изисква осигуряването на приемането и реализацията на определени промени от страна на членовете на дадена организация.

5.3.4. Традиционно осъществяването на организационната промяна се разглежда като преминаващо през няколко етапа. Всичко започва с осъзнаването на потребността от промяна в организацията. Ръководството на организацията може да използва различни методи за изясняване на потребностите от организационно развитие - например, анализ на пазара и потребителските интереси, анализ на трудовата дейност и организационните функциониране, оценка на изпълнението на планираните задачи, стратегическо планиране и др. След осъзнаването на потребностите на организацията се преминава към вземане на решение за съдържанието на промяната и пътя на нейното осъществяване. В този етап на планиране и организационно самоопределение се търсят отговори на въпросите: "Каква промяна е необходима?, Кога и как да се осъществи тази промяна?, Какви ресурси са необходими за ефективната ѝ реализация?, Каква е възможно най-ниската цена на промяната и какви рискове крие тя за организационното развитие?" Въпреки, че обикновено организационната промяна се реализира по инициатива на ръководството, всички членове на организацията са ангажирани с нейното осъществяване и следователно, имат право да участват в нейното планиране. Следващият етап предвижда реализация на плана за промяна. Това предполага мобилизация на всички, които са включени в "сценария" за организационната промяна, тяхното информиране и ако е необходим тренинг за осъществяване на прехода от "старото" в "новото" организационно състояние. На този етап успехът на организационната промяна зависи преди всичко от степента на съпротивата срещу промяната от страна на тези, които практически трябва да я реализират. Занлючителният етап на организационната промяна се състои от оценка на ефективността на промяната и проследяването на възможните допълнителни проблеми и промени с отчитане на дългосрочните цели на организационното развитие.

5.3.5. При осъществяването на процеса на промяна вниманието е насочено към съдържанието на промяната в организацията, към това кои членове на организацията са въввлечени в нейното осъществяване и начина на нейното реализиране. Този акцент обезпечава създаването и следването на обмислени планове за промяна. Без усилията

на тези, които осъществяват промяната, обаче, ефективността на промяната може да бъде критично минимизирана. Възниква потребност от отчитането на мотивационните фактори - Какво може да се направи, за да се стимулира инвестирането на усилия от страна на сътрудниците в организацията? Привържениците на външното стимулиране отделят на този въпрос недостатъчно внимание, редуцирайки въпроса за мотивацията до външните награди и наказания. Тази тенденция съществува и в системата за подготовка на стопански ръководители. Акцентът върху външната мотивация е свързан с вниманието върху съдържанието, последователността и оценката на промените в организацията и допускането, че доброто планиране и високата квалификация сами по себе си осигуряват висока мотивация за участие в организационното развитие. Често се допуска, че подкрепата на промените от ръководството на организацията също съдържа достатъчно мотивиращи сътрудниците стимули. Приемането на иницираната отгоре промяна се разглежда като признак за очакване на положителни външни следствия като положителна атестация и нарастване на възнаграждението. Съпротивата срещу промяната се интерпретира като необходимост от създаване на яснота за възможните отрицателни следствия за сътрудниците.

5.3.6. В съответствие с резултатите от новите изследвания върху мотивационните фактори за участие в организационното развитие вниманието се пренасочва към мотивационния градиент на самото участие в реализацията на промените. Вместо средствата за външно стимулиране на преден план се извежда стимулирането на награждаващата функция на самото участие в организационното развитие. Активно се търсят факторите, които влияят върху вътрешната мотивация за участие в организационното развитие. При тяхното разкриване се следват няколко основни насоки:

- Първо, членовете на организацията се разглеждат като мотивирани за решаване на проблеми.
- Второ, членовете на организацията се разглеждат като ангажирани с преработка на информация.
- И трето, членовете на организацията се разглеждат като субекти на дейността, които се стремят към самоопределение и контрол върху средата, в която реализират своите цели.

5.3.7. Някои консултанти издигат тезата, че хората активно търсят ситуации, които представляват интерес за тях и изискват проява на творчество и компетентност. С други думи, задачите, които ангажират хората в процес на търсене на проблеми за решаване и постигане на значими цели съдържат вътрешно мотивиращи изпълнението фактори, свързани с предизвикателството, което представят проблемите и с преживяването на компетентност при тяхното решаване.

5.3.8. Предизвикателството възниква в случаите, когато даден стимул идващ от средата е в известно несъответствие с предварително формиран стандарт (ценност, очакван резултат и т.н.). Хората активно се стремят към редуцирането на подобни несъответствия, влагайки повече време и усилия без външно стимулиране. В този смисъл, за да се максимизира вътрешната мотивация, равнището на предизвикателство трябва да се приближава до оптималното за сътрудниците на организацията. Твърде големите предизвикателства, както и недостатъчните предизвикателства водят до бързо редуциране на общата мотивация за решаване на задачата.

5.3.9. Тясно свързан с проблема за потребността от предизвикателство от задачата е въпросът за упражняването и развитието на собствената компетентност.

Компетентността е свързана с преживяване на увереност и удовлетвореност от използването на собствените умения и способности за достигане на желани цели. Удовлетворението и свързаната с него вътрешна мотивация се усилват съществено от компетентното изпълнение на задачи, които представляват предизвикателство. Когато хората имат възможност да избират лесни или предизвикателни за тях проблеми те избират тези проблеми, които максимизират преживяванията им за компетентност, дори когато това предполага сериозно нарастване на усилията, които трябва да бъдат вложени в дейността.

5.3.10. Допълнителни източници на вътрешна мотивация се съдържат от задачите, които осигуряват комплексни и необичайни резултати, свързани с висока степен на неопределеност. Хората проявяват любопитство и с готовност влагат усилия в дейности, които за тях са нови, различни и съдържат изследователски елемент, творчество и оригиналност.

5.3.11. Новостта играе важна роля в мотивацията за дейност. Хората насочват вниманието си към тези въпроси, които се различават от обичайните стимули в средата. В процесите на обработка на информация възприеманите като различни и нови стимули предизвикват повишен интерес и внимание. Както показват изследванията организационната промяна бързо се превръща в норма и следователно, сътрудниците често привикват към необходимостта от промяна и не възприемат самата промяна като нещо "ново", което води до снижаване на равнището на вложените усилия в "породната реформа".

5.3.12. За да се реализира успешно организационна промяна освен насочване на вниманието към участието в нея е необходимо и задържането на вниманието на членовете на организацията върху конкретните задачи, свързани с реализацията на "сценария" на промяната. Често след започване на етапа на реализация на планираната промяна в организацията се забелязва връщане към стари, противостоящи на смисъла на промяната поведения. Важен фактор за поддържане на интереса към непрекъснатото участие в реализацията на промяната е разнообразието в самия процес на подкрепа на промяната от страна на сътрудниците. Разнообразяването на дейността, флукуацията на отговорностите и отделните операции в процеса на реализация на промяната, смяната на акцента и темпа на работата са надеждни средства за внасяне на новост и поддържане на вниманието към процеса на лично участие в организационната промяна. Изправени пред възможността за избор на различни по трудност задачи, хората показват устойчива тенденция към предпочитане на задачи със средно равнище на сложност. Интересът към този вид задачи е породен от съчетаното влияние на предизвикателството и възможността за упражняване и развитие на собствената компетентност в хода на участието в реализацията на организационната промяна. Факторът "сложност на задачата" е непосредствено свързан и с потребността на хората от самоорганизация и контрол над средата, в която реализират своите цели. Те се стремят да редуцират възприеманата неопределеност като организират новата и неизвестна ситуация в една по-позната за тях и разбираема за тях структура. Този самоорганизационен процес предполага формирането на алтернативни гледни точки, конкретизиране на задачите в ясни части цели и съгласуване на процеса на участие в осъществяването на организационната промяна с наличните знания и умения на сътрудниците на организацията.

5.3.13. Възможността за свободен избор също е съществен елемент от факторите, които влияят върху вътрешната мотивация. Това означава, че дейностите и задачите, които позволяват на членовете на една организация самостоятелно да определят дали да бъдат под външен контрол или автономно да контролират изпълнението на задачите си са много по-привлекателни от сходните дейности и задачи, при които подобен избор не е възможен. Вътрешната мотивация за участие в реализацията на организационните промени нараства, когато членовете на организацията имат възможност да упражняват личен контрол върху дейността си и върху нейните резултати. Когато хората възприемат невъзможност да контролират появата на нежелани и неприятни за тях събития обикновено те действуват неефективно.

5.3.14. В рамките на процеса на организационна промяна ефективността на изборите на сътрудниците е свързана с наличието на организационна реакция и достатъчен брой алтернативи. В съвременния организационен живот съществуват различни стилове на организационно управление и всеки от тях по различен начин влияе върху възприемания от членовете на организацията контрол върху значимите събития. Например, в някои организации типично се подчертава управлението, при което решенията се вземат от висшестоящото ръководство и се филтрират в низходящ ред по начин, който минимизира възможностите за контрол от нисшестоящите чинове. В същото време съществуват организации, в които активно се подкрепя личния контрол върху основните събития в организацията - сътрудниците самостоятелно определят своите задачи и целите в дейността си, т.е. те имат ясна представа, че контролират важни страни от организационния живот. Това възприятие води до засилване на тяхната вътрешна мотивация за участие в процесите на организационно развитие. При това промените се приемат и подкрепят с много по-голяма готовност, когато всеки сътрудник може да възприема своя самостоятелно определен принос в осъществяването на промяната.

5.3.15. Подробните предписания за участието в реализацията на организационната промяна често водят до ниска ефективност и загуба на мотивация за участие от страна на сътрудниците. За да бъдат избегнати тези ефекти е възможно формирането и следването на алтернативни "сценарии" за реализацията на организационната промяна. В тези случаи предоставянето на членовете на организацията на възможност автономно да избират алтернативни пътища за достигане на крайната цел на организационната промяна помага за формирането на вътрешна локализация на контрола и за засилването на интереса към самата промяна. Възприемането на възможността за самоопределение на собствената роля в осъществяването на организационното развитие е съществен фактор на вътрешната мотивация за инвестиране на ресурси и усилия за реализация на организационните промени.

5.3.16. Създаването на "сценарий" за организационно развитие поставя на дневен ред редица въпроси за мотивацията на членовете на организацията за осъществяването му.

5.3.17. В Таблица 1 са представени някои от основните възможности да се търси отговор на тези въпроси в контекста на концепцията за стимулирането на вътрешната мотивация за организационно развитие. Този списък, отчитащ ролята на предизвикателството, компетентността, любопитството, сложността на задачата и самоопределението на ролята в организационното развитие, насочва вниманието към факторите, които усилват вътрешната мотивация за инвестиране на усилия в подкрепа на организационните промени. На основата на тяхното познаване е възможно изграждането на конкретни управленчески тактики за стимулиране на вътрешната мотивация на сътрудниците за участие в процеса на организационна промяна.

**Таблица 1. Въпроси стимулиращи вътрешната мотивация за участие в организационната промяна**

---

### **Предизвикателство**

- Запознат ли е персоналът в организацията с проблемите и предизвикателствата, които могат да възникнат в процеса на осъществяване на организационната промяна?
- Разполагат ли сътрудниците в организацията с информация за това как новите задачи се различават от тези, които те добре познават от досегашната си дейност?
- Анализирана ли е заедно със сътрудниците сложността на проблемите, които ще възникнат с и след промяната в организацията и съобразена ли е тя с техните умения?
- Изисква ли равнището на предизвикателство в новите задачи проявата и развитието на компетентността и уменията на сътрудниците?

### **Компетентност**

- Изяснено ли е на сътрудниците в организацията как техните умения и емоции могат да се използват за ефективното осъществяване на организационната промяна и как тези умения и емоции могат да бъдат повлияни от промяната?
- Информирани ли са сътрудниците за значението, ролята и смисъла на тяхната работа за организацията като цяло?
- Имат ли информация и получават ли обратна връзка сътрудниците за своята ефективност преди, по време и след промяната?
- Имат ли сътрудниците предварителна информация за това каква подкрепа и помощ могат да получат в процеса на осъществяване на организационната промяна?
- Изяснено ли е на сътрудниците какви нови умения, знания и поведения се очаква да се развият с и след осъществяване на организационната промяна?

### **Любопитство**

- Когато се започва промяната, подчертана ли е нейната новост и своеобразие в сравнение с останалите събития в организацията?
- Информирани ли са сътрудниците как да следят за промените в организацията?

### **Сложност на задачите**

- Представени ли са ефектите на организационната промяна като нещо, което изисква време и усилия, за да бъде разбрано и оценено или те могат скоро да бъдат забравени и да останат неясни?
- Ако промените са твърде тривиални за сътрудниците, показана ли им е тяхната значимост от гледната точка на цялостното развитие на организацията?
- Ако осъществяването на промяната се разглежда от сътрудниците като твърде трудно, осъществени ли са обучение и информиране с цел подобряване на разбирането на потребността от промяна?

- Позволено ли е на сътрудниците да изменят и реорганизируют своите дейности в процеса на участието си в осъществяване на промяната?
- Показано ли е на сътрудниците как промяната ще повлияе на функционирането и развитието на организацията като цяло?

### **С а м о о п р е д е л е н и е**

- Създадени ли са на сътрудниците възможности да изберат сами възможните пътища за участие в осъществяването на промяната?
- Могат ли сътрудниците самостоятелно да контролират и координират дейностите и задачите си в хода на организационната промяна?
- Създадена ли е система, която да позволява мненията, изборите и предложенията на сътрудниците да се вземат под внимание при осъществяването на промяната?
- По какъв начин сътрудниците научават че техния принос в осъществяването на промяната се цени и очаква?

## **5.4. КОНСТРУКТИВНИ МОТИВАЦИОННИ ПРАКТИКИ НА ЛИДЕРА**

5.4.1. Поне 80% от ефективното поведение на членовете на фирмените екипи се определя от конструктивните практики на лидера при мотивацията и стимулирането на индивидуалното и екипното организационно поведение. Сред тези практики особено добри резултати гарантират:

1. Предизвикването на груповите процеси чрез:

- А. Търсене на възможности за развитие;
- Б. Подпомагане на самостоятелното експериментиране и поемането на риск.

2. Въдъхновяването на споделено виждане за мисията и състоянието на фирмата чрез:

- А. Подпомагане на груповото антиципиране на фирменото бъдеще.
- Б. Осигуряването на неотложена взаимопомощ между фирмените сътрудници и екипи.

3. Осигуряването на персонала на условия за самостоятелно действие и вътрешнофирмено предприемачество чрез:

- А. Стимулиране на сътрудничеството и приоритетно отчитане на екипните постижения.
- Б. Индивидуализиран подход при засилването на фирмените сътрудници в тяхната кариера и личностно израстване.

4. Моделирането на стила и методите на справяне с проблемите чрез:

- А. Открояване на положителните примери, модели и стандарти в рамките на фирмата;
- Б. Планиране на малките победи чрез адекватен избор на междинни цели и усъвършенстване на системата за вътрешнофирмена обратна връзка.

5. Окуражаването на персонала за организационна причастност и адаптивност чрез:

А. Признаване на приносите на фирмените сътрудници;

Б. Разширено чествуване на екипните и индивидуални постижения.

### **5.5. МОТИВАЦИОННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ДЕЛОВАТА ВЗАИМОЗАВИСИМОСТ**

5.5.1. Организационните психолози открояват следните мотивационни измерения на взаимозависимостта на интересите на страните:

1. Индивидуализъм. Това е мотивационно измерение, при което в сила е следното правило за избор на делови поведения: "Действувай така, че да максимизираш собствената си печалба, независимо от изхода за другата страна!".

2. Конкуренция. Това е мотивация, при която водещо е правилото: "Максимизирай с действията си разликата между собствената си печалба и изхода на другата страна. Важна е диференциалната печалба, превъзходството!".

