

СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ПРИ ОБЩУВАНЕТО В УПРАВЛЕНСКАТА ДЕЙНОСТ

Иван Иванов

Управлението като специфична човешка дейност може да бъде определено като една от съществените характеристики на обществените отношения в различните социално-икономически формации, което оказва съществено влияние върху тяхното функциониране.

Значимостта на управлението за обществото придобива по-осезаем характер, ако се позовем на идеите на Я.Зеленевски за същността на управлението в по-широк и по-тесен смисъл на това понятие. Според него "...под управление в широк смисъл се разбират действия, които са насочени към подбуждане за функциониране на различни обекти в съответствие с целите на този, който ги управлява. Под управление в по-тесен смисъл, по-точно под управление на хора (във формална организация) се разбира дейност, която има за задача да подбужда хората да действат в съответствие с целите на този, който ги ръководи"¹. В приведеното определение акцентът се поставя върху една от най-съществените функции на управлението като специфичен вид дейност – целенасочено да въздейства (стимулиращо и регулативно) върху функционирането на различните обекти, предмет на самото управление.

Този целенасочен характер на управлението като съзнателна човешка дейност става по-очевиден, когато го свържем с по-тесния смисъл на понятието "управление" – управлението на хора, присъстващи като членове в различните човешки обединения и по-конкретно в разнообразните организации, служещи като "скелет" на обществото. Защо всяка една от многобройните организации в съвременното общество се създава за постигането на определени цели и задачи, за задоволяване на едни или други потребности на членовете на тези организации или обществото като цяло. Затова като основна функция на управлението с основание се разглежда координация-

та на индивидуалните усилия на членовете на отделните организации с цел постигане за най-кратко по време и най-ефективно, от гледна точка на вложените ресурси, на онези предварително поставени от ръководителя цели и задачи.

Целенасоченото стимулиращо и регулативно въздействие върху поведението на ръководените от страна на ръководителя не може да бъде осъществено ефективно без участието на процеса на общуване между тях. Общуването разглеждано не само като една от най-съществените характеристики за социалната същност на хората, но преди всичко и като средство за предаване и приемане на информация. Тази последна характеристика на общуването има най-съществено значение за управленската дейност, тъй като само благодарение на информацията, която се обменя между ръководител и ръководени, става възможно да се осъществи координацията индивидуалните усилия, прилагани от участниците в съвместната дейност.

Доказателствеността за значението на общуването при управленската дейност намира сериозна подкрепа в едно от най-пълните по наше мнение определения на понятието “общуване” в социално-психологическата литература, дадено от А. А. Леонтиев. Според автора, общуването може да се определи като: “...процес на установяване и поддържане на целенасочен пряк или опосредстван с едни или други средства контакт между хората, които така или иначе в психологическо отношение са свързани един с друг. Осъществяването на този контакт позволява или да се измени протичането на колективната (съвместна) дейност за сметка на съгласуването (разсъгласуването) на индивидуалните дейности по този или онзи параметър, или обратно – за сметка на разпределение на функциите (социално ориентирано общуване), или да се осъществи целенасочено въздействие за формиране и изменение на отделната личност (или непосредствено нейното поведение) в процеса на колективната или “индивидуална”, но социално-опосредствена дейност (лично ориентирано общуване)”².

А. А. Леонтиев обособява два основни типа общуване:

а) социално-ориентирано общуване, което има основна задача да осъществи промени в протичането на съвместно осъществяваната дейност както чрез съгласуване на индивидуалните усилия в социалната група, така и чрез “разпределение” на съответните социални роли и функции между членовете на групата;

б) лично ориентирано общуване, което има за задача да осъществи целенасочено въздействие върху отделния член на социалната група с цел – промяна на някои негови личностни характеристики или само промяна в неговото поведение.

Така определени, тези два вида общуване (социално и лично), се “вписват” напълно в съдържателните характеристики на дейността, която осъществява ръководителят, тъй като те се “покриват” с двете основни направления на неговото целенасочено въздействие по отношение на ръководените. Първото направление можем да определим като въздействия, които са насочени към координиране и синхронизиране на индивидуално изпълняваните дейности от членовете на организацията с цел – по-бързото и по-ефективно достигане на поставените предварително цели и задачи. Второто направление представляват въздействия, които са насочени да предизвикат промяна непосредствено в индивидуалното поведение на отделните членове в организацията (тактическа цел) или въздействия, които са насочени да предизвикват личностни промени в членовете на ръководената от него организация (стратегическа цел).

Общуването, разглеждано в по-широк аспект, диалектически като продукт на съвместната човешка дейност и едновременно с това като условие за нейното осъществяване, има своето неоспоримо значение и за процеса на социализацията и формирането на личността, и за изграждане на междуличностните отношения в социалната група, и за взаимната познание в процеса на съвместната дейност. Тази многопластова значимост на общуването като сложно социално-психологическо образование от своя страна стимулира стремежа на изследователите да разкриват неговата структура с цел по-пълното му и по-задълбоченото му изучаване.

Една от най-популярните структури на общуването, която е получила признанието на изследователите и която може да се срещне в почти всеки учебник по социална психология, включва съществуването на три основни подструктури: комуникативна, интерактивна, перцептивна³. Тези три обособени относително самостоятелни подструктури подчертават трите най-съществени общи характеристики на общуването: общуването като процес на обмяна на информация; общуването като условие за взаимодействие между хората; общуването като предпоставка за осъществяване на междуличностното възприятие и взаимното разбиране. Благодарение на обособяването на тези три условно независими една от друга подструктури на общуването, се разработват и по-частните социално-психологически тео-

рии като обяснителни модели за протичането на общуването в различните социални групи и общности.

