

Иван Стоянов

**СИТУАЦИИТЕ НА РАЗЛИЧНОСТ В МЕЖДУЛИЧНОСТИТЕ
ОТНОШЕНИЯ – „СИТУАЦИЯ-ПРОБЛЕМ” ИЛИ
„СИТУАЦИЯ-ВЪЗМОЖНОСТ”**

**SITUATION OF DIFFERENCE IN INTERNATIONAL RELATIONS –
“PROBLEM SITUATION” OR “SITUATION OPTION”**

Abstract: The article discusses diversity of situations that arise in organizations. Major emphasis on diversity in behavior in interpersonal relations. Consider the impact on the organization as a problem or an opportunity.
Key words: situation, denial, understanding, ability, problem

Въведение

Ситуацията на различност в междуличностните отношения е често срещано явление в бизнес организациите. Пред мениджърския екип стои дилемата – тези ситуации възможност или заплаха са. Не разбирането и предубедеността ги правят проблем, но дълбокото вникване в смисъла им може да се окаже възможност. Една рискована ситуация, диагностицирана и преобразувана, е възможност на откриване на нова алтернатива и нов път за развитие. Всяко управленско решение, отнесено към ситуацията на различност, им дава насока на развитие. Мениджърът, който съумява да оползотвори различността, е човек с богат набор от знания, умения и опит.

Ситуациите на различност са предизвикателство пред съвременния мениджмънт. Почти ежедневната им поява е причина да са обект на множество изследвания в сферата на управлението. Този интерес е причина да се направи опит да представяне на тези ситуации, да се даде основна информация за тях, да се проследят причините за възникването и развитието им.

Основен текст

Различността в поведението е присъща за всеки индивид. Причина е различната човешка същност и индивидуалната неповторимост на индивида. Различието е нетипично държание за установените норми, мнение, отличаващо се от това на останалите, различен маниер на работа, характеризиращ се с новаторство и импровизация.

Междуличностните отношения винаги са съпътствани от различия. Различността между хората е естествен социално-обществен феномен. При взаимоотношенията между членовете на една организация нееднаквостта се определя като несъгласие и несъответствие с другата страна. Различността може да е основа за възникване на отношения, които са насочени срещу „отличаващия” се обект. Причина за такива отношения срещу някои е: различна ценностна система; разминаване в личностните възгледи, поведение и реакции; несъгласие с мнение и позиция.

Целта е да се установи ситуацията на различност в междуличностните отношения „ситуация-проблем” или „ситуация-възможност” са.¹

¹ Терминът „ситуация-проблем” и „ситуация-възможност” се използва от проф. К. Каменов в „Мениджърски процес и мениджърско поведение”. Така изложените понятия са най-точното определение за видовете ситуации в организациите от гледна точка на управленския процес. Поради тази причина ще се използват в настоящото изследване.

За постигане на целта следва да се установи: 1. Какво е „ситуация-възможност”; 2. Какво е „ситуация-проблем”; 3. В какво се изразява различността в междуличностните отношения; 4. Какви да последиците от ситуациите на различност; 5. Да се определи ефекта от възникването им; 6. Възможно ли е да се използват, или трябва да се управляват като „бариири”.

В масовия случаи ситуациите не провокират активно поведение в управленския субект. Ако е налице обаче такава, при тези случаи ситуациите имат проблемен характер и трябва да се решават... По-малко засегнати са въпросите със ситуациите – възможности, т.е. те не задължават към непременно активно поведение на управленските екипи и ръководителите, защото не се очертават като пряк проблем. Отношението към подобни ситуации трябва да бъде наистина творческо и нестандартно.²

„Ситуацията-възможност” е наличие на особени обстоятелства, даващи шанс да се получи изгода, да се постигне нещо. При управлението на организацията следва да се разбира като:

– Възникване на реалност за изпълнение на тактическа цел.

– Открил се шанс за развитие на структурен елемент.

– Появила се възможност за ефективен растеж чрез оптимизиране на организационните елементи.

