

УВОД В ПСИХОЛОГИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО. ПСИХОЛОГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНСКАТА ДЕЙНОСТ. ОБЩУВАНЕТО В МЕНИДЖМЪНТА. МЕНИДЖЪРЪТ И ГРУПАТА. СТИЛЪТ НА МЕНИДЖЪРА.

I

ПРЕДМЕТ НА ПСИХОЛОГИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО

Всяка наука може да бъде самостоятелна, ако съдържа следните условия: трябва да има своя собствена област на проучване; трябва да има свои собствени научни и изследователски методи; трябва да има свои собствени задължения.

Самата дума психология е съставена от две думи: психика – дух и логос – наука. Това означава, че психологията е наука за душата.

С развитието на науката Психология и на науките въобще, душата започва да се отхвърля и все повече започват да се проучват съзнателните явления и по конкретното – съзнанието.

Обобщено казано предмет на психологията са: душата, съзнанието и неговите елементи, структурата на тези елементи и тяхното съчетаване.

Но по-конкретно предмет на психологията на управлението са: управленския труд; психологическите проблеми, възникващи в управленската практика.

ИСТОРИЯ НА ПРИЛОЖНАТА ПСИХОЛОГИЯТА

Историята на психологията като самостоятелна и фундаментална наука да-тира още от средата на 19 век, когато психологията се разделя от философията.

За основател на психологията се счита Вилхелм Вунт (1832 – 1920), като го-ляма заслуга за развитието ѝ се отдава на неговия ученик Едуард Титченър (1867 – 1927).

Вилхелм Вунт е германски философ и психолог. Бил е професор по пси-хология в Хайделберг, професор по философия в Цюрих и Лайпциг. В биографията на Вунт от особено значение е 1879 година, когато в Лайпциг е основал първата психологичес-ка експериментална лаборатория. Вунт има голям принос за физи-ологията и психологията, както и в експерименталната и приложна психология.

Началото си приложната психология бележи в САЩ от началото на XX век, като първите американски психолози са били именно ученици на Вунт. Появата ѝ е предизвикана от нуждата от психологически знания в сферите на образованието, отбраната, производството, търговията, услугите. Бързото ѝ развитие е подсигуре-но от психологическите факултети на американските университети, които подгот-вят много специалисти-психолози. Всички те са били призвани да затвърдят пси-хологията като наука в американското общество, като докажат и затвърдят прило-жимостта ѝ в практиката чрез приноса ѝ в живота и бизнеса на хората и помощта за успешното решаване на разнообразните им проблеми.

Някои от основоположниците на приложната психология в САЩ са: Грен-вил Стенли Хол (1844 – 1924) – специалист по педагогическа и детска психология, той прилага психологическите знания в сферата на образованието. Създател е на теорията за рекапитулацията, а също така и на Американската психологическа асо-циация, на която е и пръв президент; Джеймс МакКин Кетъл (1860 – 1944) – отго-ворен за превръщането на изследването на психологическите индивидуални разли-чия между хората в широко използван подход в психологията; Лайтнер Уитмър (1867 – 1956) – създател на първата в света психологическа клиника за диагностика и коригиране на отклонения в умственото развитие на деца; Уолтър Дил Скот (1869 – 1955) – активно прилага психологическите методи в бизнеса и рекламата; Хюго Мюнстерберг (1863 – 1916) – германец, преселил се в САЩ, популяризира и прилага психологическите знания в съдебната практика, търговията и рекламата, психологическия подбор, ефективността на труда.

Интересен е историческият факт, че като академична наука психологията се заражда в Германия, а приложната психология възниква в САЩ.

Този феномен се дължи не само на факта, че гореизброените основоположници на приложната психология в САЩ са ученици на Вунт, но и на тяхната прагматичност и практично ориентирана изследователска нагласа, за което говорят и техните приложни системи, методи, теории. Заслуга има и свободомислещото и демократично настроено американско общество, готово да приеме всяка новост, да-ваща възможност за по-практичен, по-полезен, по-различен начин на живот.

