

Ирена Емилова,

ст. ас., доктор,

Хозяйственная академия им. Д. А. Ценова,

г. Свиштов,

Республика Болгария

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ — СВЯЗЫВАЮЩАЯ СТРУКТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

В теории управления понятие «связывающие структуры» впервые было использовано проф. К. Каменовым.¹ Они определяются как следующие: коллективная квалификация персонала, межличностные отношения, групповая мотивация, общая и профессиональная культура, система стимулирования, система соответствия личностного и материального фактора при выполнении коллективной деятельности. Их общей чертой является то, что они имеют отношение к человеческому фактору.²

Цель настоящей статьи — на основе специализированных источников проанализировать роль и место межличностных отношений в системе управления и доказать их определяющее значение в качестве связывающей структуры.

Человек с его характеристиками — физическими, психическими и социальными является объектом изучения различными областями знаний. В свете высокоразвитых технологий очень часто забывают, что он не существует изолированно, а вступает в различные взаимоотношения.

В 50-ые годы прошлого века была создана Школа человеческих отношений. Все большее число теоретиков направляют свои усилия на изучение проблемы человеческих отношений, приходя к выводу о важной и существенной роли межличностных отношений.

В системе управления они проявляются³ в процессе функционирования формальной структуры. Их значение в качестве связывающей структуры состоит в создании подходящего социального климата, при этом создается возможность полноценного проявления профессиональных качеств подчиненных лиц.

Возможны различные комбинации межличностных отношений: «руководитель — руководитель»; «руководитель — подчиненный»; «подчиненный — подчиненный».⁴

Когда говорим об управленческом процессе, наши представления связываются с самой распространенной формой межличностных отношений «руководитель — подчиненный», которые станут объектом нашего исследования.

Между руководителем и подчиненным существует симбиотическая связь. Использование термина «симбиотический» в некоторых случаях идентифицируется с нездоровой взаимной сверхчувствительностью, но автор использует его для того, чтобы подчеркнуть интерес руководителя и подчиненного друг к другу. Именно это утверждение раскрывает то, что житейские потребности лучше всего удовлетворяются в условиях положительных взаимоотношений с другими.

Согласно исследованиям в области организационного поведения⁵, современные руководители неизменно используют свои личные контакты для достижения целей фирмы. Все чаще это становится возможным не через официальные организационные структуры, а с использованием неформальных связей. Они являются объектом изучения различными областями науки — социологии, психологии, антропологии и др. Инструментом, позволяющим их изучение, является созданный анализ социальных связей. Посредством его использования могут идентифицироваться различные зарождающиеся проблемы, которые все еще не нашли своего проявления.

В этой связи принимается, что обычно и руководители, и подчиненные знают, зачем они вступают в различные формальные организации. Это связано с их ожиданиями вознаграждений, роста престижа и др. Подчиненные и руководители вступают и в неформальные связи. Причинами этого могут быть чувство принадлежности, взаимопомощи, взаимная защита, близкое общение или заинтересованность. Если оценивать поведение одних и других, становится ясно, что руко-

¹ См.: Каменов К. Мениджмънт / К. Каменов. — Абагар, Велико Търново, 1998. — С. 165—166.

² Там же, с. 166.

³ Там же, с. 165.

⁴ Каменов К. Управленския процес / К. Каменов. — Абагар, Велико Търново, 2003. — с. 15.

⁵ См.: Симеонов В. Механика на клюката. Социално-мрежов анализ на организацията / В. Симеонов // М е н и д ж ъ р. — 2005. — № 3. — с. 66—68.

водителям присуще более целенаправленное поведение в этих контактах. Это именно так, потому что они являются теми людьми, которые ставят цели и следят за их выполнением. Задача руководителей как можно быстрее идентифицировать эти связи в данной организации и использовать их для достижения целей фирмы.

В данной организации почти всегда есть подчиненные, которые с большой симпатией относятся к руководителю. Очень редко это отношение неподдельное и искреннее. Обычно оно связано с ожиданием чего-то определенного и не может в течение длительного времени оставаться нераскрытым. Так создаются условия для нестабильного поведения. У него есть свои симптомы. Некоторые из них описаны проф. К. Каменовым⁶:

- сервильность к людям власти;
- частое изменение мнений по важным вопросам;
- отсутствие способности отстоять собственную позицию при решении важных проблем;
- поиск в человеке не его личностных качеств, а благ от общественного положения, которое он занимает;
- создание псевдодружеских связей единственно с целью личной выгоды;
- беспринципные действия в стремлении достичь власти и богатства.

Некоторые от описанных характеристик создают впечатление симбиотической связи между руководителем и подчиненным. Необходимо учитывать следующие факты:

- такая связь может иметь временный непродолжительный характер;
- если подчиненный не проявил некоторые из этих черт в своем поведении, это совсем не означает, что он их никогда не проявит;
- даже и однажды проявленное в определенный момент жизни такое поведение может превратиться в системное.