– Реален шанс за ръст на печалба или увеличение на пазарен дял.

„Ситуациите-възможност” са трудно разпознаваеми за ръководните екипи. Причина за това е наборът от особени състояния, чрез които се проявяват и се отличават от ежедневните състояния.

Проблем пред мениджърите е своевременността при откриване на такива ситуации. Пропускане на точния момент за реакция би довел до отрицателен резултат. Избързване или забавяне при използване на „ситуацията-възможност” е предпоставка за възникване на конфликт. Мениджърският екип следва да реагира навреме, след като направи оценка и анализ на новата ситуация.

„Ситуацията-възможност” възниква по различни причини. Външните причини са извън поведението на управляващите субекти, но оказват влияние върху работните дейности. Могат да се отбележат няколко основни: действия на конкурентите; промени в пазарите; възникване на кризи (екологични, икономически и т.н.)

Втората група причини се отнася към поведението и поведенческите реакции на служителите. Характерно е, че предизвиква активност в управляващите субекти. Възможността предоставя ползи и се очаква извличане на изгода за организацията.

Ситуациите изискват адекватна управленска реакция, за да се възпроизведе положителен резултат или да се прекрати негативен ефект. Ефективността в управлението налага намеси от мениджърския екип и в двата типа ситуации. Намесата зависи от обстоятелствата и условията, в които се развиват ситуациите. Една „ситуация-проблем” е възможно да се трансформира в „ситуация-възможност”. Връзката между двата вида ситуации е двупосочна. Една ситуация може да се превърне в проблем и обратното – във възможност.

„Ситуацията-проблем” винаги е съпроводена от управленска реакция. Управленската реакция бива: управленско решение; управленска активност. Как ще постъпи мениджърският екип зависи от организационната култура, компетенциите на мениджърите, нивото на комуникационните канали и стила на управление.

„Ситуацията-проблем” е наличие на особени обстоятелства, предизвикващи дисфункционалност в организационната единица и нейните елементи. Следва да се разбира като възникнало обстоятелство причинено от:

– Допуснатата грешка – от мениджър или служител.

– Изкривена или неправилно разбрана информация, сигнал, тълкуване.

– Наличие на напрежение между субекти в организацията.

– Поява на конфликт или криза в отношенията.

Възникналата „ситуация-проблем” е причина за целенасочена управленска намеса, за да се прекрати негативния ефект или да се трансформира. Реакцията по отношение на ситуациите се определя като ситуационна поведение на човешкия фактор.

Оттук възниква въпросът, едни от най-често срещаните ситуации в междуличностните отношения, тези на различност, какъв тип са: възможност или проблем. За да се разбере какъв тип са следва да се дефинира и обясни каква е същността им.

² Каменов, К. Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: Абагар, 2009, с. 126.

Различността в бизнес организацията се разбира като: открояващ се от останалите индивид. Специфично е отличаващо се поведение, действие или наслада от общоприетото или очакваното. Различността в междуличностните отношения касае нетипични и нееднакви поведенчески действия и нагласи. Следователно ситуациите на различност в междуличностните отношения са социо-културни и психологически.

Под ситуация на различност във взаимоотношенията се разбира – нетипично и строго индивидуално поведение спрямо приетите стандарти и стереотипи. Различието е отклонение от наложилите се формални правила, неформални норми и установените поведенчески модели, мислене, разбиране.

При различност в отношенията един индивид се откроява със своята специфичност и иновативност в поведенческите реакции и начин на изпълнение на работните задачи. Има открояване по някаква причина на една личност от останалите членове на организацията.

Видовете различност, които се срещат в бизнес организациите са:

1. Според обхвата на различността

а) различност между индивид и индивид – появява се в отношенията между два индивида, които са членове на организацията;

б) различност между индивид и група – един индивид има разминаване по някакъв белег с групата и нейните членове;

в) различност между индивид и организация – индивидът има разминаване по някакъв въпрос с организацията като цяло.