В Европа приложната психология се заражда и развива по-бавно. Начало на приложните психологически изследвания поставя Франсис Галтон (1882 – 1911) с експерименталното изучаване на индивидуалните различия на хората.

Ако трябва да се разграничат приложните психологически знания от чисто теоритичните, то трябва да черпим информация не само от теорията и практиката на психологията, но и от историята и развитието на психологията още от самото ѝ зараждане.

И така, от гледна точка на историята на психологията, приложни са тези знания, които не само са получили приложение в практиката и живота на хората, но също така са получили широка обществена подкрепа, както и призвание за значимостта им в индивидуалната и обществената практика, в ежедневния живот на хората и като цяло за развитието във всички сфери на човешкото битие.

От гледна точка на приложната психология не би следвало да се прави разграничение между психологическите знания предназначени да се прилагат в индивидуалната практика и тези предназначени да се прилагат в обществената практика, но от научна гледна точка такова разграничение е необходимо.

КРИЗАТА В СЪВРЕМЕННАТА ПСИХОЛОГИЯ И РОЛЯТА НА КОМПАРАТИВНИТЕ ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

В началото на XX век Европа е обхваната от духовна криза, която бива последвана и от криза в психологическата наука. Тази криза, наречена “криза в психологията” от германския психолог Карл Бюлер (1879 – 1963), означава възникването на много и различни психологически школи: структурната, функционалната, бихейвиорист-ката, необихейвиористката, психоаналитичната, марксистката, генетическата, когнитивната, хуманистичната. Различните школи започват да спорят и да си противоречат една на друга, като по този начин разединяват иначе единната психологическа наука. Това разединение се дължало най-вече на факта, че всяка школа разработила своя терминология, което правило идеите и знанията им взаимно неразбираеми, а и това много затруднявало психолозите-практици, които трудно прилагали несъгласуваните теоритични знания и методики.

Карл Бюлер предлага решение на проблема чрез обединяване на най-ценните идеи от всички разклонения, но не дава принципна система за осъществяване на това начинание.

Лев Виготски (1896 – 1934) – руски психолог – предлага свое решение: всички школи да отстъпят мястото си на една – научната. Но решението, което той предлага, несъмнено е повлияно и продиктувано от обстановката и окръжаващата среда, в която той живее.

Решаваща роля за обединението на различните школи има възникналата в следствие компаративна психология. Нейни основни задачи са сближаване и обединяване на най-ценните и допълващи се теоритични идеи и знания от различните школи, посредством водене на толерантен диалог между тях. Изпълнението на тези задачи предполага да се съгласуват и интегрират разнородните психологически теории и знания чрез допълнителни компаративни изследвания, които да доведат до създаването на нови общи, обединяващи, допълващи се междинни теории. Сложността на този процес е довела до конкретизирането на пет принципа, характеризиращи стъпките за провеждането на съпоставителния анализ.

МЕТОДИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ В ПСИХОЛОГИЯТА

За осъществяване на своята работа на психолозите е нужна информация. Важна предпоставка за събирането на достоверна и точна информация е избора на метод за изследване.

Има различни методи за изследване, прилагани от психолозите, даващи им необходимите данни за следизследователската им работа.

Често използван метод е наблюдението. Чрез него с целенасочено наблюдение се регистрират и описват явления, процеси и събития, които протичат без намесата на наблюдаващия. Възможно е наблюдателя да бъде реален или подставен участник в изследваната група и тогава метода се нарича включено наблюдение.

Експерименталният е най-скъпия метод, тъй като за експеримента трябва да се създадат определени условия или да се имитира цяла ситуация, при която да възникнат интересувашите го явления. За да стане това на изследвателя често се налага да контролира факторите, характеризиращи експеримента, като ги изменя целенасочено. Това прави експеримента един мощен и ефективен метод в психологията.

Други прилагани методи за набиране на необходимата информация са анкетата, беседата, тестовете.