Друга, по-малко популярна, структура на общуването – срещана в социално-психологическата теория за общуването, е предложена от Б.Ф. Ломов. Като прилага функционалния подход при анализа на общуването, авторът предлага обособяването на три относително самостоятелни подструктури, които по негово мнение съответстват на трите основни функции, които трябва да осъществява общуването между хората в различните социални групи и общности: първата – информационно-комуникативна; втората – регулативно-комуникативна и третата – афективно-комуникативна⁴.

При първата подструктура (функция) – информационно-комуникативната – акцентът е поставен върху общуването като условие за предаване и получаване на определена информация. При втората подструктура (функция) – регулативно-комуникативната, – акцентът е поставен върху потенциалните възможности на общуването за осъществяване на въздействия и регулиране на поведението между хората в процеса на съвместната дейност. При третата подструктура (функция) – афективно-комуникативната – акцентът е поставен върху разбирането за общуването като предпоставка за осъществяване на емоционалното съпреживяване между членовете на групата или организацията в процеса на съвместната дейност.

Предложеният от Б. Ф. Ломов подход към анализа на общуването дава възможност да се “погледне” на това социално-психологическо явление от малко по-различна гледна точка в сравнение с по-разпространеното разбиране на структурата на общуването. Съпоставянето на тези два подхода – структурния и функционалния, позволява да се установи общото и различното между тях. Сравнителният анализ показва, че е налице единство в разбирането за мястото на комуникативната подструктура или функция в цялостната структура на общуването, докато са налице различия в акцентите при останалите две подструктури или функции. При структурния подход към общуването акцентът е поставен върху интерактивната и перцептивната подструктури, докато при функционалния подход акцентът се поставя върху регулативно-комуникативната и афективно-комуникативната функции на общуването, макар че от съдържателна гледна точка, не могат да бъдат установени съществени различия между тези две подструктури и функции на общуването. Така например, различните форми на

взаимодействие (интерактивната подструктура) не биха могли ефективно да се осъществят без целенасоченото регулативно въздействие върху поведението на членовете на социалната група или организация. От друга страна, реализацията на перцептивната подструктура (междulichностното възприятие) на общуването не може да стане без проявата на определено емоционално отношение (положително или отрицателно) между членовете на групата или организацията.

И ако тези съпоставки, отнесени към общуването като цяло, не дават достатъчно основание за предпочитание на единия или другия изследователски подходи, то когато става дума за по-частен аспект на изследване на общуването, тогава спецификата на съдържанието на самото общуване може да определи кой от двата подхода би могъл да бъде по-продуктивен при прилагането за конкретния теоретичен анализ. Тези общи разсъждения за подходите, които могат да бъдат приложени при изследване на общуването, когато бъдат отнесени към една специфична човешка дейност, каквато е управлението, позволяват да се направи достатъчно аргументирано заключение, че функционалният подход предложен от Б. Ф. Ломов се оказва по-продуктивен.

В подкрепа на това твърдение ще посочим и факта, че основните функции на ръководителя в управлението на организацията до голяма степен съответстват на предложения от Б. Ф. Ломов изследователски подход към общуването, който включва три основни функции: информационно-комуникативна, регулативно-комуникативна и афективно-комуникативна. Затова и понататъшният анализ за разкриване специфичните особености на общуването в управленската дейност ще бъде направен като бъде приложен функционалният модел за структурата на общуването.

1. Особенности и закономерности на информационно-комуникативната функция на общуването

Без да навлизаме в технологията на процеса на управление, ще посочим някои от най-съществените характеристики на участниците в този процес – ръководител и ръководени. Това е необходимо тъй като тези характеристики оказват съществено влияние върху съдържателната страна на процеса на общуване и обуславят неговата ефективност. Тези най-

съществени социално-психологически характеристики на ръководителя и ръководените са свързани с категориите “социален статус” и “социални роли”.

Социалният статус като социално-психологическа характеристика на личността има съществено значение за обяснение и разбиране на основните закономерности и механизми на управленското въздействие. Социалният статус, определян като позиция или положение на личността в социалната група, организация или обществото като цяло, съдържа в себе си значим социално-психологически потенциал за осъществяване на определено въздействие при съвместно осъществяваната дейност. Могат да бъдат изведени две основни социално-психологически закономерности, които са свързани с влиянието на социалния статус или позиция на даден индивид:

а) колкото по-висок е статусът (позицията) на едно лице по отношение на други лица, толкова това лице разполага с по-големи възможности (властови ресурси) да оказва съществено влияние и въздействие върху поведението на тези лица;

б) най-ефективно може да бъде променяна силата на влияние или въздействие на едно лице, чрез изменение на неговия статус или позиция: ако желаем да засилим това влияние, трябва да създадем условия за повишаване на неговия статус или позиция; ако желаем целенасочено да намалим силата на това влияние – трябва да създадем условия за понижаване на този статус или позиция.

Макар и универсални (като механизми за промяна на силата на влияние на едно лице), тези две социално-психологически закономерности имат специфично значение за управленската дейност. С основание може да се приеме твърдението, че благодарение на действието на тези две социално-психологически закономерности, става възможно практическото осъществяване на ефективно социално управление на обществото. Защото, по силата на действие на тези закономерности, всяко лице, след като заеме дадена длъжност (позиция) в организацията, то автоматически получава определена привилегия (власт) да осъществява легитимно въздействие върху поведението и дейността на лица, които обективно имат по-нисък от неговия статус (позиция). Именно, получавайки правото легитимно да въздейства върху поведението и дейността на ръководените, ръководителят може по-ефективно да организира координацията на съвместната дейност и по този начин да осигури необходимите условия за по-бързото постигане на поставените цели и задачи.