2. Според проявите на различност

а) различност в поведението – наборът от поведенчески действия или бездействия на индивида спрямо външната среда не е приемлив за друг индивид/и. Поведението на различаващия се индивид не отговаря на приетите социални и организационни норми.

б) различност в ценностната система – разминаване в морално-етичните ценности на индивида с друг индивид, група или организацията. Разминаването е на морална и етична основа, различие в тълкуване на правилно и неправилно. Ценностната система влияе на поведението на индивида. Ценностна система и поведение са взаимосвързани.

в) различност в разбиране – различността в разбирането е с голям диапазон на обхват. Основното разминаване между индивидите е в следните направления:

– разбиране за околната среда и мястото на индивида в нея – различност в собствената „АЗ” оценка и тази на околната среда. Не са редки случаите, когато едно лице поставя себе си в по-висока личностна позиция, а околните (следата) го възприема в друга. Има разминаване в самооценката и оценката а другите членове на организацията;

– разбиране на информация – различност между отделните индивиди в начина, по който се асимилира и тълкува подадена към тях информация. Този вид различност е предпоставка за поява на напрежение, тъй като разбира погрешно или нееднакво смисъла на информацията;

– разбиране на невербалната комуникация – свързва се с погрешно тълкуване на невербалните комуникационни форми, различно разбиране на значението им. Характерна е за мултикултурна среда. Причина за различност е нееднозначност във вложения смисъл.

– разбиране на действие – едно действие се разбира по различен начин от изпълнителя му и от наблюдател или засегната страна. Действието може да е извършено с добро намерение, но то е неправилно за определен индивид или група;

г) различност в мислене, мнение и действие – най-често срещаната форма на различност в организациите, когато служителите им изпълняват съвместната си дейност.

Различността в мислене, мнение и действие е сблъсък на гледни точки и социо-културни разбираня. Различността е следствие от различни образователни компетенции, възможности и способности. Коренът на разминаването е в начина, по който се е формирала личността. Изключително значение в тези ситуации има схващането за света, което се създава от средата на развитие на човека. Схващането идва от семейството, от получено образование, придобити квалификации и житейски опит, степен на интелигентност и вида темперамент. Тази различност е противопоставяне на миросглед, знания, характери. Нейното влияние върху организацията и развитието на междуличностните отношения е най-осезаемо.

3. Според интензитета

а) често повтарящи се (голям интензитет) – ситуации, които се повтарят през кратки интервали от време;

б) повторяемост със среден интензитет – повтарят се през по-големи интервали от време, например седмица;

в) слаб интензитет – появяват се рядко в бизнес организациите.

4. Според степента на влияние върху организацията

а) със силно влияние – оказва въздействие върху организацията вследствие, на което настъпват съществени промени в организационните елементи. Влиянието е положително или отрицателно. Изисква се отделяне на допълнителни ресурси и време за управлението им;

б) със средно влияние – необходимостта от управленско решение не е от съществено значение, необходимият ресурс за управление е с минимални параметри;

в) с минимално влияние – не се усеща влиянието им върху работните процеси и организационната среда. Управленската намеса не е необходима.

5. Според участниците

а) хоризонтални – участват лица от едно йерархично ниво;

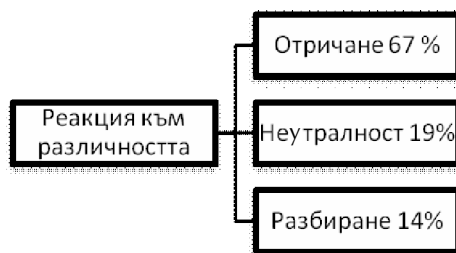
б) вертикални – участват лица от различни йерархични нива.

Ситуациите на различност в междуличностните отношения са естествен процес. Липсата им поражда съмнение за висока степен на технократизация. Различността се предопределя от човешката идентичност. Хората са различни по своята същност. Не съществува еднаквост между индивидите. Нееднаквост има в мислене, поведение, характер, умения, знания. Именно тази уникалност на човека е причина да има ситуации на различност.