3. Агресия. При тази неконструктивна за бизнеса мотивация в сила е правилото: "Минимизирай с действията си изхода на другата страна, независимо от собствения си изход!".

4. Саможертва. При тази деструктивна делова мотивация в действие влиза правилото: "Действувай така, че да максимизираш изгодите за другата страна като минимизираш собствената си изгода!".

5. Алтруизъм. При тази мотивация водещо е правилото: "Максимизирай изгодите за другата страна независимо от собствените си изходи!".

6. Сътрудничество. При тази мотивационна тенденция основното правило става: "Действувай така, че да максимизираш съвместната печалба!".

7. Уравниловка. Уравниловъчната мотивация е свързана с правилото: "Действувай така, че да минимизираш разликата между изхода си и изхода на другата страна, независимо дали печелиш или губиш!".

8. Максимин. Тази мотивационна тенденция се изразява с правилото: "Действувай така, че да максимизираш минималния изход за себе си или за другия в транзакцията!".

### **5.6. КАКВО ПРАВИ СЪТРУДНИЦИТЕ НИ ПРИЧАСТНИ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА?**

5.6.1. Причастните към процесите и проблемите във фирмата сътрудници са в основата на организационния успех. За да се постигне нарастване и запазване на организационната причастност, отношението към персонала следва да показва уважение и достойнство. Причастността зависи от това какви ценности и убеждения са заложили във фирмената култура. Управлението на фирмата към и чрез непрекъснатото развитие на човешките ресурси е важен елемент от осигуряването на благоприятен вътрешнофирмен контекст за организационно развитие.

5.6.2. Ефективните мениджъри знаят добре, че в хората има огромен резерв от добра воля и желание за развитие. Те мотивират като освобождават потенциала на хората си



и създават възможност за осъществяването на този потенциал в конкретни продукти, услуги, идеи. Те също така знаят, че в името на своето развитие всяка фирма се нуждае от определена мисия, на която хората в самата фирма са готови искрено да се посветят.

**5.6.3. ПРИЧАСТНИТЕ ХОРА ПРАВЯТ ФИРМАТА ОРГАНИЧНА СИСТЕМА!** Ето някои принципи за мотивирането на персонала за нарастване на организационната причастност :

1. Редовни преки контакти "ръководител-подчинен";
2. Споделено разбиране за критериите, по които се оценява всяко работно място и изпълнението на трудовите задачи.
3. Отчетлива комуникация нафирмената политика и фирмената стратегия.
4. Включване на сътрудниците в текущи форми за регулярен екипен разбор.
5. Внимателни мерки за разширяване на взаимното доверие.

## **5.7. ОКУРАЖАВАЙТЕ СЪТРУДНИЧЕСТВОТО!**

5.7.1. Никакви мерки за осигуряване на индивидуалната мотивация на хората във фирмата не са действени, ако в организацията е формирана атмосфера на противопоставяне, конкуренция и нежелание за съгласуване на действията и ресурсите между взаимнозависимите ѝ членове в името на максималната съвместна печалба. Ето защо преди да се прилагат каквито и да са управленчески програми за стимулиране на трудовата мотивация е необходимо да се изгради работна среда, в която сътрудничеството е основна организационна норма. Мениджърите с опит в създаването на атмосфера на съгласувани и взаимноизгодни усилия за максимално увеличаване на съвкупната полза от съвместната дейност показват, че са усвоили основните принципи от психологията на кооперативното поведение в организациите:

1. Като ръководител поставяйте ударението върху постиженията и възможностите на групите и екипите в организацията, а не само върху индивидуалните резултати и личностната компетентност. Способните индивиди се чувствуват още по-въодушевени и мотивирани в кооперативна среда.
2. Реализирайте процедури за екипен разбор и съвместно обсъждане на организационното поведение и постиженията на фирмените сътрудници.
3. Насочвайте се към такова структуриране на работните задачи и към такива системи за оценка на изпълнението им, при които се оценяват координацията и взаимната обвързаност на индивидуалните дейтвия. Представете си, че сте треньор на цял хокеен отбор - ясно е, че тактическите планове и оценките за резултата следва да се чуят не само от непосредствено изпълняващите дейността, но от всички, които са част от отбора.
4. Избягвайте да поставяте сътрудниците си излишно в условия на вътрешнофирмено съревнование, за да намалите вероятността за формиране на пагубния синдром на междугруповото съревнование: "Ние сме първи!". Съревнованието вътре в организацията има съмнително влияние върху конструктивните мотивационни тенденции на сътрудниците. В повечето случаи то води само до противопоставяне и излишни сравнения и съперничества между групите.

5. Избягвайте да предлагате задачи, след изпълнението на които от няколко фирмени екипа едновременно, този който има най-ниски постижения се санкционира или му се отнема по-нататъшното изпълнение на същите задачи. За мениджъра е важно, че никой не бива да излезе от "играта" заради временни неудачи и снижена ефективност.
6. Създавайте работна среда и хуманизирайте работните места така, че на хората да им удобно и приятно да работят и общуват стимулиращо в малки групи.
7. Посочвайте като фирмени "герои" и модели за подражание не само отделни личности, но и малки работни групи с високи постижения. Бизнесът е колективен спорт - отборите се представят слабо на състезанията, ако треньорите непрекъснато обръщат внимание само на звездите!

## **6. БЮРОКРАЦИЯ ИЛИ ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО? ТОВА (ЛИ) Е ВЪПРОСЪТ?!**

### **6.1. ИЗВОРЪТ НА БЮРОКРАЦИЯТА**

6.1.1. Бюрократията е състояние на духа, мисловна нагласа, а не свойство на характера и следствие от размера и структурата на организацията. Ядрото на бюрократичния манталитет е отказът да се поеме и носи отговорността за това, което става в организацията и около нея. За проблемите ни е отговорен някой друг!

6.1.2. Бюрократията е така жизнена именно защото смятаме, че тя е свойствена на някой друг, но никога не и на нас самите. Оттук и усилието да освободим от нея своята организация като обсъждаме и коригираме чуждото поведение.

6.1.3. Нагласата, че не ние носим отговорността за това, което се случва около нас е действителния извор на бюрократията.

6.1.4. Две групи фактори предопределят доколко успешна ще е борбата ни срещу бюрократизацията на организацията, в която работим и която ръководим. Това са:

1. Личните избори и решенията, които вземаме, за да регулираме своето поведение в организацията и

2. "Правилата на играта", нормите и ценностите в живота на организацията.

6.1.5. Да се освободим ОТ бюрократията означава да се освободим ЗА нещо друго като направим нови лични избори и работим за изменението на организационните норми и ценности.

6.1.6. Единствената алтернатива на бюрократа е ПРЕДПРИЕМАЧЪТ - човекът с търсещ творчески дух; пионерът с будно чувство за отговорност за организацията и нейното непрекъснато обновяване и усъвършенствуване; авторът на събитията в организационния живот, освободен за изява, риск и независимост.

6.1.7. Всичко започва с ежедневния избор, който правим:

- ЗАПАЗВАНЕ НА СТАТУКВОТО или СТРЕМЕЖ КЪМ УСЪВЪРШЕНСТВУВАНЕ
- ИЗБЯГВАНЕ НА РИСКА или ГОТОВНОСТ ЗА ПРОМЯНА
- ЗАВИСИМОСТ ОТ ДРУГИТЕ или САМОСТОЯТЕЛНОСТ

### **6.2. ПРАВИЛАТА НА БЮРОКРАТИЧНАТА ИГРА**

6.2.1. За да разберем правилата на "бюрократичната игра" е необходимо да изследваме четири основни характеристики на организацията:

1. Какъв е психологическия договор между организацията и отделната личност?

2. Как всеки от нас определя интересите си, включвайки се в организацията?

3. Какви тактически средства се използват от нас, за да си осигурим подкрепа за действията си в организацията?

4. Как се достига до удовлетворение - чрез зависимост или чрез самостоятелност на членовете на организацията?

6.2.2. Тези четири характеристики изграждат механизмите за възпроизводство на бюрократичния или предприемаческия начин на организационно функциониране. Ето какво отличава бюрократичния организационен живот:

1. Патриархален психологически договор с организацията. Всичко започва с приемането на традиционния договор за свръх-контрол "отгоре-надолу". Той има корените си в успеха, който военните, църквата и родителите имат при упражняване на централизиран контрол, дефиниране на ролите и функциите в организацията, йерархизацията на властта и изискването за дисциплина, подчинение и функционална отговорност, без ангажиране с общата цел и без възможност за реципрочност на отношенията.

2. Слепешки егоцентризъм. Успехът в бюрократичната организация се дефинира традиционно като придвижване нагоре по йерархичната стълбца, получаване на повече и повече власт, отговорност и поощрения за усилията. Така хората свикват да определят своите интереси в термините на личните награди и стимули, които получават от организацията, а не в термините на приноса си за развитието на организацията, другите хора и обществото. Поради акцента на патриархалния договор върху контрола и формалната власт, новите сътрудници бързо пренасочват вниманието и усилията си от извършването на смислена работа към издигането си по организационната йерархия. Бюрократизмът подкрепя инстинктите и амбицията за контролирано израстване и това създава не организация от сътрудници, а организация от ориентирани към получаване на власт конкуренти за оскъдните йерархични рангове.

3. Манипулативни тактики. Автократичната организационна култура на бюрократизма придружена от личната амбиция за израстване и контрол подкрепя организационно поведение, което е стратегическо, предпазливо и прикрито. Това поведение на членовете на организацията ние определяме като манипулативно. Манипулацията е контролиране на хората, на поведението им и на резултатите от тях, без те да могат да осъзнаят и разберат този контрол. Бюрократията толерира манипулацията и разпределя организационните награди в зависимост от манипулативния "талант" на своите членове. Традиционно управлението се разглежда в бюрократичната организация като изкуството да манипулираш другите. Осъзнато или не сред членовете на организацията властвува убеждението, че се издигат тези, които манипулират по-ефективно. Единствените, които непрекъснато отричат това са тези, които са вече на върха на организационната пирамида. Но в бюрократичната организация и това е само форма на манипулация. Бюрократът е този, който постига организационните цели и личните си амбиции чрез манипулация на другите.

4. Зависимост. Патриархалният договор с организацията, слепешкият егоцентризъм и ориентацията към манипулативно организационно поведение взаимно се подхранват и усилват по начини, които водят до изграждане на манталитет и навици на зависимост. Чувството, че оцеляването и развитието ни е в ръцете на някой друг е отчасти основното следствие от наличието на първите три предпоставки за бюрократизацията на организацията. Първоначалната ни готовност да си осигурим сигурност и израстване чрез зависимост и подчинение може само да ускори бюрократизацията на системата от организационни взаимозависимости. След години в организацията, която ни третира като деца, ние самите сме предразположени да правим повече от същото и да си служим със система за стимулиране на зависимостта си.

6.2.3. И така, бюрократизацията на организационния живот възниква и се възпроизвежда чрез:

1. Патриархалният психологически договор, който сключваме с организацията.
2. Амбицията ни за организационна власт чрез йерархично израстване.
3. Готовността ни за манипулация на хората в името на целите.
4. Възпроизводството на зависимостта като предпоставка за оцеляване и развитие в организацията.

### **6.3. ПАТРИАРХАЛНИЯТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ДОГОВОР С ОРГАНИЗАЦИЯТА**

6.3.1. Бюрократизацията на организацията започва със "сключването" на патриархален психологически договор с нея. Съзнателно или не "сключвайки" този договор, личността приема да ръководи своето поведение в организацията:

1. Подчинявайки се на висшестоящите
2. Отказвайки се от самоизява
3. Жертвувайки се в името на неопределени бъдещи награди
4. Вярвайки, че да прави 1,2 и 3 е справедливо.

6.3.2. ПОДЧИНЯВАЙ СЕ НА НАЧАЛСТВОТО! Всеки в организацията си има...шеф! В организациите се налага да работят хора, чиято единствена работа е да гарантират това всеки да си има шеф. Неявното убеждение е, че ако някой си няма началник, цялата система на организацията е застрашена. Приема се, че отношенията на власт в организацията следва да са ясно определени и всеки следва да се подчинява на висшестоящите. Формалната власт не може да се обсъжда и ако някой не се подчинява на своите началници, той се обявява за нелоялен спрямо организацията. Смята се, че хората в организацията предпочитат да имат един, ясно определен началник, на когото да се подчиняват във всичко. В противен случай те преживяват стрес и се оплакват: "Не знам кой ми е шеф - началника на отдела или ръководителя на проекта, по който работя".

6.3.3. Ключовият елемент от патриархалният психологически договор е думичката "подчинение". Когато приемаме, че трябва да се подчиняваме на висшестоящите в организацията, ние вече приемаме, че основния и единствения значим източник на знание и компетентност е извън самите нас. Съществува "нещо над и извън нас", което трябва да бъде следвано и уважавано. Това засилва чувството за зависимост и потребността от одобрение "отгоре". Всичко, което може да ни се случи в организацията става по благоволение свише. Когато нещо не върви ние имаме прекрасно извинение - Началството е отговорно! Прекарваме невъобразимо дълго време, наблюдавайки и коментирайки своите началници просто защото имаме инфантилното желание за перфектен ръководител, който може, знае и прави всичко както трябва. Началството обаче не оправдава нашите свръх-надежди и очаквания и ние сме благодарни на своите ръководители, че не са свършени, защото по този начин ни освобождават от отговорност. Когато се подчиняваме на началството, ние всъщност избягваме отговорността за следствията от поведението си - който се

подчинява не носи отговорност, нали? Ако нещо не върви, тези, които само са изпълнявали не са виновни. Виновни са ръководителите.

6.3.4. Цената, която организацията плаща за ударението, което поставя върху изпълнителността на своите членове е формирането на смесицата от чувство за безпомощност и безотговорност. Щом не съм отговорен/виновен за нещо, аз не мога, а и не искам да го постигна/поправа. За мениджмънта на една утилитарна организация едва ли има нещо по-опасно от капана на подчинението на персонала. Краткосрочният комфорт от усещането, че ти се подчиняват и че имаш пълен контрол над действията на подчинените се замества от чувството, че те са безотговорни и безпомощни като сътрудници. За подчинените подчинението носи дългосрочното псевдопреимущество - себеоневиняването. Ние сме невинни каквото и да стане. В крайна сметка началството е винаги отговорно за нашата безпомощност!

6.3.5. ОТКАЖИ СЕ ОТ САМОИЗЯВА! В бюрократичната организация съществува мощното убеждение, че трябва да се самоконтролираме и ограничаваме, подчинявайки се на началството. "Не е важно какво мислим и чувстваме, ние сме тук да си гледаме работата и да си изпълняваме задълженията!" В действителност, източникът на енергията и мотивацията за ефективен труд в организацията е в онова, което хората чувствуват за своята работа в организацията.

6.3.6. Отричането на личната самоизява в работата и изискването към хората да се самоконтролират и самоограничават в изпълнителските рамки на тесни професионални функции и роли е основната причина за загубата на мотивация и снижаването на тяхната организационна включеност.

6.3.7. Когато няма изградени организационни норми за самоизява и се поставят изисквания за самоконтрол и самоограничение, чувствата и идеите на хората намират израз по неформален и насочен предимно срещу съществуващата организационната култура начин. Комуникацията в организацията придобива двупластов характер. В резултат всяко събитие се отразява двукратно и нееднозначно. Едно се говори на "сцената", а съвсем друго се казва "зад кулисите". Ръководството на организацията, което подкрепя волно или неволно принципа "Откажи се от самоизява!" постепенно бива отдалечено от действителните преживявания и мнения на членовете на организацията и по този начин се оказва рано или късно изолирано от организационната действителност и де факто обезвластено. Причината за това състояние на нещата е страхът от загуба на контрол и власт над другите в организацията. Който изпитва подобен страх изисква явно или не отказ от открита самоизява и призовава към самоконтрол и дисциплина дори това да е за сметка на мотивацията, желанието за по-високи постижения и организационната включеност на хората, които ръководи.