Тъй като длъжността, която заема даден индивид или функциите, които той изпълнява в организацията, напълно съответстват на неговия статус или позиция в тази организация, то йерархическата структура на длъжностите във всяка една организация съответства на йерархическите позиции или статус на лицата, заемащи тези длъжности. По такъв начин, ако ние имаме информация за заеманите длъжности от отделните лица в организацията, с много голяма точност можем да оценим силата на влияние на всеки един от членовете в тази организация. След като ръководителят обективно заема най-високата длъжност в организацията, той притежава най-високия статус и поради това има най-голям потенциал за ефективно влияние върху поведението и дейността на ръководените от него членове на организацията. Действието на тези закономерности в процеса на общуване между ръководител и ръководени ще анализираме по-подробно при отделните функции на това общуване.

Социалната роля е другата основна характеристика на личността като член на социалната група. Чрез категорията “социална роля” става възможно сравнително пълно да се опишат функциите, които отделният индивид изпълнява като член на групата, организацията или обществото като цяло. Социалната роля като обобщена характеристика позволява да се изгради не само по-обективен обяснителен модел за поведението на индивида в социалната група и обществото като цяло, но и да се направи по-задълбочен анализ на връзките които се изграждат между индивида и различните социални групи, на които той е член. Ефективността на ролевото поведение се “осигурява” от действието на механизма на социалните очаквания (експектации) по отношение съдържанието на отделните социални роли, тъй като поведение, което съответства на социалните очаквания се подкрепя (възнаграждава) от социалната група, докато поведение, което не съответства на тези очаквания се наказва (неодобрява). Тъй като във формалната организация социалните роли, изпълнявани от отделните членове на тази организация, имат водещо значение за разпределението на изпълняваните функции и задачи в процеса на съвместната дейност, то и общуването, което протича между членовете и между ръководителя и ръководените, може с основание да се определи като ролево.

Във формалната организация социалната роля, която изпълнява ръководителят, е съществено различна от тези на ръководените. Един от аспектите на това различие има непосредственото отношение към обсъждания проблем – общуването в управленската дейност и затова в процеса на социално-

психологическия анализ на функциите на това общуване ще отделим специално място на взаимовръзката “социална роля – ролево общуване”.

Както вече посочихме, при анализа на информационно-комуникативната функция на общуването, акцентът се поставя върху получаването и предаването на определена информация като условие за осъществяване на ефективна съвместна дейност в социалната група или организация. От технологична гледна точка ефективността на обмяната на информация в процеса на съвместната дейност се свързва с “каналите”, които се използват за предаване и приемане на информацията между ръководител и ръководени. Социално-психологическият анализ на функционирането на “каналите”, които се използват за предаване и приемане на информацията в процеса на съвместната дейност, има за основна задача разкриването на онези съществени закономерности, които биха осигурили по-голяма ефективност на информацията, която използва ръководителят в процеса на управлението.

Първата класификация, която може да бъде приложена по отношение на характеристиките на “каналите” за обмяна на информация между ръководител и ръководени, е тяхното условно делене на “низходящ канал” и “възходящ канал”. Като “низходящ” се определя онзи “канал”, при който информацията се отправя от лице (лица) с по-висок статус (позиция) и се насочва към лице (лица) с по-нисък статус (позиция). Социално-психологическият анализ на протичането на информацията по този “канал” се основава на спецификата на управленските отношения в сферата на общуването. По този “канал” ръководителят изпраща необходимата за осъществяването на съвместната дейност в организацията информация под формата на заповеди, нареждания, указания, препоръки или инструкции. Съдържанието на тази информация се разглежда като необходимо условие за ефективна управленска дейност от страна на ръководителя, тъй като по същество това е информация насочена да предизвика необходимите промени в поведението и дейността на ръководените с цел – изпълнението на поставените от ръководителя задачи. Затова и социално-психологическите закономерности, свързани с ефективността на протичане на тази информация до ръководените, се изследват особено задълбочено от позициите на организационната психология.

Социално-психологическият анализ на закономерностите на протичане на информацията по този “канал” разкрива два основни “източника”, осигуряващи ефективността на нейното въздействие:

а) властовия ресурс, който ръководителят получава в момента на заемане на длъжността (позицията) в организацията.

б) личностните характеристики и качества на ръководителя, които засилват неговото въздействие върху тази информация чрез механизма на авторитета.

Властовият ресурс се разглежда като онази обективна предпоставка, без която не може да се постигне необходимото влияние и въздействие на ръководителя върху поведението на ръководените, т.е. без наличието на властови ресурс не може да се управлява. Защото този властови ресурс в най-общ аспект осигурява подчинението на поведението на ръководените на изискванията на ръководителя, а по отношение на изпращаната от него информация до тях, гарантира нейното приемане. Този властови ресурс практически се “осигурява” от действието на социално-психологическата закономерност, произтичаща от обективното различие в позициите (статуса) между ръководител и ръководени. Въздействието на изпращаната по низходящия “канал” информация от ръководителя към ръководените се основава на механизма на принудата, който механизъм се “включва” от притежавания от ръководителя властови ресурс. И колкото този властови ресурс е по-голям, толкова по-силно е действието на механизма на принудението.