II

СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ПСИХОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТ

От психологическа гледна точка е необходимо човекът да се разглежда не само като активно и разумно същество, но и като същество, имащо свободна воля, която го прави относително независим от външните условия и въздействия. Това е продиктувано от факта, че човек е силно автономна натура, стряска се към постигане на високи лични постижения, които да охарактеризират неговата идентичност и значимост. Всичко това означава, че управлението на човешкото поведение от-вън, чрез преки въздействия, няма да бъде достатъчно ефективно. А, за да бъде то ефективно е необходимо човек така да бъде убеден и мотивиран, че да счита постигането на зададената цел не само за значима за организацията и за обществото, а и за самия него.

Да мотивира хората вече е задача на мениджъра. Това означава да се създадат условия, които да отговарят на влеченията и потребностите на дадена личност и така да породят мотиви да се действа за задоволяване както на нуждите на тази личност, така и на интересите на организацията. Това налага мениджъра да бъде не само добър управленец, но и добър психолог.

Ако трябва да разграничим термините управление и ръководство, то за управлението може да се каже, че е контролирано насочване на процесите в една система с цел достигането на определено състояние, докато ръководенето е умело дирижиране на единиците в една система с цел постигане на предварително поставени задачи. Но определено двата термина до голяма степен се припокриват и даже в зависимост от гледната точка може да се каже, че са синоними.

ПСИХОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ НА УПРАВЛЕНСКОТО РЕШЕНИЕ

Важна дейност на един мениджър е вземането на решения, от която зависи посоката на развитие на една организация.

Самият акт на вземане на решението е предхождан от възникването на някаква проблем, който мениджъра трябва да си изясни и определи. Следва разработването на алтернативи за решението на проблема, които се оценяват и след това се избира една от тези алтернативи. От вида и значимостта на решението зависи колко дълго ще бъде процедурата за вземането му. Например в екстремни ситуации времето за вземане на решение може да бъде няколко минути, дори секунди, докато решения, които дават последици след години и от тях зависят важни фирмени въпроси, трябва да бъдат добре обмислени. Също така от времето за вземане на решение зависи и неговото качество.

За вземането на отговорни решения обикновено се избягва индивидуалния подход. Използват се групови или колективни методи като например: "Мозъчна атака" – за генериране на повече идеи; "Делфи"; "Хара-гей"; "Ринги".

Вземането на точно решение е много важно, защото последиците от едно погрешно взето решение са необратими и в зависимост от равнището, на което се взимат решенията, е трудно тези последици да бъдат компенсирани.

Тук е мястото да се спомене, че управлението като функция и дейност на мениджъра не е само процес на вземане на решения. То включва още планиране, организиране, ръководене, оценка и контрол.

Ако трябва да уточним в кой етап от управлението мениджъра има най-голяма нужда от психологически познания, то това са дейностите организиране и ръководене, защото именно тогава е досега и реалната работа с хора, тогава е необходимо мениджъра да се прояви като добър управленец и психолог и да мотивира хората си.

МИСЛЕНЕТО И ИНТЕЛЕКТА НА МЕНИДЖЪРА

От чисто научна гледна точка мисленето е процес на преработване и преобразуване на наличната информация и сравняването ѝ с придобити по-рано знания, впечатления, дори чувства, правят се изводи, умозаклучения, оценки, разиграват се ситуации, преценяват се възможни решения, докато накрая се конкретизира възможен отговор или резултат.

За доброто изпълнение на функциите и задълженията си е важен начина на мислене на мениджъра.

В ежедневната си работа мениджъра се сблъсква със стотици проблеми, начинания, задачи, ситуации някои от които изискват да се вземе бързо и същевременно най-добро решение, а други да се избере най-ефективното решение. Ето защо мисленето на мениджъра трябва да е многостранно, свободно и същевременно гъвкаво, практическо, последователно, обосновано. Предпоставка за всичко това са поне общи знания в най-разнообразни области: научни и от човешкия живот. При липса на такива, обаче, понякога мисленето на мениджъра става интуитивно: проблема се решава без разсъждаване и без всякаква логическа връзка.

Мисленето още се свързва с понятието интелект: целенасочено и същевременно неосъзнато мислене, способност на човек да взаимодейства успешно с околната среда и да се адаптира към нея като я променя. Интелектът се проявява в правилното и пълно използване на информацията, в точното оценяване на вероятностите и рисковете, в коректното обобщаване. Високият интелект е предпоставка за ефективно решаване на проблемите.