6.3.8. ЖЕРТВУВАЙ СЕ В ИМЕТО НА НЕЯСНИ БЪДЕЩИ ЦЕЛИ! Следващият компонент на нашия патриархален психологически договор с организацията е свързан със собствената ни жертвоготовност. Понякога е достатъчно да осъзнаем чувството си, че единственото, което организацията ни оставя за лична употреба са няколкото часа в почивните дни. Когато искаме от членовете на една организация да се жертвуват в името на "светлото", но неясно формулирано организационно бъдеще, ние всъщност ги караме да правят нещо, което ако зависеше само от тях те не биха правили. Най-ефективният начин да накараш хората да се жертвуват е като им обещаваш светло бъдеще, в което техните идеали ще бъдат направени от организацията действителност. Много от хората се присъединяват към организациите именно като показват готовност да жертвуват себе си и своите интересите в замяна на подобни обещания. Този "скрит

пазарлък" рано или късно се разкрива, но обикновено е късно и за двете страни. Който се опитва да гради и развива организация на основата на жертви от страна на хората, с които работи, обикновено сам става жертва на своите обещания.

**6.3.9. ВЯРВАЙТЕ: ВСИЧКО ТОВА Е НАПЪЛНО СПРАВЕДЛИВО!** Не е достатъчно да се подчиняваш на началниците, да се отказваш от самоизява и да се жертвуваш в името на светлото бъдеще, за да допринасяш за бюрократизацията на организацията си. Необходимо е да още да споделяш убеждението, че всичко това е справедливо и ще допринесе за организационното развитие. И трите принципа създават и възпроизвеждат едно единствено организационно явление - зависимостта. Да приемаш тези принципи означава да приемаш, че зависимостта е единствено добрия начин една организация да съществува. Всяко отклонение от това убеждение води до това, че бюрократичната организация те обявява за опасен анархист. Най-силният стремеж на бюрократичната организация е да запази на всяка цена контрола и властта и това е доминантната и в действителност единствената ценност на бюрократията. Това, по което можете да откриете бюкрата у другите и у себе си е убеждението, че за да има ред и организация е необходимо наличието и упражняването на контрол отвън и отгоре. Ние бюрократизираме организациите защото се страхуваме, че хората не желаят и не са способни да действуват отговорно и само чрез външен контрол могат да насочат своите ресурси за решаване на общи задачи и проблеми. В основни линии бюрократизмът е плод на собствения ни песимизъм относно човешката природа и организационния потенциал на човешките общности. В повечето случаи този песимизъм е насочен и към самите нас. Бюрократът у всеки от нас е дотолкова развит, доколкото вярваме, че можем да действуваме в противоречие с целите на организацията и за да не се стигне до това ни е нужен външен контрол. Бюрократизацията на една организация традиционно започва с призови за ясни роли и разпределение на отговорностите, развива се чрез създаване на структури и процедури в името на ефективното ни участие в организационния живот и може да бъде възпряна само чрез осъзнаване и скъсване на патриархалния ни договор за зависимост от бюрократичната организация.

#### **6.4. АНТИБЮРОКРАТИЧНА ВАКСИНАЦИЯ НА ФИРМЕНОТО РЪКОВОДСТВО**

6.4.1. Единствената ваксина срещу бюрократизацията на една организация е изграждането на предприемачески механизми на организационното развитие. Оставена на себе си бюрократичната организация все повече се бюрократизира и тласка фирменото ръководство към усъвършенствуване на манипулативния стил на управление. Хората от фирменото ръководство на една бюрократизираща се организация изпитват все по-силно и по-силно смесица от следните чувства:

1. "Аз съм уязвим!" Тъй като никой не играе с открити карти и комуникацията е прикрита и не води до нарастване на взаимното разбиране, човек никога не знае какви сили в организацията могат да повлияят върху съдбата му. Правилата на играта стават все по-неясни и недостъпни за усвояване, защото непрекъснато се променят и трудно се обосновават логически.
2. "Аз губя контрол!" Тласкан от патриархалния си психологически договор с организацията, човек превръща контрола в основен проблем. Контролът е тема №1 във всяко заседание, на всяко равнище в организацията и във всяко взаимодействие между

хората в организацията. Ако не изпитваме страх от загубата на контрол, защо да се опитваме да изобретяваме нови и по-съвършени форми за неговото упражняване.

3. "Чувствувам се безпомощен!" Може да предпочитаме стремежът към съвършенство, поемането на риск и стремежът към независимост, но в бюрократичната организация действуваме точно в противоположното направление. Предпазливостта и зависимостта в организацията произтичат от усещането, че всеки друг избор на принципи за регулация на организационното поведение може да доведе до опасности за оцеляването и израстването ни в организацията. В резултат ние ставаме бюрократи, за да се защитим и да оцелеем в организацията. В резултат казваме на бюрокрацията "Да", мислейки безпомощно "Не". Бюрократизацията има най-верен съюзник в желанието ни да се самозащитим.

6.4.2. Антибюрократичният процес има два източника:

1. Организационната структура, политика и процедурите, които фирменото ръководство приема и подкрепя.
2. Поведенията на фирмените ръководители, чрез които те изразяват своите лични избори и решения.

6.4.3. Успешната антибюрократична ваксинация на фирменото ръководство е свързана със следните преживявания на членовете на организацията:

1. "Ние чувствуваме, че оцеляването и развитието ни в организацията ни са в собствените ни ръце!" Лесно е да каже, трудно е да се постигне. Формирането на подобен организационен климат предполага хората в организацията да поемат изцяло отговорността за състоянието и развитието ѝ. Никой не може да бъде обвиняван независимо от обстоятелствата. Ние сме отговорни за състоянията на нещата.

2. "Ние имаме значима цел!" Съвместната ни работа е нещо повече изпълнение на задълженията ни. Ние работим защото имаме значима цел. Ние създаваме организацията, която ни е нужна, за да постигнем тази цел.

3. "Ние се посвещаваме на постигането на тази цел тук и сега!" Знаейки какво се стремим да постигнем и посвещавайки се на това тук и сега, ние решаваме да реализираме нещо конкретно, ясно определено и достижимо, без да изчакваме условията да станат по-благоприятни.

6.4.4. Работата за антибюрократична ваксинация на фирменото ръководство започва със "скъсването" на патриархалният психологически договор с организацията и замяната му с предприемачески контракт, който да послужи като основа на механизма за организационно развитие. За да се създаде подобен нов контракт с организацията, ръководството следва да се посвети на преразглеждането на взаимозависимостта между организацията и личността. Докато патриархалният психологически договор изисква човек да се подчинява на началниците си, да се отказва от самоизявата си, да се жертвува в името на неопределеното "светло бъдеще", предприемаческият контракт изисква нова система от ценности и действия:

1. Стани началник на самия себе си!
2. Окуражавай самоизявата!
3. Ангажирай се!
4. Вярвай, че 1,2 и 3 са справедливи принципи на организационен живот!



6.4.5. СТАНИ НАЧАЛНИК НА САМИЯ СЕБЕ СИ! Бюрократизацията на една организация се крепи частично на допускането, че човек трябва да бъде контролиран и ръководен, за да бъде ефективен член на една организация. Това поставя въпроса за властта и лидерството като първостепенен въпрос за всяка организация. Властта и основанията за организационно развитие произтичат от съществуването на висшестоящи началници и организационна йерархия. Този възглед води до противоположния на желанието от мениджърите ефект. Най-ценни, ключови за развитието на организацията са тези сътрудници, които показват висока организационна включеност и поемат отговорност за хода на събитията в организационния живот. Ако искаме хората да поемат отговорност за своето организационно поведение и да творят организационния живот, ние нямаме друг избор освен формирането и изразяването на увереност в желанието и свособността им да се самоуправляват ефективно. Това означава, че фирменото ръководство следва да се откаже от свръх-контрола, да снесе опитите си да дирижира поведението на сътрудниците и да им делегира част от ръководните функции. Фирмената структура може да продължи да съществува по един положителен начин, за да подпомогне управлението чрез целите на организацията. При това договорът между личността и организацията определя, че отделния сътрудник на организацията е отговорен за своите действия и за успешното достигане на организационните цели. Никой не поставя ударението върху подчинението на висшестоящите. Хората имат свободата да избират начина, по който най-добре ще свършат работата си. Ако наистина сме насочени към това всеки да стане началник на самия себе си, ние:

А. Показваме как ще изглежда организацията, ако обърнем наопаки пирамидата. Фирменото ръководство е най-отдолу. Така е във всеки отдел на организацията. Обръщането на фирмената пирамида изразява идеята, че фирменото ръководство има като първостепенна функция подкрепата на хората, които подкрепят с продукти и услуги потребителите.

Б. Ако при обръщането на пирамидата се окаже, че съществуват твърде много йерархични нива, фирменото ръководство ги изравнява. Класическият пример на бюрократична организация е организацията с поредица от йерархични нива, на всяко от които всеки има по един подчинен. Премахването на свръх-йерархизацията се придружава с изказване на убеждението, че организационния успех се крепи на раменете на всеки от членовете на организацията. Броят на подчинените на един ръководител е обратно пропорционален на ориентацията му към свръх-контрол върху поведението им в организацията. Организационната структура е перфектна, ако изразява намерението на фирменото ръководство да позволи на всеки сътрудник да бъде началник на самия себе си.

В. Фирменото ръководство формулира нови "правила на играта" за това кога ръководителите осъществяват контрол и надзор. Членовете на организацията следва да бъдат убедени, че ръководството се осъществява в отговор на поискана от самите тях консултация. Те са тези, които решават кога да привлечат и ангажират вниманието и влиянието на своя ръководител. При наличие на система за ясно формулиране на задачите на всеки и за отчет за изпълнението им това е единственият ефективен начин да направим всеки отговорен за качеството на поведението си в организацията.

Г. Фирменото ръководство обръща процеса на оценяване на изпълнението на трудовите задачи. Всеки носи при това отговорност за участие в оценяването на собственото си поведение и на поведението на този, който го ръководи. Всеки в организацията оценява собственото си изпълнение и подкрепата, която получава от

ръководителя си, за да го подобри. Тази управленческа стратегия води до известно изравняване на властта, до нарастване на организационната включеност и до формиране на чувство за съществуването на общи интереси между изпълнител и ръководител. Подобрява се възприемането на взаимозависимостта между хората "по вертикала".

Д. Фирменото ръководство управлява с помощта на самоуправляващи се екипи. Екипът, а не ръководителят, подбира хората, разпределя задачите, осигурява изпълнението и контролира качеството. Ръководителят е отговорен за определяне на изискванията към крайния резултат и споразуменията между екипа и останалата част от организацията.

Е. Ръководителят окуражава подчинените си да организират събранията и съвещанията. Събранията за личния състав на дадено звено от организацията са като вечерята в семейството. Начинът, по който протичат събранията, правилата на работа по време на събранията повлияват в много по-голяма степен отношението към работата, групата и организацията като цяло, отколкото инструкциите и указанията на ръководителя. Ръководителят делегира отговорността за провеждането, структурирането и председателстването на събранията на всеки от своите подчинени. Той е отговорен за развитието и изявата на всеки член на групата като ефективен модератор на груповите срещи.

Ж. Ръководителят превръща определянето на трудовите задачи в двустранен договор. Традиционно шефът е този, който определя задачите, подчинените задават уточняващи въпроси и се разотиват, за да си вършат работата. При това израз получат само желанието и изискванията на една от страните - шефа. Работата се извършва по-ефективно при ясен социален договор, в който желанието и изискванията и на двете страни са изразени и обсъдени открито. Предприемаческият дух на съвместната дейност се запазва само ако ръководителя казва: "Искам от Вас това и това; а сега искам да знам какво искате от мен Вие".

6.4.6. ОКУРАЖАВАЙ САМОИЗЯВАТА! Вторият компонент на предприемаческия договор с организацията е насочен към процесите на изява от страна на сътрудниците. Бюрократизацията започва с изтъкване на необходимостта на самоограничения в името на организационната ефективност. Не е важно какво чувствуват и мислят хората! Всеки е тук да си гледа работата и организацията не е място са изява на собствената индивидуалност и чувствителност!

6.4.7. Цената за подобна управленческа философия е снижаване на мотивацията и организационната включеност на хората. Бизнесът и трудът са преди всичко форма на личностна изява. Всеки се стреми да получи подкрепа, за да изяви своите реални и потенциални качества в съвместната дейност в организацията. Когато фирменото ръководство съдържа и забранява самоизявата, организацията бързо се превръща в скучно, чуждо и потискащо място за личността. Това поражда апатия, изолация и бюрократизъм.

6.4.8. Предприемаческият стил на ръководство създава противоположна ориентация. От хората се очаква и те се подкрепят при влагането на чувства, вътрешна мотивация, интерес и креативност в работата. Мениджърът е този, който въодушевява хората за изява и развитие. Бюрократът е този, който не изразява чувства, не прави изключения, следва буквата на организационните закони и държи живота в организацията да е тотално предсказуем и сценариран. Това, което ни е нужно са хора, които са способни да се справят с неопределеност, трудности и непредвидими обстоятелства в живота на

организацията. А това означава, че са ни нужни сътрудници с творческа интуиция, самостоятелно мислене и готовност за риск. Да ги имаме означава да се вслушваме в чувствата и идеите на хората, които ръководим. Възможността за самоизява и за изразяване на собствените преживявания е ядрото на мотивацията за труд и изгражда истинското чувство на лична отговорност за резултатите от него. Един мениджър не може да направи нищо по-добро за тяхното развитие от това просто да показва заинтересованост от отговорите на въпросите си "Какво желаш?" и "Как се чувствуваш тук и сега?" Само така човек може да свикне да разглежда своите действия като решаващи за организационния успех. Цената, която се заплаща за окуражаване на самоизявата и изразяването на личните преживявания е известно снижаване на ефективността в началото. Тази цена многократно се изплаща за сметка на нарастналата вътрешна мотивация на сътрудниците, причастността на персонала и готовността му за отговорно участие в трудовия процес. Нужни са постоянство и много усилия, за да се изгради доверие в действията на фирменото ръководство, което осигурява самоизява и себеизразяване. Вслушвайки се в чувствата и преживяванията на хората, фирменото ръководство:

А. Посвещава поне 25% от времето на всяко събрание за обсъждане на нагласите, мотивацията и груповата атмосфера. Обикновено тези въпроси се оставят на заден план в дневния ред. За да се легитимизира самоизявата и себеизразяването е необходимо на тези въпроси да се отдели място още от началото на събранието. Какво в последно време е карало хората в организацията да се чувствуват горди или да съжаляват? Нашите отношения и чувства не са нещо извън бизнеса, нали?

Б. Подпомага проучването на настроеността и мненията в организацията от самите членове на организацията. Членовете на организацията са истинските експерти по въпросите на мненията и настроеността си и нито една специализирана форма на изследване не може да замени откритото самоизследване и обсъждане. Това елиминира усещането за секретност и поверителност на изследванията, които се осъществяват по поръчка на ръководството. Смисълът на тези проучвания е да направят личните отношения, частните разговори и неофициално протичащите коментари на организационния живот достъпни за съвместна работа. Съществено е това да не става веднъж в годината и по предварителен сценарий. Само така комуникацията в организацията ще се превърне в средство за взаимно разбиране в името на общата цел - производство на повече печалба за членовете на организацията.