Макар и основателно твърде ефективен, механизмът на принудата не може да осигури винаги необходимата активност в поведението и дейността на ръководените като условие за резултатна съвместна дейност. За да се постигне тази резултатност на управленското въздействие, ръководителят може да “включи” втория източник за засилване на неговото въздействие, наречен обобщено “авторитет”. Психологическата същност от действието на авторитета се обяснява с формирането на феномена “доверие” от страна на ръководените по отношение на ръководителя. Затова по своето съдържание и механизми на въздействие, авторитетът е антипод на властовия ресурс, който обективно притежава ръководителят, тъй като въздействието на авторитета се основава не на принудението, характерно за властта, а на доброволното приемане на всички онези въздействия, изпращани от ръководителя, върху поведението на ръководените. Като пример за илюстрация от действието на механизма на авторитета може да послужи феноменът “лидерство”. Получавайки доверието на членовете на социалната група или организация, лидерът особено ефективно може да въздейства върху тях и да променя тяхното поведение, защото те доброволно и без принуда приемат тези въздействия.

Като обяснителен модел за ефекта от действието на авторитета на ръководителя, по отношение на информационно-комуникативната функция на общуването, можем да приведем казаното от Б. Ф. Поршнев⁵ за процеса на възприемане на информацията от страна на индивидите. Според автора, всяка информация преди да достигне до съзнанието условно преминава през два “филтъра”: единия от тях той определя като “филтър на доверието”, а другия – като “филтър на недоверието”. Ако е “включен” първият филтър – “филтърът на доверието”, информацията може дори да бъде невярна, но се възприема за вярна, тъй като доверието в източника на информацията се пренася върху истинността на самата информация. И обратно – ако е “включен” “филтърът на недоверието”, информацията обективно може да бъде истинна, но да не се допусне до съзнанието или да се подложи на проверка, тъй като недоверието към източника на информацията се пренася и по отношение на съдържанието на самата информация. Авторитетът на източника на информацията винаги “включва” “филтъра на доверието” и това е психологическото обяснение защо въздействието на информация, която се изпраща от авторитетен ръководител, ефективно повлиява върху поведението и дейността на ръководените, докато – ако ръководителят използва само механизмите на властта, т.е. принудата, ефектът от действието на информацията ще бъде по-малък.

Следващата психологическа закономерност, която се явява предпоставка за постигане на по-голяма ефективност от осъществяването на информационно-комуникативната функция на общуването в управлението, произтича от съществуването на психологическо образование формулирано като “социална нагласа” (аттитюд). Социалната нагласа като специфично психологическо образование на равнище “личност” се определя най-често като формирано устойчиво отношение в индивида към даден обект въз основа на ценностното значение на този обект за самия индивид. Това формирано устойчиво отношение позволява да се изгради определена готовност за действие или начин на поведение в индивида, съответстващо на тази социална нагласа.

Ако отнесем тези най-съществени характеристики на социалната нагласа (аттитюд) към проблемите за ефективността на общуването между ръководител и ръководени и по-конкретно към проблемите за ефективността на информационно-комуникативната функция, можем да установим, че характеристиките на формираните социални нагласи при ръководените към

изпращаната от ръководителя информация по “низходящия канал” оказват влияние не само върху обема на възприеманата информация, но и върху “ефекта” от действието на тази информация като “пусков” механизъм на актуализирането на формираните в миналото социални нагласи. В случая, в резултат на формираните в миналото социални нагласи, се реализира конкретно поведение или промяна в поведението, съответстващо на тези нагласи (задейства се така наречения конативен или поведенчески компонент на социалната нагласа).

Като изхождаме от двете основни характеристики на социалната нагласа: валентност и сила, можем да посочим, че само информация, която се оценява от получателите като съответстваща на техните социални нагласи, може да формира необходимата готовност за поведение, отговарящо на отправената информация. И обратно – информацията, която влиза в противоречие с вече формираните социални нагласи (макар и обективно да бъде много съществена за получателите) не може да формира необходимата готовност за поведение, което да бъде в унисон с отправената информация. За управленската практика може да бъде направен важен практически извод, произтичащ от посочените по-горе социално-психологически закономерности – само информация, която съответства на вече формираните социални нагласи в ръководените, се “допуска” до тяхното съзнание и може да окаже необходимото въздействие и да предизвика желаното от ръководителя изменение в тяхното поведение. Затова ръководителят, преди да отправи дадена информация по низходящия “канал” към ръководените, трябва да е уверен, че формираните в тях социални нагласи съответстват на тази информация. В противен случай, ефектът от въздействието на отправената от ръководителя информация ще бъде твърде малък.

Ако се установи несъответствие между съдържанието на отправената информация и вече формираните социални нагласи в ръководените, ръководителят трябва да насочи своите усилия за промяна на тези социални нагласи, така че променените социални нагласи да бъдат в унисон със съдържанието на изпращаната от него информация. Проведени по-рано изследвания от автора⁶ показват, че тази важна за ефективното въздействие на управленската информация закономерност се подценява от ръководителите и това до голяма степен обяснява и недостатъчно високата ефективност на тяхното въздействие върху поведението и дейността на ръководените.