Основен е въпросът как влияе различността в отношенията върху организацията. Посочените видове различност имат своето въздействие върху организацията и взаимоотношенията, протичащи в нея.

Най-често срещаната различност в организациите е тази на разбиране и различията в ценностните системи. Те са източник на проблеми, но същевременно са основа за разработване на алтернативи и нов поглед върху ситуацията в организацията.

Реакциите спрямо различността в междуличностните отношения са три основни вида. Реакцията на индивида към другостта е на база проведено проучване сред 78 служители в бизнес организации в сферата на услугите. Проучването е проведено на територията на община Велико Търново. Начинът на реагиране в ситуации на различност е представен във фигура 1.



Фигура 1. Реакции към различността в междуличностните отношения

Най-естествената реакция е поведение на отричане. Причина за такова е психологическото неприемане. Неприемането е породено от: защита на личното пространство и интереси, притеснение, страх, неразбиране, нехаресване. Именно разминаването във възгледите и поведението или наличието на психологически бариери, води до отричане.

Отричането се среща на всички организационни нива: 1. Хоризонтално отричане (колега спрямо колега); 2. Вертикално отричане (служител/и към ръководител и ръководител към служител).

Напълно естествена реакция от страна на един индивид е да отрече новото, непознатото и различното. Пред мениджърите стои предизвикателството да овладеят ситуацията на различност и реакциите към тях. Липсата на управленско решение води до конфликтна ситуация.

Най-масовата реакция – отричането, е обект на изследване в управленските трудове. Управлението и същността на този вид реакция са изследвани от проф. К. Каменов в труда му „Мениджърски

процес и мениджърско поведение”. Управленският процес в ситуация на различност трябва да изходи от няколко основни позиции, представени във водещите трудове по разглежданата тема.

Отричането на различността се свързва с Егото. Това са група психични процеси, състоящи се от такива функции, които малко или повече са свързани с взаимоотношенията между индивидите и обкръжението... при зрелия човек това най-общо определение включва брой прояви като стремеж, удовлетворение, навици, съобразяването с изискванията на обществото, интелектуалните, естетическите, художествените интереси и др.³

Отричането на различността е поведенческа форма на себедоказване и себеутвърждаване. Поведенческите форми се мотивират от субектното отношение към индивида и от неприемане от средата.

Ситуациите на различност и отричане на различността имат пряка връзка с възникването на конфликти. Те са предшественица и всеки конфликт в организацията се появява след отричане на някаква различност. Ситуациите на отричане на различността са в две форми:

А) активна – нейното развитие достига до конфликт. Проявява се като резултат от ситуации на различност – друго мнение, друго мислене, нетрадиционно поведение. Възниква в следствие на личностно отричане чрез: мнение, опити за въздействие и предприемане на действие;

Б) пасивна – може да се гледа на нея като „подготовка” за активност. Преобразуването преминава в конфликт. Пасивната форма е моментно състояние. На определен етап от развитие на ситуацията на различност се трансформира в активна форма на отричане.

Отричането на различността в повечето случаи създава деструктивност. Деструктивността е възникване на бариери пред управленските процеси и организационния живот, възникване на напрежение и конфликт. Управленското решение трябва да е насочено към преодоляване на негативното състояние. Управленската реакция цели спиране на преминаването от отричане към конфликт.

Появата на отричане на различността е неизбежен процес, върху който би следвало да се влияе в начален етап. По този начин организацията се предпазва от междуличностни и междугрупови конфликти.