6.4.9. АНГАЖИРАЙ СЕ! Предприемаческият договор изисква хората да се посветят на своята работа, а не да се жертвуват в името на неясно формулирани цели и обещания за светло бъдеще или поради външна принуда. Да се посветиш на нещо, да се ангажираш, означава да направиш избор: "Смятам да правя това, което искам и ще го правя, защото така съм решил!" Да правиш нещо, защото ТРЯБВА, е точно обратното на истинското ангажиране. Всяка саможертва има в основата си преживяването на дълг или принуда и е свързана с "ТАКА ТРЯБВА!" Фирменото ръководство, което се противопоставя на бюрокрацията на организацията всъщност се бори за замяната на "НИЕ ТРЯБВА ДА..." с "АЗ ИСКАМ ДА..." Когато хората в организацията могат да правят свободни избори, те са готови да поемат отговорност за реализацията им. Когато ги призоваваме да изпълнят дълга си, да ни направят услуга или да се жертвуват в името на нещо, което ще получат в бъдеще, ние изискваме зависимостта им от външни фактори. Който иска да изгради организация, в която основната ценност е отговорността за собственото организационно поведение, дава възможност на хората в нея да правят свободен избор, да изразяват собствените си желания открито и

директно. А това означава, че организацията действа не на основата на човешки саможертви, а чрез човешки ангажименти!

6.4.10. Ангажираността не снижава чувството за отговорност както прави това саможертвата и изпълнението на дълга. Ако сме убедени, че членовете на една организация желаят организацията да има успех, няма никаква причина да им отказваме правото да избират начина, по който могат да се ангажират и да допринесат за него. Бюрократът е бюрократ, защото никога не е вярвал, че това е така. Хората се ангажират с неприятни, скучни и непрестижни задачи, когато осъзнават връзката между решаването им и достигането на целите, които са избрали свободно. Ефективното управление е невъзможно, ако се насочва към определяне на задълженията. Напротив, то започва със сериозния въпрос към сътрудниците: "С какво сте готови да се ангажирате?" Ангажирайки се с нещо по силата на своя избор, човек се чувства отговорен за резултата от своите действия. Мениджърът е човек, който окуражава хората в техните избори и ангажименти и ги подпомага да повишат изискванията си към себе си. Той не обещава бъдещи награди в замяна на саможертвите, които хората правят в организацията, а изяснява възможностите за свободен избор тук и сега. Никакви обещания и скрити пазарлъци!

6.4.11. Свободният избор е в центъра на предприемаческия дух в организацията и заедно с готовността за риск представлява основната съставка на антибюрокраичната ваксинация на всяко фирмено ръководство. Основание да се предприеме нещо не може да бъде дългът или външната награда, а изборът или решението да се ангажираш с достигането на това, което желаш.

6.4.12. Бюрократизацията на една организация се задълбочава критично от този момент, в който хората в нея започват да разглеждат работата си като саможертва или дълг, нещо което се прави по принуда, срещу заплащане или в името на неясни цели. В подобни организации "животът" започва извън "работата" и "работата" е само средство да се подсигури "живота". Мениджърът е този, който влива живот в работата! Той осигурява изразяването на личността като се интересува от това какво преживяват хората в организацията. Той осигурява ангажираността на личността като се интересува от това какво искат хората в живота си. Заявявайки какво искаме, поемайки отговорност за постигането му, ангажирайки се, ние преодоляваме чувството за безпомощност и зависимост. Фирменото ръководство подпомага сътрудниците на фирмата да заменят саможертвата с ангажираност:

А. Насочвайки винаги вниманието върху това, което искат хората от живота си и от работата си в организацията. Бюрократията никога не задава въпроса "Какво искаш?" ,тя непрекъснато повтаря "Ние трябва...!"

Б. Действувайки по начин, който прави другите собственици и автори. Ние се ангажираме с това, което създаваме и което по някакъв начин ни принадлежи. Саможертвата и изпълнението на повелята на дълга са по своята същност разрушителни и водят до загуба на нещо, което е наше. Да управляваш като създаваш ангажирани собственици и автори означава да осигуряваш на сътрудниците си свобода за избор на пътища към желаните от тях резултати, да структурираш труда така, че хората да извършват цялостна дейност, а не отделни операции.

В. Противопоставяйки се на пасивността и отказа от самоутвърждаване. Пасивността и неангажираността е стратегията да се бездейства, за да се постигне желаното най-малко зло. На това разчита бюрократията - политиката на подчинението и зависимостта.

Г. Създавайки стремеж и представа за съвършенството. Вдъхновявайки споделено виждане за бъдещето на организацията, фирменото ръководство конструира настоящето като вписва представата на хората за организацията в стратегията за нейното управление.

6.4.13. **ВЯРВАЙ, ЧЕ ТОВА СА СПРАВЕДЛИВИ ПРИНЦИПИ!** Да се приемат тези принципи като справедливи правила на живота в организацията е решаващ елемент от антибюрократичната ваксинация на фирменото ръководство.

6.4.14. Убежденията, че властта и организационната ефективност имат вътрешна основа в преживяванията и изборите на хората са съдържание на това, което наричаме "управленчески оптимизъм" на предприемаческия договор с организацията. Песимистичното разбиране за човешката природа поражда стремеж към организационен свръх-контрол, изисква подчинение, саможертва и зависимост и така става фундамент на бюрократизацията и налага сключването на патриархален договор с хората в организацията.

6.4.15. Началната точка в създаването на една антибюрократична ваксинация е изборът на предприемаческия оптимизъм.

6.4.16. Хората желаят да сключат и са способни да се ангажират с отговорно изпълнение на нов, предприемачески договор със себе си и помежду си!

## **6.5. ПРИЛАГАЙ ОТКРИТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИ ТАКТИКИ**

6.5.1. Сключвайки договор, който подкрепя независимостта, изявата и организационната включеност и определяйки интересите си в термините на приноса към потребителите и обществото, фирменото ръководство е подготвено за следващата стъпка в антибюрократичната ваксинация - усвояването и упражняването на открит управленчески стил.

6.5.2. Откритият управленчески стил е сърцевината на ваксината срещу манипулативните действия спрямо членовете на организацията. Той има стратегическо значение за организационното развитие, защото поддържа предприемаческия дух, ориентира към усъвършенстване и позволява поемането на пълната отговорност за собственото организационно поведение. За да се освободи от манипулативната култура на бюрократичната организация, всеки ръководител се стреми към открит стил на взаимодействие като:

1. Казва "Не", когато мисли "Не".
2. Споделя колкото може повече информация.
3. Използва език, който описва действителността.
4. Не прави промени само, за да се хареса.

6.5.3. **КАЗВАЙ "НЕ", КОГАТО МИСЛИШ "НЕ"!** Хората с открит управленчески стил започват с това, че не прикриват и не нагаждат своята позиция от страх, че няма да бъдат харесани и одобрени. Напротив, те показват на останалите точно на какви позиции са и не си служат с увъртания и привидни съгласия от типа "Напълно съм съгласен с Вас, но..." Откритият стил на управление означава справяне със страха от противопоставяне, конфронтация и отстояване на собственото мнение. Ако хората ни

знаят, че не умеем да казваме "не", когато мислим "не", нашите "да" нямат никакво значение за тях и за тяхното поведение в организацията.

**6.5.4. СПОДЕЛЯЙ КОЛКОТО МОЖЕШ ПОВЕЧЕ!** Споделянето на информация със сътрудниците е точно обратното на казармения стил на управление, при който се изисква да се информират само "тези, които трябва" и то само "колкото трябва". Задачата на мениджъра е да позволи на хората да се осведомят за собствените му планове, идеи, очаквания и опасения колкото е възможно по-бързо и пълноценно. Казваме на хората, че замисляме нещо веднага щом се е появила идеята, а не когато вече сме разработили план и на тях им остава само ролята на пасивни слушатели. Хората искат да участвуват и затова им е нужна своевременна информация и възможност да влияят върху обработката ѝ, за да са съпричастни към резултата от нея. Не е вярно, че мениджърът трябва да предпазва хората си от неприятните новини и факти в живота на организацията. Ако действуваме по подобен "родителски" начин, ние ги лишаваме от цялостната картина и не можем да очакваме адекватни и отговорни действия на сътрудниците си. Една от най-сериозните форми на манипулация е заемането на протективна позиция по отношение на партньорите в организацията и извън нея. Ето защо мениджърът с открит управленчески стил взаимодействува с вътрешните и външните потребители на организацията като:

1. Предоставя финансова информация на своите сътрудници. Допуска всеки до подробната информация за бюджета по раздели. Прави прогнозите за продажбите общодостъпна информация за сътрудниците си. Редовно споделя информацията за продажбите, реализираната продукция и печалбите. Споделя открито и честно информация за себестойността и цените на продуктите и услугите, които организацията и отдела предлага на своите потребители. Споделя открито данните за печалбите и загубите. В бюрократичната организация повечето сътрудници не знаят в каква икономическа действителност работят в момента. Прикриването на икономическите резултати и финансовата дезинформация на вътрешните и външните потребители са манипулативни тактики и са основна част от репертоара на бюрократа.
2. Предоставя на своите сътрудници информация за тяхната кариера - къде се намират в момента и какъв е техния организационен рейтинг. Изгражда достъпна за наблюдение система за оценяване и определяне на възнагражденията. Тази информация се дава независимо от това дали сътрудниците специално са я поискали. В бюрократичните организации подобна информация се предоставя едва след значителен натиск отдолу. Бюрократът е този, който казва "Доверете ми се, аз ще се грижа за Вашите интереси, само ми се доверете!"
3. Предоставя ранна информация за бъдещите промени в целите, организационната структура и задачите. Важно е хората да не се поставят пред свършен факт. Това води до диалози и дискусии преди да се стигне до крайното решение. Хората, с които работим са достатъчно зрели и могат да се справят с неопределеността на перспективите. Готовите решения дори когато са добри само ги изолират от организационния живот и ги отчуждават от общите интереси. Ранното себеразкриване изгражда сътрудниците ни като отговорни участници в процеса на вземане на решения и е крачка към завоюване на доверието и съпричастността им.
4. Споделя идеите си за необходимостта от реструктуриране и реорганизация, давайки на сътрудниците си и потребителите възможност за участие в обсъждането и планирането им.

5. Прави публично достойние неуспехите и проблемите, за да имат възможност хората да решат как да действуват занапред. Известно е, че хората често знаят от самото начало, че дадена работа няма да успее, но нямат възможност и не са окужани от ръководството да поставят на обсъждане несъвършенствата и проблемите им. Бюрократът е този, който не обича и наказва хората, които носят лоши новини и формулират проблемите. Да се затаява неблагоприятна информация означава да се формира у хората убеждението, че ако разкриват проблемите, за да бъдат отстранени, те ще бъдат санкционирани.

6.5.5. ИЗПОЛЗВАЙ ЕЗИК, КОЙТО ОПИСВА ДЕЙСТВИТЕЛНОСТТА! Едно от условията за неманипулативен, открит управленчески стил е използването на език, който описва действителността, такава каквато е и каквато я чувстваме, а не я маскира, украсява и тълкува. Ако сме принудени да съкратим част от персонала, ние казваме на тези хора, без усукване, че ги съкращаваме, а не им говорим за "оздравително свиване на организацията" и за преценка на възможностите за трудова кариера. Никой не обича да му хвърлят пясък в очите. Когато сме недоволни от действията на даден сътрудник, ние му го казваме направо: "Разочарован съм от твоите действия поради тези и тези причини". Няма смисъл да казваме на хората около нас, че като им даваме отрицателна обратна връзка ние сме убедени, че това ще им помогне за тяхното бъдещо усъвършенстване.

6.5.6. ИЗБЯГВАЙ ПРОМЕНИТЕ САМО, ЗА ДА СЕ ХАРЕСАШ! В усилията си да спечелим подкрепата на хората около нас, ние често представяме нещата по начин, който се харесва и ни прави популярни. Това обаче изгражда у хората недоверие и представа за конюнктурност на действията ни. Откритият управленчески стил не използва манипулиране чрез подмяна и нагаждане на фразите и етикетите, с които предлагаме идеите, продуктите и услугите си. Това е приоритетна сфера на действие от страна на гъвкавите бюрократи. Ние казваме на хората открито какво им предлагаме. Открито се представят проектите за организационно развитие, техните добри и неприятни страни според нас и се избягва всякакъв "бюрократичен маркетинг"

## **6.6. ДОБРИТЕ ПРЕДПРИЕМАЧИ ОЦЕЛЯВАТ**

6.6.1. Съществуват две неща, които са общи за всички предприемачи по света. Това са 24-часовия работен ден и ужасната нужда от сън. Именно затова докторите им казват: "Само добрите предприемачи оцеляват! А те са добри защото намаляват оборотите, за да не карат другите преждевременно да се сбогуват с тях! Добрите предприемачи умеят да управляват стреса!"

6.6.2. Управлението на собствения стрес е изкуство, което изисква както всяко изкуство определени жертви. В случая, жертвата са някои класически мениджърски митове:

1. "Резултатите са пропорционални на вложените усилия". Стратегически мислещите за оцеляването и развитието на своите начинания предприемачи и мениджъри мислят и за собственото си оцеляване, придържайки се към девиза: "20% от резултатите се постигат с 80% от усилията. 20% от усилията гарантират 80% от резултатите. Влагай само тези 20%!"

2. "Количеството свършена работа е много по-важно от качеството". Психологически този мениджърски мит върши голяма работа на работохолиците. Тези, които работят

дълги часове могат да си казват: "Е, никой не забелязва как работя. Това е несправедливо, нали? Всички знаят как се старая и колко много работя!".

3. "За да постигнеш това, към което се стремиш, временно трябва да стъпиш на педалите!" Надпреварата, в която участвате е дългогодишен маратон и силите трябва да Ви стигнат за не едно оспорвано състезание. Престанете да форсирате!

4. "Никой не може да свърши работата като мен!" Истината е, че няма незаменими хора, в това число и блестящи мениджъри. Човек е незаменим само първата седмица след погребението си!

5. "Проблемът е спешен!" Хайде де! Разликата между думичките "важен проблем" и "спешен проблем" е същата както между думичките "обмисляне" и "паника".

6.6.3. За да пожертвате ефективно тези митове, а не себе си, следвайки ги, са ви нужни инструменти за управление на собствения Ви професионален стрес:

1. Изберете си един час, за да изчезвате от офиса и сяпа го спазвайте. Ако си носите работа въщи, за да поработите през уикенда, дайте си най-много два месеца, за да се откажете от тази практика.

2. Определете си един ден, в който да подредите хартиите в офиса си в три купчини.

- В първата купчина - само приоритетните неща, които изискват личното Ви внимание и са несъмнено най-важните за бизнеса. Ако в тази купчина се окажат повече от три-четири неща и не сте най-главния в този бизнес, започнете подреждането отново.
- Във втората купчина - нещата, които няма да станат без Вашето внимание, но не се налага да не спите заради тях. Не се изкушавайте да натрупате тук всичко. Но и така да стане, делегирайте решаването на тези въпроси на своите сътрудници. Ако дадена работа може да се свърши от някого в организацията, при това поне със 70% от Вашата ефективност, то тази работа е за него. Ако се колебаете, просто си припомнете, че управлението на стреса е упражнение в оцеляване.
- В третата купчина - нещата, които ще "разгледате по-късно". Излишната информираност при мениджъра, води само до недостиг на мотивация за работа!

3. Като работите с първата купчина, започвайте с най-трудното и времеемкото. Важното е да определите онова единствено най-важно, което трябва да свършите днес. Всичко останало е само фон.

4. Купете си второ кошче за хартиени отпадъци. И го пълнете прилежно.

5. Трансформирайте вечерите, работните обеда и заседанията в кратки делови разговори по телефона.

6. Оставайте си време за мислене. Изберете си място, на което можете да се съсредоточите и колкото то е по-далече от Вашия офис, толкова по-добре.