III

ОБЩУВАНЕ И ОБЩИТЕЛНОСТ

Важна способност, която трябва да притежава един мениджър е общуването, защото то присъства във всички фази на управленската дейност. Но за добрия мениджър е важно не само да може да общува, а и да притежава висока комуникативна култура.

Общуването е дейност, характеризираща отношенията "човек-човек". Затова е много важно тя да бъде присъща за хората насочили се към професии, в които общуването има голямо значение.

Общуването е процес на взаимодействие между хората и на обмяна на необходима и полезна информация. С общуването се изразяват чувства, състояния, емоции.

Много важно за мениджъра е общуването да бъде ефективно. Измерител на ефективността на общуването може да бъде степента на съответствие между това, което единия иска да съобщи и това, което другия е разбрал. Т. е. ефективното общуване е това, при което има минимален брой деформации. Такъв тип общуване води до засилване на взаимното разбирателство между партньорите. За да се достигне до такъв начин на общуване трябва да се знае какво мисли и какво иска да ни предаде партньора срещу нас. За подобряване на общуването и намаляване на деформациите от гледна точка на подаващия информацията е добре да: осигури достоверност на подадената информация, изпраща разбираеми съобщения, получава обратна информация относно разчитането на съобщенията. За достигането на тези условия е необходимо доверие от страна на партньора, което би възникнало, ако има откритост, солидност, топлота и доброжелателност от страна на подателя на информацията.

Тук трябва да се спомене като ценно качество и общителността, чиито край-ни измерители, обаче, не са в плюс за един мениджър. Според руският психолог А.Л. Журавльов общителността като качество на личността се характеризира с ле-котата, с която човек влиза в контакт с другите хора и се проявява в отсъствието на затвореност, изолираност. Измерител на общителността може да бъде броя на кон-тактите, които осъществява човек за определен период от време и тяхния емоцио-нален статус. Но трябва да се прави разграничение между общителността и кон-так-тността.

Общуването може да се разглежда като съставено от три части: комуника-ция, интеракция и социална перцепция.

Комуникацията е обмяна на всякакъв вид информация – както полезна, така и безполезна.

Интеракцията е обмяна на действия, както и тяхното обединяване, съгласу-ване, допълване, уточняване. Проявява се в замислянето на общи проекти, плани-ране, регулиране, анализ и оценка на обединените действия на партньорите.

Социалната перцепция е способността за възприемане на партньора, с кого-то се общува.

АНАЛИЗ НА ОБЩУВАНЕТО “ЛИЦЕ В ЛИЦЕ”

За да се разбере правилно социалната перцепция е важно да се знае, че всеки човек пристъпва към някаква сериозна постъпка с предварителна нагласа и готов-ност.

За оформянето на предварителната нагласа е необходима информационна осигуреност и то информацията трябва да бъде достоверна, за да не се изкриви и подведе възприятието ни към дадения обект. Необходимо е информацията да не е само за

материалната страна на обекта, а и за психологическите му особености.

Несъмнено социалната перцепция играе важна роля в работата на мени-джъра особено, ако е обезпечено информационното осигуряване по отношение обекта на срещата най-вече, когато става въпрос за важни делови срещи, от които зависи например бъдещето на организацията, в която работи мениджъра. Съвсем различен би бил развоя на срещата, ако мениджъра има предварителна нагласа към деловия партньор.

При липсата на информация за предварителната нагласа, резултатът от един контакт би бил по-непредвидим. В този случай на мениджъра му се налага да из-гради предварителната си нагласа за встъпване в общуването по впечатлението от пръв поглед.

А, впечатлението от пръв поглед би могло да се окаже силен регулатор на общуването с някого. Тук вече роля играят външните особености на човека – физи-ческа привлекателност, облекло, мимика, поза, както и първите му думи, - а също така и емоциите и чувствата, които предизвикват те. Особено силно значение за ця-лостното впечатление от пръв поглед има физическата привлекателност, което е доказано опитно.