Друга оценка, респективно влияние върху управленските процеси и бизнес организацията, е конструктивизмът. Конструктивизъм е когато това е основание за качествено нови решения и развитие... Ситуациите на отричане на различното поведение могат да възникват по цялата верига на управленски процес, но най-вече засягат административния процес – възлагането на управленски решения за изпълнение, ръководенето на изпълнението и прякото им изпълнение. Една немалка част от междуличностните и междугруповите конфликти може да се преодолеят в аванс, ако са диагностицирани „ситуациите на отричане на различното поведение”. Тяхното преодоляване и намаляване на относителния дял на отричащите различното поведение на безпринципна основа може повлияе съществено на управленската устойчивост. В този смисъл границите на отричане на различното поведение са определени за всяка фирма, организация и социална структура. Тяхното преминаване води до нарушаване на устойчивостта на управленските процеси.⁴

Втората най-разпространена реакция към ситуациите на различност е неутралността. На неутралността може да се гледа като предпазен механизъм по отношение на различността и последиците от нея. Тя е своеобразна пасивност и избягване. Всеки има позиция, но, запазвайки неутралност си гарантира спокойствие. Избягването на ситуацията е запазване на личен комфорт и предпазване от неприятности.

В началото запазването на неутралност е пасивност към средата и индивидите в нея. Дава се невярна информация и представа за отношението към ситуацията. Мениджърите си правят грешни изводи. В заблуда са и останалите участници в ситуацията. В по-късен етап на развитие на ситуацията пасивността преминава в действие. Активността обаче е непредсказуема. Възможно е да премине в конфликт и да наруши устойчивостта на организацията. Особено деструктивно е, когато неутралността е от ръководно лице. Пасивността следва да се третира превантивно от страна на ръководния екип. Най-оптималното управленско решение е насочване на човешката реакция към разбиране, но не безрезервно приемане и вменяване на мнение, а към обективност на оценката за ситуацията и търсене на консенсус.

³ Брънър, Ч. Психоанализа (основен курс). С.: Фондация Отворено общество, 1993, с. 43.

⁴ Каменов, К. Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: Абагар, 2009, с. 231 – 232.

Неутралността е най-нежеланата реакция спрямо различността. Причина за това е непредсказуемостта на последващите действия на пасивните.

Реакцията на разбиране е посочена трето място като реакция в изследването. Според автора процентът е по-малък, а посочените цифри са по-високи, защото част от респондентите са изпитвали неудобство от признаване на истината. Това не е категорично доказано твърдение, а само предположение.

Разбирането е едностранен психологически процес на конгнитивна основа, който протича строго индивидуално за всяка личност. Индивидът осъзнава и разбира нещо под влияние на личностните си специфики.

Разбирането на различността всъщност е осъзнаването и осмислянето ѝ, индивидът осъзнава какви са причините и какъв е първоизточникът на различността. Става ясно защо един служител има нетипично мнение, мислене или поведение.

Когато се говори за разбиране следва да се познава същността на съпътстващите го процеси.

Разбирането е обект на изследване на редица учени – психолози, педагози, филолози, социолози и други, които изразяват разнопосочни мнения относно неговите аспекти, степени, видове. Разбирането е проблем на изследване преди всичко в хуманитарното познание...

Най-обхватното и съдържателно понятие е херменевтиката. Hermeneo от гръцки означава „разбирам”, „тълкувам”, а „херменетия” – умение за тълкуване, т.е. умението да се разяснява и тълкува, да се осмисля и разбира непознатото.⁵

Всяко човешко явление, предмет и събитие имат значения, които са разбираеми за хората, които са създали предмета или са участвали в събития... Хората, които ги употребяват, знаят значенията им, знаят за какво служат... За другите, които не знаят значението..., то трябва да бъде разчетено, разяснено, разбрано.

Разликата между тълкуването, интерпретацията и разбирането е това, че в разбирането фактически се схваща смисълът, прониква се в него. Разбирането обединява тълкуването и разбирането... Да бъде разбран смисълът на нещо, означава да бъде признато наличието на други самостоятелни мисловни светове.⁶

Разбирането на ситуациите на различност в междуличностните отношения е съвкупност от тълкуване, разгадаване и интерпретация. Разбирането не означава приемане на действията и поведението на различния. По-скоро се дава възможност за намиране на допирни точки. Улеснява се вземането на управленско решение по повод наличието на различност. Решението има за цел запазване организационната устойчивост. При разбирането основен проблем е в личността да не настъпи конгнитивен дисонанс. Избягването на това явление се постига с обективно тълкуване на новопостъпилата информация, чрез допитване до някой с по-голям опит и повече знания.