7. Обаждайте са по телефона само на хората, които са Ви крайно необходими. Който се нуждае от Вас, ще Ви намери. Помолете сътрудниците си да записват подробно обажданията във Ваше отсъствие. А дори и да сте там, научете ги да казват, че не можете да се обадите в момента.



8. Кажете на колегите и сътрудниците си, че водите политика на "отворени врати", но ги предупредете, че не бива да го възприемат буквално. Затворете вратата на кабинета си. Той е Вашето противостресово убежище.

## **6.7. МЕНИДЖМЪНТЪТ Е ЧОВЕШКО ОБЩУВАНЕ...И ТОВА Е ПРОБЛЕМ!**

6.7.1. Да, аз наистина вярвам, че мениджмънтът е човешко общуване за подобряване на взаимното разбиране в името на увеличаването на съвместната печалба. Без комуникация между взаимнозависими хора няма бизнес. Бизнесът като процес на постигане на цели е невъзможен без търсене на все по-привлекателни възможности за взаимодействие и обмен с другите хора. Който се стреми към оптимизация на този процес бързо усвоява урок №1 в бизнеса: "Нищо не е по-опасно за един бизнес от мениджър, който не умее да общува с хората! Човешкото общуване не е просто част от мениджмънта. То е неговата същност!"

6.7.2. Общуването между хората в една утилитарна организация никога не е лесна работа дори когато те имат зад гърба си дългата история на споделени ценности и интереси. За да стане ясно какво имам предвид, припомнете си семейния живот - двойки с брачен стаж от 20-30 години често имат ежедневни неразбирателства. Няма по-лесно нещо от снижаването на качеството на комуникацията в една човешка общност. Особено, когато тази общност съществува в името на съвместната печалба и координацията на действията, способностите и... различията на хората. За един организационен психолог никак не е изненадващо да открие влошено качество на общуването в една стопанска организация, в която хората не се познават добре, подозират се взаимно или дори се мразят. Каква е причината ли? Може би хората просто не се разбират един друг и това прави отношенията им неконструктивни? Нищо не плаши хората в една организация повече от неопределеността и неразбираемостта на отношенията помежду им. Колкото по-големи са трудностите пред достигането на споделено разбиране за истинското положение на нещата, толкова по-вероятно е "извличането" на информация за намеренията и подбудите на другите хора от собствените ни опасения и предразсъдъци, нали?

6.7.3. Каквото и да каже ръководителят в подобна организация, можем да очакваме, че почти винаги другата страна чува нещо съвсем различно. Основният проблем на мениджмънта си остава ниското качество на общуването между хората, което лавинообразно води до проблеми във взаимното разбиране, взаимодействието и ...в крайна сметка до снижаване на печалбите и нарастване на загубите. Всъщност, проблемите на мениджъра с качеството на комуникацията са поне три:

- Първо, хората в една организация често въобще не си говорят един на друг или най-малкото не общуват по начини, които да им позволят взаимно да се разбират. Често всяка от страните в разговора в действителност е загърбила другата страна и не прави сериозни опити за постигане на взаимно разбиране. За съжаление, още срещаме мениджъри, които говорят на някой от своите сътрудници единствено, за да впечатлят трета страна или за да спазят ритуала "Думам ти дъше, сещай се снахо!". Вместо да осъществят взаимно разбиране със своите сътрудници тези ръководители "играят" на управление пред нищо неподозираща или специално подбрана "публика". На жаргона на организационните психолози това се описва така: "Вместо да танцуваш с партньора, с който си се хванал, обясни на зрителите какъв добър танцьор си".

Излишно, нали? Ефективното управление като общуване за взаимно разбиране е съвсем невъзможно, ако всеки от участниците в "играта" играе само заради своята "публика". Публиката сама разбира кога пред нея танцуват ефективни патньори.

- Второ, дори когато говорим на хората открито и ясно, те може и да не ни чуват. А може и въобще да не ни слушат! Забелязали ли сте вече колко често хората въобще не обръщат внимание на това какво точно сте им казали? Може би и на вас със същата честота Ви се случва да се хванете, че не можете да повторите това, което току-що Ви е било казано? Ако е така, сигурно Ви е ясно защо качеството на комуникацията се влошава така бързо и толкова лесно. Достатъчно е за миг да отклоните вниманието си от това, което Ви казва в момента партньора към мислите си за Вашия възможен отговор след като той приключи изказването си и комуникацията е вече влошена. Замисляйки се за това какво ще кажем в бъдеще, ние не чуваме какво ни казват сега. "Не е ли малко егоистично?" - обикновено питат по-чувствителните по време на семинарите по психология на управлението. "Направо е обидно! И още нещо - вреди на бизнеса, защото вреди на взаимното разбиране!", - отговарям. Партньорът ни се чувства пренебрегнат и дори да не ни го каже в очите вече знае "Дори, когато се прави, че ме слуша, той следи само собствения си глас! Ще види той! Нека само заговори!". Кой би се учудил, ако в момента когато заговорите се окаже, че вече никой не Ви чува?
- Трето, най-дефицитното нещо в една организация е взаимното разбиране между хората, които са я създали, за спечелят от това. Парадокс или норма в организационния живот? По-скоро второто. Най-често срещаното от организационния психолог явление е недоразумението. Недоразумението, в смисъл, че това, което А е казал се разбира от всеки друг (Б, В, Г и т.н.) по начин различен от начина, по който казаното от А се разбира от самия А. Дори когато хората, които общуват се намират едновременно на едно и също място комуникацията в организацията често напомня на нещо като даване на димни сигнали при силен вятър. Понякога след като съм бил свидетел на изтощителни разговори, в които партньори с много близки интереси и възгледи са се измъчвали систематично и самодоволно, говорейки на различни езици и влагайки различен смисъл в едни и същи думи, аз си припомням библейската притча за строителството на Вавилонската кула. Наистина, няма по-ефективен начин да разстроиш цялостно едно предприятие от това да лишиш хората в него от възможност за взаимно разбиране. Достатъчно е да въведеш много езици, жаргони и тълкувания на думите. Не е ли точно това източникът на повечето трудности и проблеми в управленческия процес? Как да се справяме с тези проблеми в ежедневието на нашите "многоезични" организации?

6.7.4. По време на съвместната си работа в семинарните занятия "Психология на фирменото развитие" търсим отговор на тези и на други подобни въпроси. Може би е нужно да се научим да изслушваме активно партньорите си? Дали това ще е достатъчно, ако не им говорим така, че да станем лесни за разбиране? Възможно ли е, обаче, да се постигне минимално взаимно разбиране, без да се създаде работен съюз с човека, с когото разговаряме? Какво е Вашето мнение, приятели?

## **МЕНИДЖМЪНТЪТ Е ЧОВЕШКО ОБЩУВАНЕ...КОГАТО ИЗГРАЖДАМЕ РАБОТЕН СЪЮЗ МЕЖДУ ПАРТНЬОРИ**

6.7.5. Интересно защо в деловите отношения най-лесно се забравя ключовия фактор за ефективно управление на утилитарните организации. В бизнеса ние имаме работа не с абстрактни представители на "другата страна", както обикновено се изразяваме във формалните договори, а с напълно конкретни човешки същества. Те имат емоции и чувствителност, ценности, мотиви и интереси, които са тясно свързани с цялостното им личностно развитие. Това са хора, които са толкова непредсказуеми и интересни, колкото сме и ние самите. Работата с човешките аспекти на деловите отношения е основна характеристика на ефективния мениджмънт не защото е неизбежна, а защото е "маята" на организационния "хляб".

6.7.6. Процесът на изработване на работни споразумения между сътрудниците в едно предприятие е източник на ключови за успеха на управленческите въздействия ресурси - организационна включеност, мотивация и корпоративна лоялност на персонала. Изграждането и укрепването на работен съюз във фирмата е част от кътговската работа, без която мениджърът няма право да се надява на доверието и помощта на своите сътрудници. Ако наистина сме убедени, че мениджмънтът е човешко общуване за подобряване на взаимното разбиране в името на съвместната печалба, си заслужава да анализираме психологията на работния съюз с нашите партньори.

6.7.7. Работният съюз в организацията, в която работим е преди всичко неформален, "психологически" контракт за взаимно сътрудничество, доверие, уважение на интересите и близост между нейните членове. А това означава съгласуване на взаимните очаквания. Не е нужно, предполагам, да убеждаваме когото и да е, че в подобна атмосфера ръководителят разполага с мощни "психологически катализатори" на управленческия процес. Когато е изграден работен съюз всичко свързано с управлението става по-бързо, протича естествено и има ниска "психологическа" себестойност. Когато хората чувствуват, че работният им съюз в организацията удовлетворява във всеки конкретен момент стремежа им към самоуважение, това разбужда загрижеността им за това как тяхното организационно поведение ще се възприема от останалите в организацията. Това, от своя страна, засилва чувствителността им към партньорите, подпомага търсенето на взаимно разбиране и усилва сигнала в комуникационната система за управление на организацията. Ако ме попитате по какво може да се съди дали в дадена организация съществува удовлетворителен работен съюз, аз ще ви отговоря по следния начин: "Наблюдавайте: първо, изслушват ли се помежду си хората; след това, споделят ли помежду си чувства и емоции, и накрая, преговарят ли относно взаимните си очаквания един към друг".

6.7.8. Човекът в утилитарната организация лесно може да бъде ядосан, потиснат, настроен враждебно, обиден, пренебрегнат. В бизнеса ние инвестираме преди всичко собственото си Аз, а то е уязвимо и склонно да се самозащитава при най-малък сигнал за заплаха от околните. Работейки под ваше ръководство почти всеки от сътрудниците ви има свое лично и в голяма степен неповторимо възприятие за организационния живот, а това често поражда обръкване на представите за това какво се случва с действителността. Мениджърът носи отговорността за изясняване и координиране на представите на сътрудниците си за организационната реалност. Недоразуменията усилват предразсъдъците и опасенията, а това води до поведения, които допълнително задълбочават взаимното недоверие и неразбиране и в края на крайщата довеждат до

"порочен управленчески цикъл", в който, за да постигнете малко трябва да влагате много. Всичко се превръща в явна или скрита борба за надмощие, всеки брои "черни" и "червени" точки, описва намеренията и действията на другите на езика на своите опасения и симпатии, търси основания за негативното си отношение към другите, за да им припише вината за ниските постижения в съвместната дейност. И всичко това за сметка на влошената психологическа атмосфера и взаимното пренебрегване на интересите, ценностите и качествата. Диагнозата на организационния психолог е категорична - влошен работен съюз! Необходима е интензивна терапия на работните отношения в организацията!

6.7.9. До терапия, разбира се, може и да не се стигне, ако ръководството на организацията спазва принципите на профилактиката на работния съюз. В основата на ефективната профилактика стои един единствен въпрос, на който всеки и всички от ръководството на организацията непрекъснато дават отговор: "Отделяме ли достатъчно внимание на качеството на човешките отношения?". Ако този въпрос открито се обсъжда, има смисъл ръководството да мисли за придружаване на процесите на организационно развитие с действия да профилактика на работния съюз в организацията. Какво означава това?

1. Открито и ясно заявете, че хората в тази организация са нейни членове, защото имат два вида интереси. От една страна, това са интересите им към дейността на организацията и свързаните с нея печалби - все пак това е утилитарна организация. От друга страна, това са интересите към човешките отношения между партньори, взаимодействащи си, за да максимизират съвместните си изгоди. Кому не известно, че за постоянните клиенти, за дългогодишните делови партньори, за колегите, членовете на едно семейство, съседите, качеството на работните отношения е в повечето случаи много по-важно от резултата в дадено конкретно начинание. Конструктивната среда за взаимозависими действия стои над парциалните резултати в организационния живот. Поне в йерархията от ценности на ефективните мениджъри.

2. Поставете на обсъждане начините, по които качеството на работния съюз между партньорите в организацията влияят върху техните резултати и проблеми в непосредствената им работа. В едно семейство изказване като "В къщата пак е разхвърлено!" може да има за цел да съобщи един факт, но може да се възприеме и като атака срещу някои от членовете на семейството. По същия начин е и със съобщението "През последните три месеца печалбата ни е намаляла с 45%", нали? Съществено е това, че гневът за създалото се положение може да влоши работния съюз и то като застраши личностите в организацията. В резултат, всеки започва да се "окопава за позиционна защита". Президентът на фирмата Иванов смята, че оказва доверие на сътрудника Петров като му възлага най-отговорните задачи, докато Петров си мисли, че Иванов го е нарочил и умишлено го претоварва, за да го хване в некомпетентност. Напреднал случай на неизяснени работни отношения. Звучи ли ви познато?

3. Отделяйте работния съюз между партньорите в организацията от самата работа и се насочете директно към решаване на проблемите в човешките отношения. Съгласуването на интересите към работата и към отношенията с партньорите в нея не е никакъв проблем, ако страните са психологически подготвени да се отнасят към тях диференцирано. Това означава, че работните отношения се създават, поддържат и усъвършенствуват само на основата на подобряване на взаимното възприемане, чрез ясна комуникация, благоприятен

емоционален фон и преднамерена ориентация към бъдещите делови взаимодействия. Не бива качеството на работните отношения с партньорите да се използва като средство за натиск, манипулация или експлоатация в името на извличане на изгода от една от страните за сметка на отстъпки от другата. Шантажирането на партньора по правилото "Отстъпи ми, за да не си развалим отношенията" е не само неетично, но и пагубно от гледна точка на работата за реализацията на общи дългосрочни цели. Да се работи за шлифоването на работния съюз означава да се използват ефективни психологически методи за подобряване на уменията за комуникация. Когато възприятията между хората са неточни, необходимо е да се търсят начини за тяхното спокойно обсъждане и коригиране чрез обратна връзка. Ако проблемите са свързани с емоциите, винаги може да се създаде среда, за незастрашаващото им споделяне. Борбата с недоразуменията изисква инвестиции в психологическа подготовка на персонала в областта на деловата комуникация.

6.7.10. Трите стълба, върху които се изгражда монолитния работен съюз между партньорите в една утилитарна организация са уточнените взаимни възприятия, открито споделяните емоции и двупосочната комуникация.

## **6.8. ОЧАКВАНИЯТА И ВЪЗПРИЯТИЯТА ЗА СЪТРУДНИЦИТЕ ВЪВ ФИРМАТА**

6.8.1. Пред мениджъра стоят три важни психологически задачи във взаимодействията му с хората в организацията:

1. Да развие способността си да диференцира ефектите от очакванията си към сътрудниците си върху собствените му възприятия и действия във фирмата.
2. Да е наясно, че хора, с които на пръв поглед съвсем си прилича могат да имат напълно различни възприятия и оценки за хората и нещата във фирмата.
3. Да осъзнава отчетливо колко важно е мениджъра да разбира уникалността на личните възприятия и възможността да се въздейства върху човешките възприятия. А това значи да е чувствителен към ефектите на човешките очаквания върху възприятията и действията на хората.

6.8.2. Начинът, по който възприемаме хората, с които работим в повечето случаи се отразява върху начина, по който си взаимодействуваме с тях. Когато някои ни изглежда враждебен, ние реагираме с гняв или страх. Когато някой споделя нашите ценности и убеждения, като ни показва, че ни цени и уважава, ние също го харесваме и уважаваме. Поведението на другите, такова каквото ние го възприемаме, е съществен фактор при детерминацията на собственото ни поведение в организацията. Възприятията ни за мотивите, намеренията, особеностите и действията на другите определят в значителна степен кои наши действия са подходящи в даден момент. Това е една от причините за това, което често се случва в човешките организации - хората погрешно преценяват своите колеги и сътрудници, тъй като в действителност не ги "познават" такива каквито са. Ние не познаваме хората в организацията пряко, а само чрез своите възприятия и очаквания към тях! Какво влияе върху възприятията ни за другите?