При възходящия “канал” се изпраща информация от лице или лица с по-ниска позиция (статус) и се насочва към лице или лица с по-висока позиция (статус). В процеса на управленската дейност по този “канал” ръководените изпращат необходимата за ръководителя информация, свързана с тяхната дейност. Затова често в управленската практика, този “канал” се нарича още “канал за обратна информация (връзка)”. По него ръководителят получава преди всичко информация за ефекта от онези нареждания, указания, препоръки, които той е отправил по низходящия “канал” към ръководените с цел – по-доброто организиране на съвместната дейност. По възходящия “канал” ръководителят получава информация и за постигнатите от отделните звена в организацията или организацията като цяло резултати, продукт на организираната от него съвместна дейност. На основата на тази информация ръководителят установява и степента на съответствие между онова, което той е изпратил до ръководените под формата на решения, указания и ефекта от изпълнението на тези указания и решения от страна на ръководените. Благодарение на тази информация, той може след установяване на несъответствието да промени първоначално взетите решения или указания и отново да ги изпрати за изпълнение от ръководените по низходящия “канал”.

Социално-психологическият анализ на ефективността от “обратната” информация, която идва от ръководените и достига до ръководителя, поставя специален акцент върху проблема за достоверността на тази информация. И това е естествено, тъй като тази достоверност на обратната информация е условие за коректна интерпретация на тази информация от страна на ръководителя, свързана със съдържанието на отправените от него въздействия под формата на заповеди, указания, препоръки и реакциите на тези въздействия от страна на ръководените. Обективна предпоставка за намаляване достоверността на получаваната обратна информация е целенасоченото ѝ “филтриране” от страна на ръководените, преди нейното изпращане до ръководителя. Психологическото обяснение на процеса на “филтриране” се свързва със закономерността, че информация, която съдържа факти, които са неблагоприятни за ръководените (неизпълнения на срокове, на отделни задачи, на решения и т.н.) се изпраща без тези факти, тъй като – ако те бъдат узнали от ръководителя – ще последват наказания за изпълнителите. За да избегнат тези санкции от страна на ръководителя, ръководените “спестяват” тези неприятни за тях факти. Но това “спестяване”

пък води до “изкривяване” на информацията, изпращана по възходящия “канал” до ръководителя, и като последица – недостатъчно ефективно управление на съответната организация.

Втората класификация на “каналите” за обмяна на информация между ръководители и ръководени ги разделя на: а) формален (официален) канал; б) неформален (неофициален) канал. Критерий за тази класификация е съдържанието на предаваната и получаваната информация между ръководител и ръководени в процеса на съвместната им дейност. По формалния (официалния) “канал” се обменя така наречената служебна или делова информация, т.е. информация непосредствено свързана с осъществяваната съвместна дейност. Благодарение на информацията, която се обменя по този “канал”, става възможно не само постигането на необходимата съгласуваност между членовете на организацията в процеса на съвместната дейност, координацията на тази дейност от страна на ръководителя, но и осигуряването на необходимия ефект от информационните въздействия на ръководителя върху поведението и дейността на ръководените. Ефективността от функционирането на този “канал” се постига както чрез използване на механизмите на властта, с която разполага ръководителят по отношение на ръководените, така и чрез механизма на неговия авторитет и специфичното ролево общуване в процеса на съвместната дейност. Затова и този формален (официален) “канал” за обмяна на информация се оценява като водещ при общуването между ръководител и ръководени и от качеството на неговото функциониране до голяма степен се определя и резултатността на управленските въздействия на ръководителя върху поведението на ръководените.

Но този “канал”, колкото и да е значим от управленска гледна точка, не винаги гарантира ефективното управленско въздействие на ръководителя върху дейността и поведението на ръководените. За да се постигне повишаване на тази ефективност в процеса на общуването между ръководител и ръководени, се включва да функционира и неформалният (неофициалният) “канал” за обмяна на информация. Последният се нарича така, защото, за да се получи успешно предаване и получаване на информация по този “канал”, е необходимо да се осъществят така наречените неформални и неофициални контакти между ръководител и ръководени. А най-същественото условие за успешното осъществяване на тези контакти в социално-психологически аспект е относителното изравняване на позицията (статуса)

на ръководителя с този на ръководените. Трябва обаче да се отбележи, че това относително изравняване на позициите между ръководител и ръководени може да се осъществи само по инициатива на ръководителя, тъй като последният, притежавайки обективно по-висока позиция (статус) от ръководените, може да предприеме действия насочени към скъсяването на физическата дистанция между него и ръководените като условие за постигане на относително изравняване на позициите.

Физическото скъсяване на дистанцията между ръководител и ръководени, осъществяването по инициатива на ръководителя в процеса на съвместната дейност позволява на последния да преодолее някои от слабостите на функционирането на формалния (официалния) “канал” за обмяна на информация. И това се отнася преди всичко до възможността да се стимулира инициативата на ръководените в процеса на общуване между тях и техния ръководител. Ако приемем, че обективно съществуващата физическа дистанция между ръководител и ръководени в психологически план представлява своеобразна бариера, която затруднява ефективната обмяна на информация между тях, то физическото скъсяване на дистанцията от страна на ръководителя позволява до голяма степен да се елиминира тази бариера при общуването и по такъв начин да се предизвика по-висока степен на активност и инициативност от страна на ръководените при обмяната на информация с ръководителя.

Преодоляването на психологическата бариера в общуването между ръководител и ръководени, породена от различието в техните позиции, е особено важно за постигане на по-голяма ефективност при организираните от ръководителя дискусии и обсъждания на съществени за организацията проблеми с участието на ръководените. Само в случай, че се постигне физическо скъсяване на дистанцията между ръководител и ръководени (ръководителят заема позиция равна на тази на ръководените), ръководителят може да формира социална нагласа в ръководените, че той е “един от тях”. А тази социална нагласа е онова необходимо условие, което би позволило да се постигне висока активност на провежданите дискусии от страна на ръководените, предлагащи свободно и без притеснения, свои идеи и становища насочени за по-успешното намиране на необходимите решения за организацията.