Очень часто руководители и подчиненные действуют против своих собственных интересов. Это служит аргументом того, чтобы обе стороны «вернули» чувство взаимности. Как указывает проф. К. Каменов⁷, они стоят с обеих сторон барьера (власти) и не смотрят в одном направлении. Вызывают интерес и одобрение предложенные этим же ученым механизмы, которые способствуют тому, чтобы власть не использовалась демонстративно⁸:

— большая степень прозорливости и дальновидности, т.к. их отсутствие не принимается в течение длительного времени подчиненными;

— необходимость санкций, вопреки тому, что у них существуют негативные последствия только для некоторых подчиненных, но в противном случае, можно прийти к хаосу и беспорядку для всех;

— ситуативное использование власти, т.е. каждая управленческая ситуация требует определенной власти как в количественном, так в качественном отношении;

— нельзя забывать, что мотивация подчиненных — это постоянный процесс;

— управление ожиданиями подчиненных в направлении, которое ведет к преодолению страха от власти.

По Конфуцию, мудрого владельца не волнует, знают ли его люди, а то — достоин ли он того, чтобы люди его знали. Его не волнует, знают ли его владельцы-соседи, а то, знает ли он их. Волнует его не то, знают ли подчиненные своих начальников, а знают ли начальники своих подчиненных.⁹

Руководитель и подчиненный нуждаются друг в друге и стремятся друг к другу со всей своей силой и энергией, которыми обладают.

Эта потребность руководителя и подчиненного может быть систематично блокирована. Причинами блокирования взаимной потребности могут стать усложнившаяся ситуация и трудности в человеческой коммуникации.

Каждая организация требует, чтобы люди приложили духовное и физическое усилие для того, чтобы выполнить поставленные цели. Формальные взаимоотношения и ответственность установлены в организационной схеме. Об усложнившейся ситуации можно говорить в каждый момент развития связи «руководитель — подчиненный», т.к. это зависит от субъективных ощущений.

По мнению некоторых исследователей, человек во многих случаях подвергнут самым различным неблагоприятным интервенциям, которые приводят к более тяжелым или менее глубоким жизненным кризисам¹⁰. Считаем, что ими являются обстоятельства, обуславливающие усложняющуюся ситуацию, потому что сам по себе жизненный кризис предрасполагает к этому. Они могут быть следующими:¹¹

⁶ См.: Каменов К. Поведение в управлението / К. Каменов. — Абагар, Велико Търново, 2002. — С. 162—164.

⁷ См.: Каменов К. Управленският процес / К. Каменов. — Абагар, Велико Търново, 2003. — С. 13.

⁸ Там же, с. 11—13.

⁹ См.: Изкуството на войната (под ред. На Бойчо Радулов). Изд. Книгоиздателска къща «Труд». — С., 2001. — С. 458.

¹⁰ См.: Джонев С. Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения / С. Джонев. — Наука и изкуство, С., 1990. — С. 220.

¹¹ Там же, с. 220.

— кризисные ситуации — конфликты с близкими людьми, события с фатальным исходом и др.;

— продолжительное негативное воздействие некоторых неблагоприятных обстоятельств — монотонный труд и неудовлетворительные условия труда, отсутствие профессиональной и жизненной перспективы, продолжительное одиночество;

— причины социального характера — недостаточная или недошедшая до индивида заинтересованность со стороны социального окружения;

— причины личного характера — легко ранимая душевность, слабость нервной системы, «трудный» характер и др.

Усложнения ситуации могут быть вызваны:

— личными нормами — в таких случаях и руководитель, и подчиненный склонны оценивать поступки других сообразно тому, как бы поступил каждый из них в подобной ситуации, т.е. признает свое собственное поведение нормой;

— проекцией — это означает «перенос» собственных чувств на другого. Она возможна с обеих сторон. Например, руководитель, который сомневается в лояльности своих подчиненных, не имея на то основания. В таком случае он видит себя в других, не осознавая этого;

— генеральные выводы — часто выражается мнение на основе нескольких единичных событий. Например, подчиненные решают, что руководитель постоянно опаздывает, потому что опоздал несколько раз на заседания;

— поспешные выводы и реакции — очень часто не уделяется достаточно времени для того, чтобы оценить всю ситуацию, а реагируют только на то, что видят и слышат первым;

— селективное восприятие — известно, что когда людям нравится кто-то, они более склонны ему поверить, воспринять преимущественно положительную информацию и, наоборот, если им кто-то не нравится, они не допускают, что он может сделать для них что-то хорошее;

— представление с приятных сторон данной личности — если есть что-то, что проявляется позитивно для окружающих, принимается решение, что эта личность определенно положительная.