1. Преди всичко, количеството и характера на информацията за тях, с която разполагаме и на която вярваме. Това колко и какво знаем за другия често създава

своеобразна призма, през която пречупваме възприятията за него и ги канализираме в рамките на определени представи и очаквания към него. Така се изграждат нашите собствени очаквания към другите в организацията. Нашите очаквания ни предразполагат да възприемаме по-чувствително информация за другите, която потвърждава това, което вече ни е известно. Така ние фокусираме вниманието си върху "очакваното поведение" и често не забелязваме, пренебрегваме или направо отричаме наистина характерното за даден човек поведение в организацията. Забележете: това се случва и с хора, които са работили рамо до рамо години!

2. Собствените ни очаквания към поведението на другите в организацията често ни подтикваат да взаимодействуваме с тях по такъв начин, че да "предизвикаме" сами появата на очакваното от нас чуждо поведение. В организационната психология това се нарича "самоизпълняващо се пророчество". Например, мениджърът А предварително решава, че даден сътрудник В се дразни от поведението му. След това А несъзнателно взаимодействува така с В, че В реагира хладно и става раздражителен. С това пророчеството на А е изпълнено и той си казва: "Ето, на! От това се и опасявах." Така нашият мениджър започва да действа спрямо сътрудника си така сякаш вече последния е раздражен от него и безсъзнателно наистина съумява да предизвика раздражението на своя партньор.

3. Друг важен фактор за възникване на недоразумения и затруднения в комуникацията е склонността на някои хора да приписват намеренията, мотивите, желанията и характеристиките, които сами притежават на хората, с които си взаимодействуват. Например, "Аз работя в тази фирма само, защото ми се налага да изкарвам някакви пари. Следователно, онези които говорят, че парите не са всичко за тях в тази работа или са глупаци, или лъжат безочливо!" В организационната психология този случай се обозначава с термина "проекция". Ефективният мениджър рядко е жертва на собствените си проекции спрямо своите сътрудници.

6.8.3. Защо проблемът за очакванията и възприятията е толкова важен за мениджъра?

6.8.4. Някои хора допускат съвсем малко грешки във възприятията и преценките за хората, с които общуват. За други, погрешните възприятия са постоянен източник на напрежение и неприятности в работата.

6.8.5. За мениджъра с чувство за отговорност адекватността на собствените му очаквания и възприятия за сътрудниците във фирмата е от първостепенно значение. А за Вас?

## **7. КАК СЕ ИЗГРАЖДАТ ФИРМЕНИ ЕКИПИ?**

### **7.1. ЗАЩО НА ФИРМАТА СА НУЖНИ РАБОТНИ ЕКИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ?**

7.1.1. Групите за управление на фирменото развитие подпомагат правилното разбиране от сътрудниците на участието им в общата дейност и потвърждават реалната заинтересованост на фирмената управа от процеса на усъвършенстване на фирмената култура. Друг фактор, свързан с дейността на групите за управление на фирменото развитие е въздействието на малката социална група върху резултатите от дейността на всеки отделен сътрудник, който участва в групата.

7.1.2. Групата за управление на фирменото развитие позволява на неформалните лидери да взаимодействуват с ръководството при определяне на задачите, нормите и методите на работа. Въвличайки неформалните лидери в процеса на фирмено развитие, ръководството получава допълнителни съюзници със съществено влияние сред персонала. Създаването на работни групи за управление на фирменото развитие има следните изгоди и преимущества:

1. Всички сътрудници могат активно да участвуват в процеса на фирмено развитие.
2. Ключовите сътрудници, които определят в крайна сметка успешността на процеса на фирмено развитие могат да се стимулират и поощряват от ръководството.
3. В групата се формират и тренират лидерските качества и умения за ръководство.
4. В групата се разработват и апробират нови методи и процедури за групово вземане на решение, формират се комуникативни умения и се щурмуват актуалните проблеми на фирмата.
5. Ръководството упражнява фокусирани управленчески въздействия за организационно развитие.
6. В процеса на работата на групите сътрудниците на фирмата повишават своята причастност към програмите за фирмено развитие и изграждат (тренират) уменията си за работа в екип.
7. Сътрудниците на фирмата създават и прилагат система за самоуправление и самоконтрол на процеса на организационно усъвършенстване.
8. Комуникацията в групата позволява самостоятелно и съвместно да се формират реалистични изисквания към ръководството и резултатите от труда, които да бъдат съгласувани както с интересите на производителите, така и с изискванията на потребителите на фирмените продукти и услуги.
9. В групите се изгражда система от оценъчни критерии и стандарти за качеството на продуктите и услугите на фирмата, организационното поведение и приноса на сътрудниците за решаване на приоритетните задачи на фирмата.
10. Сътрудниците на фирмата получават възможност да обвържат своите лични цели и планове със стратегията на фирмата и смисъла на програмата за организационно развитие.

11. В групите за управление на фирменото развитие се изгражда система за информиране по хоризонтала и вертикала, която определя по-ефективно проблемите, мобилизира ресурсите и подпомага ръководството в процеса на стимулиране на вътрешната мотивация на персонала за участие в процеса на фирмено развитие. Подобрява се организационния климат и комуникацията между отделните сътрудници и звена, между персонала и ръководството на фирмата.

## **7.2. КАКВО Е НУЖНО ЗА ЕФЕКТИВНОТО ЕКИПНО УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ?**

7.2.1. Ръководителите на повечето фирми осъзнават ясно, че успехът на програмите за фирмено развитие в значителна степен зависи не от самите тях, а от действията на техните сътрудници.

7.2.2. Екипното управление на фирменото развитие - това е стил на фирменото ръководство, при който активната роля принадлежи на обикновените сътрудници на фирмата, които непосредствено участват в решаването на основните проблеми на фирмата. Този стил позволява да се използва всяка възможност за създаване на сътрудниците на условия за изява, развитие и самоопределение, за разгръщане на тяхната компетентност, ангажираност и креативност при решаване на организационни задачи. За да е ефективно едно колективно управление на процеса на организационно развитие на фирмата е нужно:

1. Фирменото ръководство да е готово да делегира част от правата и пълномощията си на ключовите сътрудници на фирмата.
2. Между ръководителите и сътрудниците да се изгради атмосфера на доверие и откритост.
3. Първостепенно внимание да се отделя на квалификацията и обучението на персонала в областта на вземането на решения, управлението на организационното развитие, усъвършенстването на информационната и комуникативната система на фирмата, овладяването на социалната психология на деловото общуване.
4. Работата и постиженията на всеки член на персонала да се разглеждат като резултат от съвместната дейност на ръководството и персонала на фирмата.
5. Фирменото ръководство да проявява готовност да участва в децентрализация на системата и процедурите за вземане на решения във връзка с организационното развитие на фирмата.
6. Фирменото ръководство да следва и утвърждава разбирането, че всеки сътрудник на фирмата може да има ценни идеи и предложения относно развитието на фирмата и че съчетаването на различните идеи може да стане реален източник на оптимални решения.
7. Фирменото ръководство проявява готовност за обсъждането и реализацията на предложенията и изискванията на сътрудниците съобразно тяхната практическа целесъобразност за фирменото развитие.



8. Фирменото ръководство обезпечава условия, които благоприятствуват формирането у сътрудниците на фирмата чувството за лоялност и причастност към фирмата и нейното развитие.

9. Фирменото ръководство отбелязва и чествува постиженията и приноса постиженията и приноса на всеки отделен сътрудник и на всяка работна единица в процесите на организационно развитие.

10. Фирменото ръководство се отнася към задачата за изграждане на ефективна система за колективно управление на организационното развитие като дългосрочна програма и не се отнася към него като отделна инициатива или мероприятие.

### **7.3. КАКВО СЕ СЛУЧВА В МАЛКАТА ГРУПА?**

7.3.1. Как функционират малките работни групи, когато трябва да решат някаква задача или да вземат решение? Две са характеристиките на груповия процес, които заслужават вниманието на мениджъра. Това са:

1. Съдържателните аспекти на груповия продукт (идеите, решенията, резултатите и т.н.);

2. Груповият процес, чрез който групата динамично постига своето развитие и своите продукти.

7.3.2. На мениджъра често му се налага да наблюдава работата на малки работни групи. Какво следва да се наблюдава?

1. Лидерството в групата - какви са структурата на властта и равновесието на силите в групата; кои са мощните групови членове; кои показват немощ?

2. Включеността на членовете на групата - приносителност и отношението на членовете на групата към продукта и процеса.

3. Вземането на решения - как се постигат решенията и какви критерии се използват.

4. Осъзнаване на чувствата - как членовете на групата преживяват и обсъждат своите чувства: враждебност, апатия, симпатия, ентузиазъм и т.н.

5. Типични особености - заемат ли някои групови членове определени роли и каква стратегия на развитие и решаване на проблемите приема групата?

7.3.3. Не всички групи функционират ефективно от самото начало, а някои никога не стават ефективни. Анализът на ефективните и неефективни работни групи показва поразителни различия в начините, по които членовете им се справят със силите, които показват тенденция към разкъсване на групата и пречат на процесите на конструктивно решаване на проблемите. Ефективните групи не възникват случайно. Те се сблъскват със същите проблеми, които възникват и в неефективните групи, но се справят с тях!

7.3.4. Особено в ефективните групи е, че те осъзнават по-ясно факторите, които пораждаат тези затруднения и проблеми, и като показват по-голяма чувствителност и компетентност при посрещането им.

7.3.5. Някои от проблемите и затрудненията в съществуването и развитието на групата са свързани с фазите на груповото развитие:

1. Борбата. Когато е в първоначалното си състояние на повече или по-малко явни конфликт и борба групата показва тенденция към разпадане на своите съставни части. Поради някаква причина, за която често мениджъра е в неведение, членовете на групата, които не са страни в конфликта наблюдават с интерес сблъсъка и не правят нищо, за да помогнат за промяната на ситуацията.
2. Бягството. Поради определена причина (например, незнаейки какво да правят) членовете на групата избягват да атакуват основния проблем. Те се опитват да говорят около него, преминават от тема на тема, отлагат началото на сериозната работа, предлагат почивки - или с други всички, за да избягат от основната си задача. Групата сякаш не върви в някаква определена посока. Членовете и се чувствуват затруднение и фрустрирани.
3. Формирането на клики. Когато част жт членовете на групата започнат да се обединяват в подгрупи, останалите започват да се чувствуват застрашени. Групата се разкъсва на две противостоящи подгрупи. Всяка от тези подгрупи се стараят да изтъкнат на преден план своите идеи, теми и проблеми като се опитва да окаже натиск над другите за оказване на подкрепа. Въпреки призивите за сътрудничество, истинската цел е да се дезорганизира и разруши групата като цяло.
4. Отегчението. Членовете на групата са уморени след дългата съвместна работа или от срещите, в които напрежението е било много високо. когато хората изпитват умора, конфликтите възникват по-лесно, емоциите трудно се контролират, появява се прескачане от една тема на друга и групата се дезорганизира.

#### **7.4. КАКВО МОЖЕ ДА НАПРАВИ МЕНИДЖЪРА, ЗА ДА ПОДПОМОГНЕ ГРУПАТА?**

1. Да окуражава членовете на групата.
2. Да споделя своите лични чувства и преживявания.
3. Да хармонизира отношенията като подава диференцирана обратна връзка.
4. Да предпазва групата от необратимо разпадане.
5. Да подпомага разтоварването на напрежението по позитивен начин - хумор, кратки прекъсвания, примери и споделяне на опит).

7.4.1. А ТОВА ОЗНАЧАВА ДОПЪЛНИТЕЛНИ УПРАВЛЕНЧЕСКИ УМЕНИЯ, НАЛИ? ПРИТЕЖАВАТЕ ЛИ ГИ?

7.4.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ НА ГРУПОВОТО ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИ РЕШЕНИЯ

1. При груповото вземане на управленчески решения се наблюдава по-висока готовност за приемане на риск. По-рано се смяташе, че груповото решение клони към консерватизъм и умереност. Изследванията показват, че при определени условия е възможно точно обратното. Кои са факторите, които водят до ориентация към риск. Първо, благодарение на груповото решение се засилва достъпността на информацията за отделните членове на управленческия екип, което засилва готовността им за риск. Второ, груповото решение освобождава отделната личност от пълна отговорност

доколкото се формулира в процеса на групови взаимодействия. И трето, при груповото вземане на решение мненията и предложенията свързани с по-голям риск обикновено се предпочитат пред консервативните, което води до това, че предпазливите членове на групата в крайна крайщата започват да се придържат към мнения и позиции, допускащи по-голям риск. Съществено е при това неблагоприятните следствия от приемането на риска да не се възприемат като катастрофални от членовете на групата.

2. За да се привлечат множество сътрудници към съвместно вземане на решение е необходимо да се събере и предостави информация, т.е. да се рационализира процеса на вземане на решение. При груповото решение достъпна става по-разнообразна информация, ориентирана към специалните интереси и компетенции на отделните членове на групата.

3. Членове на групата за съвместно вземане на решение могат да са представители на групи, които са на по-ниско йерархично ниво в организацията. Това води до по-ефективно провеждане на решението надолу по организационната пирамида, а това гарантира по-висока организационна включеност на персонала при осъществяването му.

7.4.3. За да бъде едно групово решение успешно и иновационно е необходимо съблюдаването на няколко организационно-психологически условия:

- изпреварващо събиране на необходимата информация;
- издигане на алтернативни проекто-решения;
- изграждане на апарат и процедури за разкриване на проблемите и възможните следствия;
- поощряване на участниците за изразяване на собствените позиции и изграждане на атмосфера на свободно, несанкционирано споделяне на мнения, а това означава приветстване на мненията на малцинството и готовност за внимателно взаимно изслушване.

## **7.5. ФИРМЕНИЯТ ЕКИП ОТВЪТРЕ**

7.5.1. Инстинктивният екип се различава от обикновената малка работна група главно по качеството на своите комуникативни характеристики, отразено в специфичния вътрешен психологически договор на хората в екипа.

7.5.2. В какво се състои спецификата на екипния вътрешен контракт?

1. Съгласие за целите на екипната дейност:

- 1.1. Яснота за собствените граници на екипа;
- 1.2. Отъждествяване с процесите на организационно развитие на фирмата;
- 1.3. Експликация на собствените ресурси на всеки член на екипа.
- 1.4. Изработване на действащ, често неписан етичен кодекс на екипа.

2. Съгласие за принципите за справедливо споделяне на отговорностите:

- 2.1. Осъзнаване на взаимозависимостта;
- 2.2. Развитие на груповата динамика на екипа;

2.3. Усвояване и развитие на уменията на членовете на екипа да работят в оперативни подекипи.

3. Преживяване на работен съюз:

- 3.1. Изграждане на доверие между автономни експерти и професионалисти;
- 3.2. Постигане на междуличностна симпатия, влизане в отношения и засилване на груповата сплотеност;
- 3.3. Взаимно разбиране и положителна регресия на професионалния Аз на всеки член на екипа.
- 3.4. Подкрепа - емоционална, инструментална и организационна.

7.5.3. Основните функции на члена на екипа са:

|           |             |               |
|-----------|-------------|---------------|
| Поемам    | ОТГОВОРНОСТ | Делегирам     |
| Искам     | ОДОБРЕНИЕ   | Давам         |
| Налагам   | ВЕТО        | Подчинявам се |
| Търся     | ПОДКРЕПА    | Осигурявам    |
| Получавам | ИНФОРМАЦИЯ  | Предоставям   |

7.5.4. Екипът е комуникативна система за професионално и човешко

- 5. СЕБЕОПОЗНАВАНЕ
- 6. ИНТЕГРИРАНЕ НА УМЕНИЯ И РЕСУРСИ
- 7. ЛИЧНОСТНО СЪЗРЯВАНЕ И РАСТЕЖ
- 8. АВТЕНТИЧНО СЕБЕИЗРАЗЯВАНЕ И САМОУТВЪРЖДАВАНЕ
- 9. СОЦИАЛНО САМОРЕГУЛИРАНЕ
- 10. АНГАЖИРАНЕ С ПРОЦЕСА НА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

7.5.5. Основните теми в екипа са свързани с:

- 1. Определяне на потребителите и отношението към тях.
- 2. Отговорностите на членовете на екипа и на екипа към организацията.
- 3. Същността на експертната специализация на екипните членове.
- 4. Договори.
- 5. Диагностика, тренинг и консултиране.
- 6. Дълбочина и обхват на управленческите интервенции.
- 7. Екипът като организационен модел за функциониране и развитие.
- 8. Екипът като социална микросреда за личностно развитие.
- 9. Екипът и процесите на фирмено развитие.
- 10. Лидерство и супервизия.
- 11. Етика на екипа.