Понякога хората си изграждат стереотипи, като преписват едни и същи осо-бености на всеки човек, принадлежащ към дадена група, без да се отчитат индиви-дуалните различия между членовете на тази група и са изцяло изградени на базата на непълна информация за него.

За воденето на делови разговор, при който крайния резултат трябва да е по-ложителен е важно да не се критикува и съди събеседника, да не се недоволства (поне открито), да не се спори. Ако успеем да накараме събеседника да се почув-ства значим, важен, то успеха ни е гарантиран. Това може да се постигне с умение-то да слушаме и разбираме, да проявяваме искрен интерес към другия, да говорим за това, което го интересува и вълнува, да разглеждаме нещата от негова гледна точка. В това именно се състои изкуството да се общува.

ТЕХНИКАТА НА ОБЩУВАНЕТО. КОМУНИКАТИВНИТЕ СРЕДСТВА

От решаващо значение за крайния успех на един разговор е умението да се слуша събеседника. Можем да разграничим рефлексивно (активно) и нереплексивно слушане.

Нереплексивното слушане се състои в умението внимателно и заинтересовано да се мълчи, без да се оказва намеса в речта на говорещия. Активността на слушащия трябва да е минимална, но такава, че да поощрява речта на говорещия: например подходяща поза, израз на лицето, уместен жест, наместо вмъкната поощряваща фраза или фраза изразяваща заинтересованост.

Рефлексивното слушане е активно, защото слушателят се намесва в речта на говорещия с цел да го улесни. То осигурява обратна връзка с говорещия, като по този начин той си дава сметка за това, колко добре е разбран от слушащия го. Това му дава увереност, че е правилно разбран, че се изразява точно и ясно и че е успял да предаде на слушателя си това, което иска. Например намесата на слушащия в речта на говорещия може да е с цел изясняване и уточняване на нещо, след което говорещия да перефразираща същата мисъл.

За постигането на добра атмосфера при общуването е важен начина на използване на речевите средства, както и умелото използване на неречевите средства.

Речта трябва да бъде изразителна, призивна, богата и изобразителна. Всичко това може да бъде достигнато, ако човек владее умението да подбира най-подходящия набор от думи, с които максимално точно да се изрази и да предаде това което иска напълно достъпно и разбираемо. Необходимо е и синтактичната култура да бъде на нужното ниво, а темпът и интонацията да са съобразени с конкретната ситуация.

Неречевите средства могат да бъдат както движения на тялото – израз на лицето, мимика, поза, жест, - така и поддържаната дистанция, докосването, прегръдката, целувката, плачът, смехът, дрехите, накитите. Тези средства могат да изразяват всичко, както и да действат самостоятелно или да придружават речта като при това или я подкрепят, или опровергават изразеното от нея. Някои от тях силно влияят на хода на

разговора, а други по-слабо. Но при всички положения, ако гово-рещия иска да бъде убедителен, то трябва да има синхрон между неречевите и ре-чевите средства.

Добрият мениджър трябва да владее и добре да си служи и с речевите и с не-речевите средства, защото те са важен компонент от комуникативната култура, тол-кова необходима в ежедневноната му работа.

IV

ПОНЯТИЕ ЗА МАЛКА ГРУПА. ВИДОВЕ ГРУПИ

Значението на групите в една организация е голямо, независимо дали са формални или неформални, защото те са създадени от нуждата за задоволяване на някакви потребности.

Групата е организационно образование, в което се осъществява взаимно-действие между хора, което въздействие е под формата на взаимно влияние и се ре-гулира от определени норми. В основата на групата стоят цели и потребности.

По-голяма част от времето си хората прекарват в групи: в семейството, с приятели, с колеги.

Групите могат да бъдат малки – приятели на среща или гости и големи – пу-бликата на рок-концерт, футболен мач или митинг.

Счита се, че всекидневното, пряко и силно въздействие върху психиката на човека се оказва от малките групи и зависи от климата, морала, манталитета на групата, което определя настроенята, чувствата, мислите на членовете ѝ.

Въздействието обикновено се изразява в моделите на груповото взаимодействие: конкуренция, конфликт, кооперация, акомодация, асимилация. Тези взаимодействия се проявяват най-добре в малката група, където хората могат да влязат в пряка връзка – “лице в лице”.