Реакциите към различността в междуличностните ситуации, предизвикват последици и имат свои резултати. Последиците от възникващите ситуации на различност са:

А) Негативни – свързват се с поява на деструктивни състояния и възникване на „бариири” при изпълнение на работните дейности. Най-често срещаните последици са конфликтите. Конфликтът възникнал в следствие на ситуации на различност, е междуличностен. Може да прерасне и в конфликт между индивида и групата/организацията.

Развитието на конфликта поражда криза. Кризата е най-негативната последица за организацията. Първоизточникът им е ситуация-проблем.

Основата на негативните последици е от субективен характер – некомпетентност на мениджърския състав, нежелание, управленски грешки, неправилно разбиране на ситуацията и т.н.

Друга негативна последица за организацията е саботаждът. Единият участник в ситуацията на различност саботира другия участник. Саботажът е скрит или явен. Явен е, когато не се прикриват действията – преобладава на хоризонталните йерархични нива. Скритият е в случаи, когато субектите са на различни йерархични нива. Логично е саботирането да се превърне в двустранен процес. Резултатите от тези действия са: затруднение на работните процеси, неизпълнение на работните задачи и цели.

⁵ **Кръстева, А.** Разбирането – иманентен компонент на критичното мислене. София: Психология журнал, бр. 49/2008 г.

⁶ **Гадамер, Х.** Истина и метод – основни черти на една философска херменевтика. Плевен: ЕА, 1997.

Бойкотът също се проявява като последица от ситуациите на различност. Открито се отказва изпълнение на съвместна дейност с индивид, които е различен. Бойкотират се индивиди или действията им. Ефектът върху организацията е неблагоприятен. Понижават се организационните показатели и устойчивостта, достига се до затруднение при изпълнение на оперативните задачи и структурирането на работния процес.

Избягването на негативните последици става чрез точно диагностициране на ситуацията и предприемане на своевременни и целенасочени мерки. Изключително се зависи от управленския екип, върху който пада отговорността за изготвяне на управленското решение.

Б) Положителни – имат ползотворно влияние и въздействие върху организацията или нейно звено. Резултатът е подобряване/повишаване на организационната устойчивост и организационните показатели, пряко засягащ индивидите. Възможните прояви на положителните последици са:

– намиране на алтернатива – следствие от различността, което е с благоприятен ефект върху организацията, е откриване на алтернатива. Алтернативата може да е на проблем, работен въпрос, решение, подход. Тя е различен, иновативен и абстрактен поглед върху състояние, начин на мислене и действие. Поведението на различния индивид е източник на нова възможност, на нов път за развитие. Управляващите, използвайки тези индивиди, получават иновативни и нестандартни решения.

– сплотяване на група/скип – различността може да е причина за засилване на връзките между членовете на група/скип. Групата се сплотява, за да преодолее колизиите предизвикани от различността. Възможно е да има сплотяване около различността. Търси се допирна точка с различния или между различаващите се. Намирането на общото води до сплотяване на колектива, както и до повишаване на мотивацията.

– преоткриване на другия – различността, ако бъде насочена, нерядко и като естествено развитие, позволява на два субекта да се преоткрият. Преоткриването е ново разбиране за другия, преосмисляне на позиции и поведение. Процесът може да прерасне в силна връзка.

– конкуренция – използвайки конкуренцията, ръководството може да накара субектите в ситуацията на различност, да докажат или защитят своята позиция. Така на основата на състезателния принцип индивидите доказват правотата си. Влиянието върху организационната единица е ползотворно.

Развитието на ситуациите в положителна посока ги определя като възможност. Мениджърският екип следва да ги осъзнае и да ги използва. Реалността показва, че негативните последици са по-често срещани в организациите.