7.5.6. Как се създава ефективно функциониращ фирмен екип?

**СЪБИРАМЕ ПОДХОДЯЩИ ХОРА ЗАЕДНО  
ЗА ПРОДЪЛЖИТЕЛЕН И НЕПРЕКЪСНАТ ПЕРИОД ОТ ВРЕМЕ,  
ЗА ДА РАБОТЯТ ВЪРХУ ПРИОРИТЕТНИ ПРОБЛЕМИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА  
ОПРЕДЕЛЕНИ ОТ ТЯХ,  
ЗА ДА ГИ РЕШАВАТ ПО СТРУКТУРИРАНИ НАЧИНИ,  
ТЪРСЕЙКИ АЛТЕРНАТИВНИ И РЕАЛИСТИЧНИ РЕШЕНИЯ  
И ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ, КОИТО ОРГАНИЗАЦИЯТА  
ДА ВНЕДРИ СЪС СЪДЕЙСТВИЕТО НА ЕКИПА,  
КОЙТО ПРОСЛЕДЯВА, КОНСУЛТИРА, ОЦЕНЯВА ЕФЕКТИТЕ И  
КОРИГИРА ДЕЙСТВИЯТА СИ !**

## **7.6. РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА: СЪГЛАСИЕ И ДОВЕРИЕ**

7.6.1. Хората в организацията и извън нея стават съюзници или опоненти на фирменото ръководство в зависимост от две измерения на организационния живот: съгласие-конфликт и доверие-недоверие между РАБОТЕЩИТЕ СЪВМЕСТНО ХОРА.

7.6.2. Стъпка 1 при реализацията на антибюрократичната стратегия на фирменото ръководство за развитието на екипите е да определи каква част от хората, с които взаимодействуват са ключови за успеха на проектите за организационно развитие. След това се проверява към коя част на матрицата може да се отнесе всеки от тях във връзка със всеки конкретен въпрос. В зависимост от степента на взаимно съгласие и взаимно доверие по тази конкретна тематика се изработва подхода към всяка група от ключови за развитието на фирмените екипи хора. Управленческата стратегия трябва да включва конкретни действия в следните направления:

1. Обмен на възгледи за целите и задачите в екипа.
2. Потвърждаване или работа за постигане на по-добро взаимно съгласие в екипа.
3. Потвърждаване или работа за постигане на по-високо взаимно доверие в екипа.

## **7.7. РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА: РАБОТА СЪС СЪЮЗНИЦИТЕ**

7.7.1. СЪЮЗНИЦИТЕ - това са хората, които споделят нашите виждания и желаят да постигнат успех, по начини, които ние приемаме като съюз с нас. Управленческата стратегия спрямо съюзниците в екипа е да се отнасяме към тях като част от организацията, като към приятели, на които даваме възможност да научат всичко за плановете и надеждите ни. С тях обсъждаме своята уязвимост и слабостите си, а също и опасенията си за ефективността на своите действия. Очакваме съюзниците да направят много от нещата, които не можем да извършим сами. Нашите съюзници обикновено ни помагат да работим с най-трудните си противници.

7.7.2. СЪЮЗНИЦИТЕ - това са хората, които споделят нашите виждания и на които имаме доверие. Те ни казват истини и те не са само приятни и ние чувствуваме, че можем да им доверим всичко безрезервно. Безспорно ние ги чувствуваме като "гръбнак" на екипа.

7.7.3. Класическият бюрократ няма истински съюзници дори сред другите бюрократи! Отношенията със съюзниците в екипа предполагат:

1. Непрекъснато потвърждаване на взаимното съгласие по отношение на проектите и разбиранията за нещата в организацията. Това изисква реципрочна комуникация и развита метакомуникация - общуване по повод общуването, - помежду ни.
2. Непрекъсната работа за повишаване на качеството на взаимоотношенията ни. Съюзниците имат нужда от това да знаят как се чувстваме с тях и какво в тяхното поведение прави така добра взаимната ни връзка в екипа. Искреността има нужда непрекъснато да се потвърждава. Важно е всеки от съюзниците ни да чува от нас: "Вярвам на това, което ми казваш; знам, че си искрен с мен и аз съм искрен с теб, защото това прави отношенията ни смислени и значими!"
3. Непрекъснато споделяне на съмненията и опасенията ни във връзка с реализацията на целите и разбиранията ни. Съюзниците познават нашите противници и това как се опитваме да работим с тях. Те знаят грешките и трудностите ни, с тях споделяме слабостите и проблемите си.
4. Непрекъснато търсене на съвет и подкрепа от съюзниците. Ние търсим от съюзниците си потвърждение, одобрение и подкрепа за действията си. Те ни подпомагат да уточним представите си и критериите си за собствената ни ефективност. От тях очакваме консултация.

7.7.4. СЪЮЗНИЦИТЕ НЕ СЕ ОТКРИВАТ, ТЕ СЕ СЪЗДАВАТ!

## **7.8. РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА: РАБОТА С ОПОНЕНТИТЕ**

7.8.1. ОПОНЕНТИТЕ - това са хората, с които се радваме на взаимното си доверие, но които изразяват конфликтни разбирания и виждания, които трудно се съгласуват с нашите собствени. Трябва да сме благодарни за съществуването им като членове на екипа, доколкото те позволяват да се разкрие картината на реалността в нейната цялост. Ролята им в екипа е изключително важна - те ни засилват като ни поставят пред постоянни предизвикателства и въпроси. Понякога именно спорът с опонентите става основен източник на обновление и усъвършенстване на собственото ни поведение в организацията. Те са ни нужни като партньори - никой не може да играе добре тенис сам, нали? Някои от най-ефективните мениджъри споделят, че в самите себе си те поддържат винаги "гласа на опонента", за да могат да повишават непрекъснато своята компетентност.

7.8.2. ОПОНЕНТИТЕ - това са хората, които ни помагат да постигнем най-доброто, на което сме способни в дадена ситуация. Признавайки тяхната значимост, мениджърът:

1. Непрекъснато се стреми да подобри качеството на отношенията си с опонентите в екипа си като признава, че това е възможно само при високо равнище на взаимно доверие. Ние показваме на опонентите си, че им вярваме и че това ни кара да търсим диалога с тях като източник на собственото ни усъвършенстване.
2. Непрекъснато заявява и изяснява на опонента позициите и разбиранията си. Опонентите винаги научават от нас на какви позиции сме и какво искаме да

постигнем. Нещо повече ние показваме постоянна готовност да обсъждаме всичко това с тях.

3. Показва по неутрален начин, че непрекъснато се стреми да разбере техните разбирания, аргументи и действия. Ние подчертаваме, че ценим различията си и че пред нас постоянно стои целта да ги осмислим. При това отразяваме техните мнения и аргументи по положителен начин. Опонентите ни са конструктивни, когато чувствуват, че са разбирани, дори когато ни е невъзможно да се съгласим с тях.

4. Ангажира се в съвместно решаване на проблеми. За ефективната работа както на нас, така и на нашите опоненти са нужни умения за решаване на проблеми, за създаване на алтернативни проекти и изследване на възможните следствия от прилагането им. Преговаряйки с опитни опоненти, на които имаме доверие, ние повишаваме качеството на решаването на проблемите в екипа и организацията.

## **7.9. РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА: РАБОТА С "ЛОШИТЕ ПРИЯТЕЛИ"**

7.9.1. "ЛОШИТЕ ПРИЯТЕЛИ" - това са хората в екипа и организацията, с които сме във взаимно съгласие, но в които нямаме доверие. С тях въпреки съгласието винаги нещо остава неизяснено и несигурно. Към тях проявяваме предпазливост при споделяне на идеите и намеренията си, изхождайки от недоверието и опасенията си във връзка с намеренията и действията им в последствие. При работата с тях е съществено автентично да се отнасяме към проектите и действията, по отношение на които имаме взаимно съгласие. Ние говорим за това, че не си вярваме един на друг, подчертавайки колко важно е това за реализацията на целите, по които сме съгласни. Отнасяйки се положително към тях, мениджърът следва:

1. Да подчертава наличието на взаимно съгласие, колкото и малко да е то. Непрекъснато поставяме ударението върху наличието на споразумение и съгласие по определен въпрос, признавайки колко ценна е за нас подкрепата им в това направление.
2. Да признава съществуващата предпазливост в отношенията. Открито се поставя на обсъждане факта на взаимната ни резервираност в досегашните взаимодействия. Ключово значение има акцентът върху трудностите, които поражда това в отношенията ни и в собствените ни преживявания. Важно е да признаем открито, че частично тези трудности са следствие от собствената ни резервираност и затвореност. При това се заявява директно, че имаме желание да намерим начини да разширим зоната на взаимното съгласие като минимизираме недоверието и прикритостта.
3. Да заявява ясно какво очаква от съвместната работа с "лошите приятели". Това означава и те да изяснят представите за позициите и очакванията ни, а заедно с това и опасенията ни. Същественото е да им се изясни чувството ни за взаимна зависимост с тях.
4. Да изисква "лошите приятели" да правят същото. Колкото по-добри възможности им предложим за изразяване на тяхната резервираност, толкова по-вероятно е в бъдеще да постигнем по-добро взаимно разбиране. Съществено е да постигнем съгласие, че доверието е "най-чупливото" нещо в организацията. Ние вече имаме подкрепата им чрез постигнатото съгласие и искаме да я разширим като намалим загубите си от защитата си от тях.

5. Да опитва да постигне съгласие за това как ще работят съвместно напред. Преговаряйки за бъдещите си отношения, ние вече разширяваме зоната на доверието.

## **7.10. РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА: РАБОТА СЪС "ЗРИТЕЛИТЕ"**

7.10.1. "ЗРИТЕЛИТЕ" - това са хората в екипа и организацията, които просто не изразяват собствената си позиция. Те не са нито "за", нито "против" нас. Те внимателно ни изслушват, усмихват ни се неопределено, но не ни дават възможност да разберем на какво мнение са и какво ще предприемат. В основата на поведението им е съмнението, което ги поставя в положението на "редактор" на нашите изявления и постъпки. С тях е важно да се работи стъпка по стъпка, да се покаже зрелост и въздържаност. Техният проблем е песимизма и безпомощността. Зрителят е любимец на бюрокрацията. С него се работи трудно, бавно и продължително като:

1. Показваме на какви позиции сме самите ние. Открито заявяваме собствените си разбираня и позиции пред зрителя.
2. Интересуваме се от това каква е неговата позиция. При това го окуражаваме да изрази становище, без да изискваме непременно то да е по основните моменти в нашата позиция.
3. Прилагаме вежлив натиск. Истинските зрители обикновено заявяват, че им е необходима допълнителна информация. Показваме им, че това ни фрустрира, защото ценим тяхната подкрепа и когато не знаем имаме ли я или не това ни разочарова.
4. Окуражаваме зрителите да обмислят въпросите, които ни интересуват и да ни осведомят при какви условия можем да разчитаме на подкрепата им. Конфронтираме ги със собственото им нежелание да заемат позиция и да излезат от безразличието си като оставяме възможност самостоятелно да заемат позиция.

7.10.2. Зрителите се нуждаят от сигурност, за да заемат позиция. Те отлично отразяват чрез себе си собствената ни несигурност и колкото по-малко работим с тях, толкова повече те се убеждават, че самите ние сме несигурни в собствената си позиция. Това е добре дошло за всеки енергичен бюрократ в организацията.

## **7.11. РАЗВИТИЕ НА ЕКИПА: РАБОТА С ПРОТИВНИЦИТЕ**

7.11.1. ПРОТИВНИЦИТЕ - това са хората в организацията, с които не можем да постигнем нищо чрез преговори. Хората стават наши противници само когато нашите опити за постигане на съгласие и нарастване на доверието се провалят. Първото, което можем да направим е да проверим дали хората, които смятаме за противници наистина са такива. Единственият начин да го разберем е да установим контакт с тях; да обсъдим с тях разбиранята и целите си; да потърсим подкрепата им и да се вслушваме в реакциите им спрямо екипа ни. Най-трудното е това, че им нямаме доверие. Често самите те предприемат действия за установяване на отношения с нас, но ние ги игнорираме като демонстрираме скептицизъм, предразсъдъци и недоверие.

7.11.2. Работата с противниците започва с работа със самите себе си, т.е. вътре в екипа. За да ги разберем, ние трябва да разберем какво в поведението им ни засяга най-сериозно. Обикновено отговорът е, че те мислят и правят неща, които ние никога не си



позволяваме. Ето защо ги възприемаме като противници, искаме да ги променим или...унищожим. Противникът ни е нужен заради илюзията, че ако го победим ще станем по-силен екип. Съществено е да се научим да съжителствуваме мирно като престанем да се стремим към това да ги убедим или унищожим. Целта е да намалим напрежението и опасността в съществуващите отношения помежду ни. Тактически това означава:

1. Да заявяваме собствените си виждания. Противниците ни следва да знаят точно какво и защо се опитваме да постигнем. Откритото себепредставяне отразява надеждата ни, че разумът ще надделее. Съпротивата им често няма нищо общо с рационалността.
2. Да показваме по неутрален начин това, че добре разбираме каква е позицията на противника. Съществено е да се избегне оценката и критиката. Всяка позиция може да бъде отразена, без да се приема и оценява, ако подчертаем, че я разбираме. Ключово е комуникацията да откроява разбирането. Не съгласие, а взаимно разбиране.
3. Да разкриваме собствения си принос за проблемите помежду ни. Много важно е да се преодолее желанието за ескалация на конфликта. "Организационните войни" губят от силата си, когато се разглеждат в светлината на осъзнаваната собствена агресивност.
4. Да приключваме срещите с противника със споделяне на намеренията си, а не с поставяне на условия и изисквания. Това означава, че им даваме информация какво могат да очакват от нас, без да искаме нищо от тях.

## **7.12. МАЛКАТА РАБОТНА ГРУПА КАТО АНТИБЮРОКРАТИЧЕН ЕКИП**

7.12.1. За да бъде ефективна работата на една организация, хората в нея разглеждат всяка работна група като модел за антибюрокралично организационно поведение. В своя екип:

1. Ние определяме какво ще предложим на организацията като модел за усъвършенствуване. Смисълът на работата ни в екипа произтича от творческите ни действия и първото, което създаваме в своята съвместна работа е модела за успешна и полезна организация на своите взаимодействия. Ние сме тези, които решават да организират малката работна група като израз на това, което ценим в работата, в общността и в организацията. Работата ни придобива смисъл, ако я разглеждаме като принос към хората в екипа и извън нея. Първата стъпка към усъвършенствуване на организацията е създаването и реализацията на представата за организационното развитие на екипа, в който работим. Тази представа е израз на ценностите ни и готовността ни за принос към общото развитие на фирмата.
2. Ние се стремим да изградим своя екип така, че не само ефективно да решава организационни задачи, но и да води до нарастване на качеството на човешките отношения. Ние определяме критериите за качество като работим върху отношенията помежду си и върху отношенията със съюзниците, опонентите, зрителите и противниците си непрекъснато. Само така е възможно да усъвършенствуваме организационната култура на фирмата.