Вторият социално-психологически “ефект” от скъсената дистанция при общуването между ръководител и ръководени може да се търси при функционирането на “канала” за възходяща информация. Както

вече посочихме, определени обективни предпоставки намаляват достоверността на предаваната от ръководените към ръководителя информация и последиците от недостатъчната достоверност рефлектират върху намаляната възможност на ръководителя за реална оценка на работната ситуация и степента на съответствие между съдържанието на отправената от него информация и ефектът от нейното въздействие върху поведението на ръководените. Благодарение на физическото скъсяване на дистанцията, ръководителят може да “изключи” “филтъра”, който “отсява” неблагоприятните за ръководените факти и по този начин да повиши достоверността на информацията, която те изпращат до ръководителя.

Честото използване на неформалния “канал” за обмяна на информация, позволява на непосредствения ръководител по-добре да се ориентира в мненията и становищата на ръководените по важни за организацията проблеми, да разбере тяхното действително отношение към вземаните решения, да установи резонанса от неговите оценки за дейността и поведението на ръководените. Защото само оценки, които ръководените приемат като справедливи и обективни, могат да засилят мотивацията им за активно и резултатно включване в съвместната дейност на организацията.

Неформалният “канал” за обмяна на информация между ръководител и ръководени функционира особено ефективно при споделяне на извънслужебни проблеми на ръководените със своя непосредствен ръководител, тъй като скъсената дистанция по инициатива на ръководителя стимулира проява на активност у ръководените, насочена към установяване на поблиък контакт с ръководителя. Върху социално-психологическите проблеми на функционирането на неформалния канал ще се спрем отново, когато анализираме афективно-комуникативната функция на общуването между ръководител и ръководени, тъй като нейната реализация в управленската практика става преимуществено по този канал.

2. Закономерности при протичане на регулативно-комуникативната функция на общуването

Втората функция на общуването в управлението – регулативно-комуникативната – има за своя основна задача да създаде условия и осигури възможности за ефективно въздействие на ръководителя върху поведе-

нието на ръководените. Възможностите за осъществяване на такова въздействие от страна на ръководителя върху поведението на ръководените потенциално се съдържа в същността на самото общуване – при всеки комуникативен акт се постига не само обмяна на информация, но и става възможно осъществяването на определено въздействие върху поведението на участниците в общуването.

Ефективността на осъществяването на тази функция от страна на ръководителя се обуславя както от обективни, така и от субективни предпоставки, свързани със специфичната социална роля, която той изпълнява, също така и от определени негови личностни характеристики. Както вече посочихме, обективните предпоставки за оказване на въздействие, от страна на ръководителя върху ръководените, са свързани с така наречения властови ресурс на управлението, докато субективните предпоставки за осъществяване на такова въздействие са свързани с равнището на авторитет, притежаван от ръководителя. Тъй като по отношение на регулиращите въздействия на ръководителя върху поведението на ръководените и по-ефективната промяна на това поведение механизмите на принудата (властта) са по-неефикасни в сравнение с механизмите на доброволното приемане на тези въздействия, по-подробно ще се спрем на действието на един от тези механизми, наречен “идентификация”.

Идентификацията като социално-психически механизъм на въздействие е един от основните механизми, чрез който се осъществява действието на авторитета. По начина на действие идентификацията е много близка до механизма “подражание”. Но докато въздействието на подражанието се реализира на безсъзнателна основа (при така нареченото “изключване на съзнанието” на получателя на въздействието), то ефективното действие на механизма “идентификация” се постига чрез активно включване на съзнанието на обекта на въздействието. Защото стремежът за идентификация (оприличаване) с определено лице се основава на осъзнаване и оценка на качествата на това лице като значими, а неговото поведение като желано.

Като признават, че ръководителят притежава качества, които в цялостно отношение са значими за ръководените и качества, по които той не само се отличава от тях, но и по степента на развитие на тези качества той ги превъзхожда, в ръководените възниква стремеж да се идентифицират, да се оприличат със своя ръководител. Благодарение на спонтанно възникналния стремеж в ръководените да се идентифицират със своя непосредствен ръко-

водител, последният получава изключително благоприятна възможност да осъществи много силно въздействие върху тяхното поведение. Защото, приемайки доброволно и признавайки превъзходството на своя ръководител, те с готовност възприемат отправената от него информация и видените образци на поведение и това в крайна сметка осигурява тази ефективност на неговото въздействие. Следователно колкото по-висок е авторитетът на дадения ръководител сред членовете на организацията, която той ръководи, в толкова по-голям брой сред тях ще възникне спонтанно желание те да се идентифицират с него и оттук идва силата на неговото влияние върху тяхното поведение.

По-ефективното осъществяване на регулативно-комуникативната функция на общуването по отношение поведението на членовете на организацията, от страна на непосредствения ръководител, включва и използването на механизми, свързани със закономерностите на функциониране на такова социално-психологическо образование като груповите норми. Най-кратко груповите норми могат да бъдат определени като неписани предписания, които показват онзи начин на поведение, който се счита за приемлив в дадена социална група или организация. Като социално-психологическо образование, което възниква в резултат на съвместно осъществяваната дейност, груповите норми се превръщат в значим фактор за засилване на единството и сплотеността между членовете на социалната група или организация чрез унифициране на тяхното индивидуално поведение в съответствие с изискванията на тези групови норми.