Групите могат да бъдат формални и неформални, в зависимост от начина на формирането им; функционални и целеви, в зависимост от същността на задачите, които изпълняват; постоянни и временни, в зависимост от времето.

Термините “екип” и “колектив”, като вид общности, по-скоро влизат в категорията “група”. Колектива е чисто формална структура, която е с постоянен характер. Екипът е също формална структура, но е с временен характер, като са възможни и изключения – да бъде неформална.

ГРУПОВИТЕ ФЕНОМЕНИ И МЕХАНИЗМИ

Опитно е установено, че хората показват по-добри резултати, когато работят в присъствието на други хора, също така ако е налице сътрудничество или конкуренция. Но е доказано, че това е така само, ако извършваните операции са по-прости или рутинни. Ако задачите са сложни, присъствието на други хора може да доведе до влошаване на резултатите.

Обяснението за този феномен е, че присъствието на други хора е фактор, повишаващ нервната и емоционална възбуда, което кара индивида да се справя по-успешно с простите, стандартни, добре овладени действия.

Докато при извършване на по-сложни действия чуждото присъствие увеличава вероятността от допускане на грешки и неточности. Такова ще е положението и ако човек не е свикнал на публични изяви и се смуцава от други хора.

Друг феномен е “социалният мързел”, който се изразява в спестяването на усилия от индивид принадлежащ към дадена група за сметка на останалите от групата. Това е

един антимотивиращ ефект, който се появява, когато членовете на дадена група работят заедно, без да се отчита индивидуалния принос на всеки и възнаграждението на всички е еднакво. Установено е, че размера на социалният мързел е правопропорционален на размера на групата.

На социалният мързел може да се въздейства като се наблюдава и измерва дейността на всеки участник в груповата работа. Друг случай, когато това явление може да се елиминира е, когато групата преследва значима и важна цел. Тогава все-ки се стреми да работи с максимални усилия. Върху появата на социалният мързел роля играе и сплотеността на групата.

Друг интересен групов феномен е конформизмът.

КОНФОРМИЗМЪТ

Конформизмът е промяна на поведението или убежденията на отделния човек под влияние на реалния или въображаем натиск на групата. Това състояние характеризира желанието на индивида да е като другите, да заслужи тяхното одобрение, да не бъде отхвърлен от групата. Промяната в поведението е в посока на общо-приетото поведение или убеждения.

Конформизмът е основен психологически механизъм, чрез който всяка група или структура влияе върху поведението, върху възгледите и мненията на своите членове.

МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ГРУПАТА

Взаимоотношенията между хората влияят силно върху поведението на отделния индивид. Те определят голяма част от постъпките му, определят настроението му. Те са необходими на всеки човек, за да удовлетворят потребността му от обич, уважение, безопасност, за да поддържат вътрешното му равновесие и душевния му комфорт.

Удовлетворяването на тези потребности, обаче, човек може да намери пове-че в неформални сформирования и по-малко в формални такива.

Има различни теории обясняващи сложните взаимоотношения в групите.

Социометричната теория е възникнала като отговор на конкретна практи-ческа потрбност. Тя е разработена от американския психолог Джеймс Морено. Той опитно доказва, че не само в присъствието на други хора се увеличава работоспо-собността, но и когато работата е организирана в сътрудничество с желани парт-ньори при взаимна симпатия. Според него за постигането на добри резултати е не-обходимо привличащите се и симпатизиращи си хора да са разположени на съсед-ни работни места, а за изпитващите антипатия помежду си – по-раздалечено един от друг.

Всяка група си има лидер, който може да бъде формален или неформален, “лигитимен” или “емоционален”.

Лидерът е човекът с най-висок авторитет в групата или както *Абрахам Зале-зник* е казал “...лидерите често са силно емоционални и непредвидими по стил. Те създават атмосфера на промяна, кипене, дори хаос. Те ...вълнуват, стимулират и тласкат другите хора да работят много и да превърнат фантазията в реалност.” Това съждение е по-скоро характерно за неформалния лидер в групата – за истинския лидер. Разбира се е възможно неформалния и формалния лидер да са една и съща личност, което е най-добрия вариант за една група. Но като че ли най-често фор-малния лидер е лидер само по силата на служебното положение.