3. Ние избираме професионализма и продуктивността като непрекъснато се учим как да използваме и развиваме самите себе си по-ефективно. Нашата цялост е в основата на организационното развитие именно защото чрез нея ние отстояваме своите разбирания за организационно усъвършенствуване и предприемаческа автономност.

4. Ние сме моделът за организационна автономност и зрелост. Автономността е решението ни да се ръководим от изборите и плановете за бъдещето си, които правим. Това ни прави отговорни за всичко, което предприемаме за организационното съществуване и развитие на фирмата.

**7.12.2. ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ Е НЕВЪЗМОЖНО БЕЗ ...ДОВЕРИЕ И РИСК!** В ядрото на открития управленчески стил е чувството на доверие към другия човек. Доверието или убедеността в съгласуваността и предсказуемостта на изказванията и постъпките на другия е не само източник на удовлетворение, но и основен организационен ресурс. За много стопански дейци да се доверяваш на другите означава да ставаш уязвим за тези други и да проявяваш безразсъдна наивност.

7.12.3. Управлението на развитието на една утилитарна организация, обаче, е реципрочно отношение между взаимнозависимите ѝ членове. В това реципрочно отношение се постига споделяне на информация и блага(печалби), така, че всички в организацията да извличат удовлетворение от съвместната си дейност. Удовлетвореността от съвместната печалба и преживяването на справедливото ѝ разпределение водят до нарастване и засилване на доверието като ключов ресурс за развитието на фирмата.

### **7.13. КЛЮЧОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОПТИМАЛНО ФУНКЦИОНИРАЩА ПЕРСОНАЛ**

7.13.1. Организационните психолози са открили в изследванията си осем основни признака за оптимално функциониране на фирмения персонал, които предсказват с висока степен на точност както организационните постижения, така и благоприятната вътрешнофирмена среда за реализацията на програми за фирмено развитие. Сред тези признаци можем да открием:

1. Атмосферата във фирмата е спокойна, приятна и хората общуват помежду си неформално. Налице е развито "Ние"-чувство на сплотеност и съпричастност, характерно за здравите семейства.
2. Задачите на отделните работни групи са ясно дефинирани. Членовете на персонала демонстрират перфектно разбиране на трудовите си задачи и очакванията на партньорите си в организацията. Налице е високо качество на работния контракт, изразяващо се в адекватно възприемане на взаимната зависимост и личната отговорност за организационната ефективност. "Правилата на играта" се възприемат като справедливи и приемливи за всички във фирмата.
3. Сътрудниците на фирмата внимателно се изслушват един друг и регистрираните недоразумения са много малко, независимо от съществуването на различни мнения и предложения. Във фирмата непрекъснато се провеждат някакви групови дискусии и срещи, но те са проблемно фокусирани и протичат при разширени възможности за участие със собствено мнение, предложение и

позиция. Не се наблюдава засилен групов натиск спрямо хората или групите с различно от масово възприеманото мнение.

4. В обсъжданията помежду си сътрудниците не се ръководят от йерархичната си позиция, а от приноса си към решаването на всеки конкретен проблем. При това обсъждайке нещо заедно те споделят не само идеи, предложения и експертни знания, но чувства и нагласи, касаещи съвместната работа и отношението към развитието на организацията като цяло.

5. Несъгласие и конфронтация съществуват, но те са концентрирани върху идеите и методите за работа във фирмата, а не върху личностите и отделите в организационната структура.

6. Персоналът сам контролира качеството на професионалната си дейност и всеки носи пълна отговорност за приноса си към крайните продукти.

7. Решенията обикновено се основават на консунзус, а не се налагат чрез гласуване или други форми на диктат на мнозинството над малцинството.

8. Вземаните от висшето ръководство решения бързо се свеждат и подробно се разясняват на всеки сътруник като се търси обратна информация от всеки в контекста на собственото му разбиране за организационните задачи, които решава и възприеманите от него възможности за неотложено участие в процеса на общоорганизационно развитие.

7.13.2. Обсъдете възможностите този списък да бъде прилаган и обогатен във вашата организационно-управленческа практика.

## **8. В ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ГОТОВИ ЛИ СТЕ ЗА СРЕЩА С ВАШИЯ КОНСУЛТАНТ?**

8.1. Основни области на взаимодействие на фирменото ръководство с консултантите по организационно развитие.

8.1. 1. Диагностична дейност. Това са всички дейности за установяване на фактите, необходими на ръководството, за да определи състоянието на фирмата, нейните проблеми, механизмите, по които нещата във фирмата стават. За целите на тези дейности е възможно да се използват разнообразни средства - от проективните методи на социалната психология до по-традиционните събеседвания, анкети, въпросници, методи за включено наблюдение и консултиране с цел подбор и оценка на персонала и фирменото ръководство.

8.1. 2. Дейности за създаване и усъвършенстване на работни екипи. Тези дейности са насочени към подобряване на функционирането на съществуващите работни групи във фирмата. Те могат да бъдат концентрирани върху отделни теми, върху уменията необходими за решаването на определени задачи и проблеми, върху разпределението на фирмените ресурси, върху съдържанието и качеството на отношенията между сътрудниците или между сътрудниците и ръководството на фирмата. Възможен е богат спектър от дейности в тази област. Специално внимание се отделя на отчитането на специфичните особености на съществуващите във фирмата екипи - формалните работни групи, временните работни екипи за решаване на частни задачи, новообразувани работни екипи, групи за управление на фирменото развитие и подобряване на качеството.

8.1. 3. Междугрупови взаимодействия. Междугруповите взаимодействия са предназначени за повишаване на ефективността на взаимозависимите работни звена във фирмата. Те са фокусирани върху ефективността на съвместните действия и резултатите на организацията и позволяват на ръководството да изтъкне принадлежността на работните звена към единната система на фирмата. В процеса на реализацията им ръководството опосредствува отношенията и взаимодействията между компонентите на фирмата, което често води до цялостна диагностика и трансформация на организацията.

8.1. 4. Дейности за проучване и обратна връзка. Тези дейности са сходни с диагностичните дейности, но се отличават с това, че при тях акцентът се поставя върху активното осведомяване на сътрудниците на фирмата за събраните данни и привличането им към мероприятия за съвместно създаване на проекти и програми за развитие и организационна трансформация на основата на натрупаните от сътрудниците и ръководството наблюдения и обсъдените в съвместното проучване интереси, потребности и изисквания.

8.1.5. Образование, тренинг и квалификация. Това са дейности предназначени за подобряване на уменията, способностите и компетентността, за получаване на нова информация и нови знания. Възможни са индивидуално обучение, групово обучение и тренинг, консултиране на ръководството на фирмата от експерти по фирмено развитие. Възможно е насочване към технологичните аспекти, организационните качества, междуличностните отношения, уменията и стила на ръководство, вземането на решения, планирането на кариерата, иновацията и творчеството.

8.1.6. Техно-структурни и структурни дейности. Този вид дейности е ориентиран към повишаване на ефективността на технологичните и структурни фактори и към преодоляването на ограниченията на това равнище на фирмена организация на труда на индивидите и работните групи. Те могат да приемат формата на експериментиране на нови организационни структури и оценка на ефективността им в съответствие с конкретни фирмени цели; изработване на нови методи и процедури за използване на наличните технологични и организационни ресурси; оздравително свиване на фирмата. На това равнище ръководството формулира целите, осъществява структурни трансформации и размествания, реорганизира взаимозависимостта между работните групи и технологично определените фирмени единици. В тези дейности попадат обогатяването на труда на отделните работни места, управлението чрез конкретни цели, създаването на социално-технологична организация, формирането на паралелни фирмени звена, промените във физическата среда на трудовата дейност, реализацията на ергономичните проекти.

8.1.7. Консултативни дейности. Това е широк набор от дейности, които ръководството на фирмата реализира с помощта на екипи от експерти и консултанти по фирмено развитие за подобряване на възприемането и разбирането на събитията и процесите във фирмата от нейните сътрудници. Чрез тях на ръководството и на персонала се оказва квалифицирана помощ при развитието и управлението на човешкия фактор и социално-психологическите процеси при създаването и осъществяването на проектите за организационно развитие. В хода на консултациите се осъществява обучение за самостоятелно диагностициране и управление на фирменото развитие, изграждат се нагласи, концептуални модели и умения в области като комуникацията, съвместното решаване на проблеми, колективното управление, формирането и коригирането на групови норми и правила, стимулиране на мотивацията и включеността на персонала в процеса на организационно развитие, подпомагането на индивидите и работните групи във фирмата в процесите на вътрешнофирмено сътрудничество и съревнование. Специално внимание се отделя на формирането на нагласи и умения за оперативно привличане на специалисти в областта на фирменото развитие за решаване на проблеми на организацията и управлението.

8.1.8. Дейности по планиране на организационното развитие. В тази група дейности се обединени усилията за създаване на модел и програма за организационна промяна и на конкретни сценарии за фирмено развитие. Това е свързано с анализа на ресурсите и резервите на фирмата, определянето на срокове, задачи, ключови фактори и алтернативни възможности в зависимост от промените и изискванията на средата, в която функционира фирмата. На това равнище се определят фирмените тактики и стратегията за развитие, както и критериите за успешно осъществяване на програмата за фирмено развитие на отделните етапи от работата.

8.1.9. Помирителни дейности. Това са дейности за решаване на междуличностни и междугрупови конфликти и спорни въпроси чрез привличането на външни агенти на промяната и трети страни в преговорите между заинтересованите.

8.1.10. Насочващи и ориентиращи дейности. В тази група дейности попадат усилията на фирменото ръководство съвместно с консултанти и членове на персонала да подпомогнат индивидите и групите във фирмата:

(а) при определяне на техните лични програми за квалификация и развитие на професионалната кариера;

(б) при обезпечаване на социално-психологическа обратна връзка за възприетията и оценките на другите сътрудници и членове на ръководството за тяхното поведение;

(в) при усвояването и упражняването на нови умения и поведения, необходими за по-доброто съчетаване на личните планове с организационните задачи и проблеми на фирмата.

Централна характеристика на тези дейности е подаването на обратна връзка, която няма оценъчен характер и стимулирането на процесите на съвместен анализ на алтернативните възможности за развитие и изява на всеки отделен сътрудник.

8.1.11. Жизнено планиране и планиране на кариерата на сътрудниците. Това са дейностите, които обезпечават възможности за сътрудниците на фирмата да се фокусират върху своя живот и върху професионалната си кариера като определят своите цели и средствата за достигането им в средата на фирмата. В рамките на тези дейности се изработват самостоятелни планове за развитие, обсъжда се съгласуването им с фирмените цели и програмите за организационно развитие, оценяват се собствените възможности, мотиви и резерви, желаните форми на повишаване на квалификацията, израстване във фирмената структура и професионално-трудова реализация.

8.1.12. Планиране на фирменото развитие. В тези действия се прилагат теоретичните разбирания и опита при стратегическото планиране и прогнозиране на фирменото развитие като се използват различни процедури за определяне на стратегическите и тактическите цели на фирмата, за съгласуване на целите и ресурсите и за координация на дейностите. Основната цел на тези дейности е подобряването на уменията за планиране на фирменото функциониране на равнищата: личност, работна група и съвкупна организация, с оглед създаването на готовност за гъвкаво планиране и ситуативна специфичност на вземаните организационно-управленчески решения.

8.1.13. Дейности за стратегическо управление на фирмата. Това са специализирани дейности на фирменото ръководство, които помагат на ключовите хора в ръководството системно да определят основната мисия и целите на фирмата, да ги съобразяват с изискванията и възможностите в средата, заплахите пред фирменото развитие, дългосрочните и широкообхватни перспективи на това развитие. тези дейности насочват вниманието на фирменото ръководство и персонала към две съществени направления на организационното усъвършенстване: динамика на извънфирмените условия и бъдещето на фирмата като социален организъм.

## 8.2. КОНЦЕПЦИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО КОНСУЛТИРАНЕ

8.2.1. От позицията на емпиричния опит в тренинга и консултирането на мениджъри може да се каже, че организационното консултиране е форма на делово партниране, която се отличава със следните принципи:

1. Висшето фирмено ръководство подкрепя и провежда програмите за придружаване на процеса на организационно развитие. За да се проведе ефективна интервенция за организационно развитие това участие е решаващо. Консултантът и висшето ръководство са партньори.
2. Хората подкрепят това, което чувствуват, че създават сами. Нужно е консултатското присъствие да се посреща позитивно както от клиента, така и от собствения му екип. За да бъде ефективен консултативния процес следва да е ясно кой с какво участва и кое кому принадлежи. Необходимо е привличането на нови хора в партнирането между ръководство и консултанти по организационно развитие.
3. Преди да се направи заявление за консултантската мисия и свързаните с нея цели на програмата за придружаване на процесите на организационно развитие е необходимо да се изградят работни екипи и да се планират действията свързани с антиципираните проблеми на фирменото развитие. В началото всяко консултиране се посреща със съпротива, недоверие и скептицизъм. Необходимо е изпреварващо изграждане на работен съюз между партньорите и съвместно определяне на приоритетните насоки за работа.
4. Съществено е консултантите да демонстрират високи процесуални, групово-динамични умения за консултиране. Това означава умения за непрекъснато диагностициране, редизайн на консултативния процес и интервенция в протичането на консултативния процес на основата на ясни критерии и интуитивни ориентации. Нищо не става по предварителен дневен ред. Важно е консултантът да умее да изслушва и да създава такива работни ситуации и отношения, в които страните показват готовност да погледнат на нещата от различна гледна точка.
5. Консултантите не могат да са служители на организацията, чието развитие подпомагат и придружават. Те са партньори на организацията, а не нейни представители.
6. Консултантите подготвят и интегрират към екипа си вътрешни "агенти" на организационното развитие. Тези помощници постепенно започват да снижават цената на консултирането и работят самостоятелно, когато външните консултанти отсъствуват.
7. И накрая, от голямо значение е да се отбележи, че повечето успешни консултативни програми за организационно развитие са отбелязвали, че ключовите фигури в процеса на организационно развитие са не консултантите, а ръководителите на фирмите и вътрешните "агенти" на организационната промяна. Консултантът по проблеми на организационното развитие не е терапевт и треньор, а само помощник, който засилва силните страни на развиващата се система, партнирайки открито и взаимноизгодно с нейните ключови представители в процеси като: стратегическо планиране, осмисляне на цялостната организационна система на фирмата, формиране на ценностната ѝ

система, и насочване към разширяване на екипния стил на работа при отделяне на внимание на качеството на човешките отношения.

8.2.2. Критиците на организационното консултиране като професионална практика твърдят, че повечето консултанти са щедри на обещания и впечатляващи методи за групова работа, но твърде пестеливо си служат с теоретични постановки и емпирични данни за постиженията си.

8.2.3. Истината е, че консултативната теория се изгражда и работи само в конкретна практическа ситуация. Предизвикателство за организационния консултант е не потвърждаването на досегашните му хипотези и представи за развитието на организациите, а подпомагането на конкретни клиенти с конкретни методи чрез творческото използване на универсалните принципи за оптимизацията на процесите на организационно развитие.

*София, 1990 година*

---

Пламен Димитров, © Всички права запазени

ISBN 954-8140-07-1

ИКО-М-ИНТЕЛЕКТ

Акредитиран център на Американската асоциация по професионален мениджмънт  
National Management Association (NMA)

София, 1990 г.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЯТ БИЗНЕС НА МЕНИДЖЪРА**

Текстове по психология на фирменото развитие

Автор: Пламен Луков Димитров

Рецензент: Емилия Рибарска

Художник: Кирил Гюлеметов

Технически редактор: Младен Младенов

Предпечатна подготовка: ДФ "БетаГраф"

Печатни коли: 11.5 (180 стр.)