Формираните в социалната група норми оказват и значимо влияние върху процеса на общуване както между самите членове на групата, така и между тях и ръководителя. Именно механизмите на действието на груповите норми позволяват на ръководителя да засилва влиянието си върху поведението на ръководените и по такъв начин да осъществява по-ефективна промяна на това поведение. Ефектът от действието на тези норми се "осигурява" от задължителността на тяхното приемане и спазване от всички членове на социалната група или организация, включително и от непосредствения ръководител.

Тази задължителност на спазване на груповите норми се осигурява от възможните санкции, които групата или организацията може да наложи на всеки свой член, който не се съобразява с тях и не ги спазва. Една от най-силните санкции, която групата може да наложи от отделния свой член,

неспазващ определена норма, е изолирането на този член и прекратяване на общуването с него. Дори и ръководител, който не познава дадена групова норма, не е предпазен от санкциониращото въздействие на членовете на организацията. Заплахата от прилагането на санкцията социална изолация по отношение на отделен член на групата, е онзи съществен фактор, който принуждава този член да приеме и спазва съществуващите в организацията групови норми. По такъв начин санкциониращото въздействие на груповите норми представлява онзи важен механизъм на ефективно изменение на индивидуалното поведение в съответствие с общите цели и задачи.

Ефектът от действието на груповите норми върху поведението на членовете на организацията е непосредствено свързан с процеса на тяхното усвояване от самите членове. Процесът на усвояването на съществуващите в организацията групови норми се подпомага съществено от процесите на общуване, които протичат между членовете на организацията. Осъществяваните комуникативни актове са по-интензивни по отношение на онези членове, които не са усвоили в достатъчна степен съответните групови норми, тъй като чрез тях не само се изразява несъгласие с поведението на тези членове, но и се осъществява целенасочено въздействие върху тяхното поведение с цел приемането на тези групови норми.

Регулативно-комуникативната функция на общуването дава възможност на ръководителя да осъществи специфични педагогически въздействия по отношение членовете на организацията. Като използва ефекта от действието на своя авторитет, ръководителят може успешно да оказва въздействие върху индивидуалните ценностни системи на членовете на организацията и да влияе върху процеса на преценка на субективната значимост на отделните ценности и по този начин да променя силата на влияние на тези ценности върху индивидуалното поведение.

Регулиращото въздействие на ръководителя върху поведението на ръководените се засилва от включването на един важен за управленската практика механизъм – личния пример на ръководителя. Пример за ръководените е поведение, съдържащо в себе си строго спазване на обществените норми и предписания и на конкретните групови норми, съществуващи в организацията, която той ръководи. Следването на този пример от ръководените е израз на признание, че реализираното от ръководителя поведение е социално приемливо и чрез този пример за следване ръководителят засилва своето влияние върху поведението на членовете на организацията.

Като подчертаваме значението на личния пример на ръководителя за осъществяване на ефективно регулиращо въздействие върху поведението на членовете на организацията, която той ръководи, трябва да отбележим, че тази ефективност се осигурява от действието на съществена социално-психологическа закономерност, чието познаване е задължително от страна на ръководителите. Става дума за социално-психологическа закономерност, основаваща се на обективното различие в социалните позиции на ръководител и ръководени. Условно казано, по-високият социален статус на ръководителя привлича погледите и насочва вниманието на ръководените към неговото поведение и действия. Всяка негова стъпка, всяко негово действие се отбелязва, оценява се, дава му се публична – макар и неофициална преценка, от страна на членовете на организацията. Затова всяко отклонение от нормите на поведение не само се отбелязва от ръководените, но което е по-важно – примерът от такова поведение действа разрушаващо по отношение авторитета на ръководителя.

3. Ролята на афективно-комуникативната функция при общуването между ръководител и ръководени

Тази функция подчертава присъствието на “емоционалния” елемент в общуването между ръководител и ръководени. Защото при процеса на общуване хората не само имат възможност да обменят определена информация помежду си, да осъществяват въздействия насочени към промяна на поведението, но и да си оказват определено емоционално влияние. Важността на тази функция на общуването се определя преди всичко от значението на емоциите и тяхното влияние както върху протичането на съвместната дейност, така и върху индивидуалната активност на личността.

Психологическата закономерност, че положителните емоции стимулират човешката активност и повишават нейната продуктивност, а отрицателните емоции предизвикват намаляване на тази активност и продуктивност, не може да не се познава и отчита от ръководителите, тъй като тази закономерност оказва непосредствено влияние не само върху ефективността от съвместно осъществяваната дейност, но и върху успешното изпълнение на неговата специфична социална роля. Защото съдържателният аспект на неговата социална роля включва не само предаване и получаване на

определена информация с цел по-ефективна организация на съвместната дейност и не само осъществяване на регулативни въздействия върху поведението на ръководените, но и определено емоционално влияние върху ръководените.

Афективно-комуникативната функция на общуването, разгледана в контекста на взаимоотношенията “ръководител–ръководени” придобива специфично значение, тъй като в процеса на съвместно осъществяваната дейност в организацията към ръководителя се предявяват изисквания той да оказва положително емоционално въздействие върху ръководените, да променя техните негативни емоционални състояния.

Проблемът на емоционалните въздействия на ръководителя върху ръководените става особено значим в трудни за организацията ситуации, свързани както с решаването на трудни и отговорни задачи, така и при временни неудачи в дейността или при възникването на сериозни конфликтни ситуации. Успешното решаване на трудните ситуации от страна на ръководителя се свързва със специфичните му умения да въздейства емоционално, да променя доминиращите негативни емоционални състояния в положителни, да “заразява” ръководените със своя оптимизъм и увереност в успешния изход от тези ситуации.