И при двете развития на ситуациите на различност в междуличностните отношения се налага използване на мерки за справяне или използване на новото състояние. Проблем е, че не винаги се обръща необходимото внимание на такъв тип ситуации. Повечето мениджъри ги подценяват, не оценяват правилно въздействията от тях. Получава се така, че развитието на ситуацията е неочаквано и са допускат управленски грешки, които се отразяват на управленски процес.

Избягването на непредсказуемостта ръководният екип постига с: превантивни управленски действия и мерки, придобиване на нови знания от мениджърите, обективност в анализа, познаване на ситуациите.

Управленските мерки и дейности след появата на ситуации на различност се свеждат до няколко основни категории:

А) „Силови мерки” – оказването на „силново” въздействие е широко разпространен способ. Предпочита се заради бързите резултати и леснотата на прилагане. Ръководството употребява натиск, за да се регулират и управляват ситуациите, особено когато са в напреднал стадий на развитие.

Използването на „силов” натиск е съзнателно или несъзнателно. Това зависи от компетентностите, психологическите нагласи и характеристики на мениджъра, който ще го използва. Леснотата на употреба и бързият резултат правят натиска желан за управление на ситуациите на различност. Но не се прави ясна оценка за последиците и краткотрайния ефект от употребата им.

Прибягвайки до натиск мениджърът трябва да знае, че след определен период от време ситуацията ще се възобнови, но въпросът е какъв ще е ефектът от мащаба ѝ. Уместно е да се прилага силов способ при ситуации проблем, когато няма алтернативен вариант. При „силнови” мерки се потиска индивидуалността и човешката свобода, което прави индивидите по-малко склонни да поемат отговорност и да инициират нещо.

Формите на натиск са: заплаха; санкция; пораждање на страх; шантаж; психологически натиск; манипулация; уволнение.

Б) Административни мерки – произлизат от формалната уредба на организацията. Създават се от властовия ресурс получен от административната регламентация. Използваният метод е поради формалния произход на мерките. Властовите правомощия предоставят възможност за употребата им. Базира се на административния подход и използват правила и процедури.

Мениджърският екип употребява административните мерки, позовавайки се на получената формална власт и статут. Силата им е в писаните правила и указания. Включват се като управленско решение в ситуациите на различност – като превантивна мярка и при „изпускане на положението”. Уместно е да се използват в „ситуации-проблем” – независимо от фазата на развитие.

Основен недостатък на административните методи и действия е технократизацията на организационната дейност. Технократизацията оказва какво, как, кои, кога и къде трябва да се изпълни. Свива се творческият потенциал до минимум, инициативата отсъства. Достига се до механично изпълнение на служебните задължения. При възникване на нова ситуация служителите и мениджърите са неподготвени за реакция.

Административните мерки са рационално решение в началните фази на развитие на ситуацията, но следва да се съблюдава характерът ѝ (не всички ситуации са проблем). Пренебрегването на възможността постига използването и преобразуването ѝ в полза. Административните мерки следва да са точно насочени, а не да се използват безразборно – това ще причини проблемни ситуации в бъдещи периоди от време.

Административните форми за реакция включват: създаване на поведенчески модели чрез длъжностни характеристики; указания за работа и поведение; правилници, предписания, писмени указания и заповеди

Административните мерки не бива да се отричат, а да се използват целенасочено и в зависимост от прогнозите за бъдещо развитие на ситуациите.

В) Групови мерки – възможно най-демократичния вариант една организация да предприеме действие за регулиране или стимулиране на ситуациите на различност. Мерките са високо ефективни, но не са предпочитани поради редица причини. Част от водещите причини са: допълнителни финансови средства, човешки ресурс, придобиване на нови знания и умения.

При груповите форми се цели вземане на общо управленско решение, изработено от всички заинтересовани страни. Посредством диалогичност се достига до обща позиция. Така се намира консенсусно решение по протичаща ситуация на различност. Формите спомагат за открито и аргументирано изказване на мнение или даване на предложение.

Общото решаване на „ситуация-проблем” е с висока ефективност – съпричастността идва от участието в изработването на решението и личната ангажираност с него.