Лидера е още човекът, който води групата към някаква цел или цели, което е и причината за влиянието, което той се опитва да налага върху другите. Това влия-ние се усеща най-добре в трудни, рисковани за групата ситуации, когато членовете на групата търсят първо нагласата на своя лидер, за да определят своята.

КОНФЛИКТИТЕ И ТЯХНОТО РАЗРЕШАВАНЕ

В конкуренцията между хората в група или между различни групи се проти-вопоставят гледни точки за решаване на задачи, на проблеми и постигане на цели. Сблъсъкът на гледни точки е същността и съдържанието на конфликта и представ-лява отсъствието на съгласие между две или повече страни като всяка от страните прави всичко възможно, за да бъде прието нейното мнение.

От гледна точка на психологията наличието на конфликтна ситуация не оз-начава, че има конфликт или че ще настъпи такъв, защото хората може да не я осъзнават като конфликтна. Възможно е хората попаднали в конфликтна ситуация да осъзнаят противоречията си и по този начин да не осъзнаят конфликта.

Често конфликтът се разглежда и приема като нежелателно явление, защото се свързва с агресията, заплахата, спора, враждебността, но не трябва да се разгле-жда само като нагативна и деструктивна сила. Например, едно искрено и подкрепе-но с достатъчно аргументи мнение на несъгласие на даден член на групата, може да я предпази от опасността да стане жертва на груповото мислене. Конфликтите мо-гат да изпълняват положителна роля във функционирането на групите, особено ко-гато са овладени и умно контролирани. Такъв тип конфликти се определят като конструктивни. Ако това не може да бъде постигнато, поне трябва да не се допуска конфликтите да бъдат деструктивни – такива, които пречат на работата на органи-зацията.

Най-често възникващите видове конфликти са вътршноличностни, между-личностни, междугрупови и конфликти между личността и групата. Причините за възникването на конфликт могат да бъдат най-различни.

Има различни начини за решаването на конфликтите, най-силният от които е обсъждането на конфликтните проблеми със опонентите. Дискусиите повишават груповата идентичност и подтикват хората към сътрудничество.

Друг начин е чрез сближаване на опонентите като например им се възложи обща задача, която обаче трябва да има положителни резултати, защото един общ неуспех би влошил нещата.

Преговорите е най-ефективния метод за решаване на конфликтите. При него

най-напред се изясняват причините за възникване на конфликта, след което всяка от страните излага своите доводи. Събеседниците предлагат възможно повече решения, от които избират такива, които са приемливи и за двете страни.

Възможно е решаването на конфликта да стане с помощта на посредник, който изпълнява ролята на двустранно приемлива, безпристрастна и неутрална трета страна. Той няма право да взема решения и се старее да подпомогне спорещите страни доброволно да постигнат взаимноприемливо решение на спорните проблеми.

Интересен начин е бягството от конфликта – съзнателно се прави всичко възможно, за да не се стигне до конфликт. Това се постига чрез избягване на ситуации, които са потенциално конфликтни, избягване и на такива хора. Но едва ли има човек, който да си върши работата нормално и да не попада в конфликтни ситуации. Това би означавало този човек да погизва собственото си мнение и винаги да се съгласява с позициите на другите.

V

СЪЩНОСТ НА СТИЛА. СТИЛЪТ КАТО СЕБЕИЗРАЗЯВАНЕ

Начина на действие, на държане, на отношение към околните определя стилът на всеки човек. За определяне на стилът отношение имат характерните особености на личността, манталитета, миросгледа, начина на възприемане на другите хора.

Стилът на дадена личност се изгражда в течение на неговия житейски път – в процеса на съчетаването на индивидуалните му качества с изискванията на професионалната му дейност и то без всякаква закономерност. Върху изграждането на стила въздействие оказват единството от разнообразни черти на човека, неговите спомени и умения, опита му, надеждите, желанията и намеренията му. За това характерно за стилът е, че той се променя, усъвършенства било с увеличаване на познанията, било чрез подражаване. Много е важно човек да подражава, а да следва изградения от себе си стил на поведение, защото тогава той действа с най-малко усилия, с лекота и увереност. Това ще му достави най-висока степен на удовлетворение и личностна значимост.