В трудни за организацията ситуации, образно казано, всички погледи са обърнати към ръководителя. Ръководените следят всеки негов жест, мимика, опитвайки се да узнаят характера на доминиращото емоционално състояние в ръководителя. От това дали ръководителят ще съумее да запази самообладание, дали ще съумее да потисне своя страх и безпокойство, в най-голяма степен зависи да “зарази” с положителни емоции членовете на организацията. Може да се каже, че в трудна за организацията ситуация най-добре проличава както истинският командир, така и истинският ръководител. Запазвайки самообладание, потискайки своите негативни емоции, демонстрирайки пред ръководените поведение, отличаващо се със спокойствие, сигурност и увереност, ръководителят, включвайки механизма на емоционалното “заразяване”, е в състояние да промени негативните емоционални състояния на ръководените, предизвикани от трудната ситуация и по такъв начин да стимулира тяхната активност.

Силата на емоционалното “заразяване” от страна на ръководителя върху ръководените до голяма степен се определя от величината на авторитета на ръководителя. И при тази функция на общуването авторитетът на

ръководителя, включвайки механизма на доверие, позволява на последния да осъществява по-ефективно емоционално въздействие върху ръководените.

За успешното осъществяване на афективно-комуникативната функция на общуването в управлението, съществено значение имат комуникативните умения на ръководителя. Водещо място сред тези умения заемат неговите емпатийни⁷ способности. Биологическата предпоставка за възникването на емпатията се съдържа в способността на индивида да реагира на емоционалното състояние на партньора по общуване, да различи съдържанието на отделните негови емоционални състояния и да открие вероятността причина за появата на едно или друго емоционално състояние.

Сложността на емпатията като присъща на индивида психическа способност дава основание на Н.Н.Обозов⁸ да разглежда нейната структура като съставена от три елемента: а) разбиране; б) съпреживяване; в) съучастие. Разбирането – като първи елемент на емпатията, се разглежда от автора като определено равнище на емпатийно отражение и се проявява в точността и адекватността при възприемане на емоционалното състояние на партньора по общуване. Съпреживяването – като втори елемент на емпатията, характеризира степента на емоционалната включеност на партньора по общуване към другия участник в общуването, а съучастие – като елемент на емпатията, отразява степента на активна поддръжка, която единият партньор оказва по отношение на другия в процеса на общуване.

Афективно-комуникативната функция на общуването има съществено значение за успешното протичане на така наречените неофициални контакти между ръководител и ръководени, защото ефективността на общуването между ръководител и ръководени при тези контакти се определя от така наречената “дълбочина” на контактите. А “дълбочината” като характеристика на ефективността от общуването между ръководител и ръководени се определя от силата на възникналото емоционално отношение между тях. Защото при тези контакти ръководените възприемат емоционалното отношение на ръководителя към тях като условие за задоволяване на важни социални потребности, които са свързани с общуването и взаимодействието в организацията. Само когато е налице предразположеност и благожелателност, от страна на ръководителя при установяването на тези неформални контакти, може да се очаква положителен ефект от тези контакти за ръководените.

Благодарение на установяваните неформални контакти между ръководител и ръководени, последните имат възможност да задоволят съществени свои потребности – потребност от общуване с ръководителя, потребност от заемане на по-висока социална позиция в неформалната структура на организацията, потребност от одобрение на собственото поведение от страна на непосредствения ръководител. Различната степен на реално удовлетворение на тези потребности при неформалните контакти между ръководител и ръководени намира своето отражение върху мотивацията на ръководените. А тъй като от силата на мотивацията се определя и равнището на проявяваната активност на членовете на организацията в процеса на тяхната съвместна дейност, може да се предполага, че различната степен на удовлетворяване на споменатите потребности ще формира и различна сила на мотивация в изпълнителите. Не на последно място по значимост, степента на удовлетвореност на ръководените от неформалните контакти с ръководителя оказва влияние също и върху общата удовлетвореност на последните от принадлежността им към тази организация и от възможностите за активно участие в постигането на общите цели и задачи на организацията.

БЕЛЕЖКИ

¹ Зеленовски, Я. Организация трудовых коллективов. М., 1977, с. 178–179.

² Леонтиев, А. А. Общение как объект психологического исследования. Сб. Методологические проблемы социальной психологии. М., 1975, с. 116.

³ Вж: Парыгин, Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971, с. 221.

Андреева, Г. М. Социальная психология. М., 1980, с. 97–98.

⁴ Ломов, Б. Ф. Общение и социальная регуляция поведения индивида. Сб. Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976, с. 85.

⁵ Поршнев, Б. Ф. Социальная психология и история. М., 1979, с. 159.

⁶ **Иванов, И. Б.** Общуването в управленската дейност като процес на формиране и изменение на установките у ръководените. Научни трудове на АОНСУ, бр. 6, 1985, с. 293–297.

⁷ Емпатия – способността на личността да разбира преживяванията на другата личност и да ги съпреживява в процеса на междуличностните отношения; задължителен компонент на комуникативните способности за пълноценно общуване (Платонов, К. К., Краткий словарь систем, психологических понятий. М., 1981, с.172).

⁸ **Обозов, Н. Н.** О трехкомпонентной структуре междуличностного взаимодействия. Сб. Психология междуличностного познания. М., 1981, с. 90.