Мениджърският екип си осигурява подкрепа за управленските действия, произтичаща като следствие от груповата работа. Съвместната работа спомага и за преобразуване на проблемната ситуация във възможност. Съществува опасност от „обратен ефект” – проблемът да се задълбочи, поради прекомерно вмешателство на ръководството или допускане на грешка.

Формите на употреба на груповия потенциал не са предпочитани в практиката на българските организации. Причината е свързана с отделяне на допълнителни средства и ресурси.

Груповите форми са: евристични методи; методи за групово вземане на решение; събрания и дебати; обучения; групови сеанси с психолог или медиатори. От особена важност за успеха на груповите форми е начинът на организирането и провеждането им. Тази зависимост е в прерогативите на мениджърския екип, от което произлиза и водещата му роля в провеждането им.

На практика формите за управление на ситуациите на различност в междуличностните отношения се използват комбинирано. Това е естествен процес на търсене на съчетание между най-добрите форми, съобразно наличните ресурси и капацитет.

Ситуациите на различност са проблем (в повечето случаи), които обаче може да се превърне във възможност. За тази цел развитието им не бива да се оставя да протича от само себе си, а следва да има адекватна и точна управленска намеса. Ръководството е факторът, който може да преобразува проблема в нова възможност или да превърне възможността в проблем.

Заключение

Различността в ситуациите е естествен процес, който не може да се контролира. Не е редно да се постига строга технократизация, защото се достига до механизация, която не е възможно да дава нови идеи и да реагира адекватно на ново появили се ситуации.

Способният мениджърски екип съумява да използва правилно тези ситуации и да ги трансформира в ползотворни за организацията състояния. Различността е извор на нови идеи и алтернативи, на иновации. Прекомерната свобода на различността обаче е проводник на конфликти и сътресения. Целта на добрия мениджър е да на „златната среда”, която да подпомага развитие на организацията и да се постигна относително стабилна организационна устойчивост.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Асенов, А., И. Емилова.** Лидерство и кризи. Велико Търново: Фабер, 2009.
1. **Ase nov, A., I. Emilova.** Liderstvo i krizi. Veliko Tarnovo: Faber, 2009.
2. **Асенов, А., И. Емилова.** Управление на бизнеса. Велико Търново: Фабер, 2009.
2. **Ase nov, A., I. Emilova.** Upravlenie na biznesa. Veliko Tarnovo: Faber, 2009.
3. **Гадамер, Х.** Истина и метод – основни черти на една философска херменевтика. Плевен: ЕА, 1997.
3. **Gadamer, H.** Istina i metod – osnovni cherti na edna filosofska hermenevtika. Pleven: EA, 1997.
4. **Иванов, И.** Организационна психология. Велико Търново: Фабер, 2005.
4. **Ivanov, I.** Organizatsionna psihologiya. Veliko Tarnovo: Faber, 2005.
5. **Каменов, К.** Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: Абагар, 2009.
5. **Kamenov, K.** Upravlenski protses i menidzharsko povedenie. V. Tarnovo: Abagar, 2009.
6. **Кръстева, А.** Разбирането – иманентен компонент на критичното мислене. София: Психология журнал, бр. 49/2008 г.
6. **Krasteva, A.** Razbiraneto – imanenten komponent na kritichnoto mislene. Sofiya: Psihologiya zhurnal, br. 49/2008.
7. **Пенчев, П., И. Пенчева.** Основи на управлението. Велико Търново: Абагар, 2002.
7. **Penchev, P., I. Pencheva.** Osnovi na upravlението. Veliko Tarnovo: Abagar, 2002.
8. **Пенчев, П.** Организационно развитие. Велико Търново: Абагар, 2008.
8. **Penchev, P.** Organizatsionno razvitie. Veliko Tarnovo: Abagar, 2008.
9. **Пенчева, И.** Управленски умения. Велико Търново: Абагар, 2013.
9. **Pencheva, I.** Upravlenski umeniya. Veliko Tarnovo: Abagar, 2013.