ТРАДИЦИОННИТЕ СТИЛОВЕ

Стиловете на управление се делят на авторитарен, демократичен и либерален.

Авторитарния стил се характеризира с прилагане на еднолични решения от ръководителя. Той не се съобразява с мнението на подчинените си и не търпи тяхните възражения. Работи се по предварително планирана схема и по предпочитана от него технология. Всичко това не води до мотивиране и стимулиране на сътрудниците.

Формите и средствата за общуване между ръководителя и подчинените са доста ограничени. Това са предимно заповеди, забрани, разпореждания, отчети – изключена е всякаква емоция.

Може да се отбележат и някои положителни черти за този стил на управление: ясно регламентиране правата и задълженията на всички, оперативност на управленските мерки, както и това, че е вид средство за принуда срещу недобросъвестни служители.

За разлика от авторитарния, при демократичния стил, наричан още колегиален, се предоставят права и отговорности на всички членове на организацията, отчита се тяхното мнение и се съобразява с него при вземане на важни управленски решения, отнасящи се до работата на екипа. Подчинените са стимулирани от своя ръководител да проявяват инициатива и активност, да използват умствените си възможности при подбора на свои начини за изпълнение на задачите, свободно да избират и използват средства и прийоми според предпочитанията си. Той поддържа сравнително близка дистанция в отношенията си с подчинените и е отзивчив към личните им нужди и проблеми. Така въввлечени във сътрудничество и един вид участващи в управлението в една или друга степен, хората се сближават и сплотяват, което допринася както за ефективността на груповата работа, така и за появата на удовлетвореност от работата на всички сътрудници – всеки се чувства уважаван и зачитан.

Либералният стил се характеризира с ограничена намеса, а понякога и пълна ненамеса, на ръководителя в работата на отделните подчинени и на екипа като цяло.

Либералният ръководител се проявява само като посредник при контактите на по-висшето ръководство с екипа, препредавайки разпорежданията “отгоре”, без да внася нищо от себе си в управленския процес и без да поема лична отговорност. Приложен на високо равнище, от топ мениджъра, либералният стил може да зас-траши ефективността и дори съдбата на цялата организация. Ако този стил е при-същ на “низов ръководител”, работата в екипа ще върви относително сполучливо само ако неговите функции спонтанно се поемат от способни заместници и активни неформални лидери.

Много адекватен и добър за днешния мениджър би бил ситуационния стил. Той представлява поведение, което е гъвкаво и избирателно, съобразено с особено-стите на конкретната ситуация. В този стил се съчетават по различен начин еле-менти от другите три стила.

“НЕТРАДИЦИОННИТЕ” УПРАВЛЕНСКИ СТИЛОВЕ

Съществуват и т.нар. “нетрадиционни” управленски стилове. Към тях спа-дат стиловете “X” и “Y” на Дъглас Макгрегър, “теория Z”, номотетичният, идео-графичният и транзактният стилове.

Според Дъглас Макгрегър в основата на стила “X” лежи схващането, че чо-век по природа е ленив и неамбициозен и че трябва да бъде контролиран строго, за да работи старателно.

Точно обратното лежи в основата на стила “Y” – човек изпитва естествена потребност от труд и реализация на собствените си творчески сили и е готов чрез инициатива и активност да заслужи признанието на другите и да поема отго-ворност.

Според “теория Z” човек е толкова привързан към фирмата, че почти се идентифицира с нея.

Често се среща и делението на стиловете на ориентиран към задачите и ориентиран

към персонала. Естественое мениджърите на висше равнище да из-ползват стил ориентиран към задачите, тъй като те решават предимно стратегически задачи и взаимодействат с представители на външни организации. Оперативните мениджъри, които всекидневно контактуват със сътрудници и под-чинени, са ориентирани към персонала. Мениджърите на средно ниво балансират между тези два стила и при тях полезно използването на ситуативния стил.