Анализируя проблемы усложнившейся ситуации, можно утверждать, что¹²:

— люди не достигают успеха не из-за недостатка умений, а, скорее всего, из-за наличия межличностных проблем;

— в бизнесе, как и везде, личностные и культурные нормы иногда определяют правила игры;

— управлять людьми более трудная задача, чем максимизировать прибыль;

— существует множество людей «за сценой», с которыми необходимо считаться, и они все требуют определенного внимания. Если вы не обратите внимания, то они начнут работать против вас, и вам не удастся добиться успеха.

Причины блокирования взаимной потребности руководителя и подчиненного скрыты и в нарушении человеческой коммуникации между ними. Она представляет собой сложный процесс независимо от обстоятельств, при которых протекает. При ней податель кодирует свои послания, выражая их через какого-нибудь посредника (например, слова, выражение лица), и они достигают получателя, который должен их дешифровать. Ответ получателя включает отправление нового кодированного послания, с помощью которого поддерживается цикл. На общение между руководителем и подчиненным могут влиять различные факторы. В самом лучшем смысле они должны оказать влияние на активизацию мотивации.

Коммуникации между руководителем и подчиненным являются «самым очевидным компонентом коммуникаций в организации.»¹³

Трудности этого типа коммуникации могут быть связаны со всеми этапами обмена информацией между ними, а именно:¹⁴

— разъяснением задачи, приоритетов и ожидаемых результатов;

— участием каждой из сторон в решении данной задачи;

— обсуждением проблем, связанных с эффективностью работы;

— санкциями и вознаграждениями с целью мотивации;

— усовершенствованием и развитием способностей подчиненных;

— сбором информации о назревающих или реально существующих проблемах;

— информированием подчиненных о будущих изменениях;

— получением сведений, идей и предложений от подчиненных и др.

Установлено, что стабильность в общении является важной предпосылкой успеха в профессиональной деятельности. Необходимо принимать адекватные

¹² См.: Pringle C., Jennings D., Longenecker J. Managing organizations functions and behaviors, Merrill Publishing Company A Bell & Howell Information Company, Columbus, Ohio, 1988. — P. 299.

¹³ См.: Ангелов А. Основы менеджмента. Тракия — М, С., 1998. — С. 84.

¹⁴ Там же, с. 84.

обстановке решения и одновременно с этим активно влиять на групповую и индивидуальную психику с целью претворения этих решений в конкретную деятельность. Самый короткий путь к неуклюжести и неадекватному поведению в рискованных ситуациях¹⁵.

Исследования показывают¹⁶, что в сфере управления самыми благоприятными являются умеренная общительность и умеренная уравновешенность. Если результаты на разных полюсах, то управление не оптимально. В таких случаях возможно появление психологических барьеров, которые препятствуют проявлениям личности. Эта тенденция не абсолютна, не надо превращать ее в «категоричный императив», но все же она характеризует линию личностного развития руководителя. Встречаются и случаи, когда другие виды общительности и уравновешенности могут повысить свою относительную долю, но не надо нарушать устоявшуюся тенденцию.

Рассматривая взаимоотношения между руководителем и подчиненным, необходимо учитывать тот факт, что они динамичны, и в них всегда могут произойти перемены.

С одной стороны, возможны изменения в подчиненных, с другой — в руководителях, перемены во внешней среде и различные комбинации между ними.

В связи с этим отмечается, что «...если отдельные люди смогут измениться, изменится развитие мира. Это действительно цель, которая заслуживает быть поддержанной.»¹⁷

Развитие организации связано с развитием ее членов. По этой причине необходимо дать ответ на вопрос о психологических причинах изменений со стороны отдельных индивидов.

Ответ на этот вопрос, но не в полном объеме, можно найти в бихевиористической, гештальт-психологии, теории психологического поля и группово-динамической теории личности К.Левина¹⁸.

Человек поставлен в положение пассивной адаптации к среде, согласно бихевиористической теории. Это означает, что он воспроизводит те формы поведения, которые вознаграждались в прошлом и которые связывает с ожиданием, что они будут вновь вознаграждены. Исключаются те поведенческие реакции, которые наказывались. Индивид изменяет свое поведение, когда изменяются условия вознаграждения от одобрения к наказанию или наоборот.

В школе необихевиоризма обращалось особое внимание, что в этом процессе активность создает условия для изменения в поддержке. «Вера» во что-то существует у того, кто за это получил одобрение. Поддержка должна осуществляться таким образом, чтобы утвердить определенное убеждение. Возможно, этот процесс прошлого может быть забыт, вера может быть утрачена, если одобрение перестанет поддерживать его предыдущее заключение. Тогда формируется новая вера и новое убеждение.

В гештальт-полевой теории акцент перемещен с поведения на психику индивида. В этом случае перемена является не только продуктом поддерживающих или наказывающих внешних стимулов, как утверждает бихевиоризм. Результатом изменений является понимание ситуации. Этому изменению могут способствовать различные дебаты по проблеме и обмен новой информацией.

Согласно группово-динамической теории К. Левина, люди в организации связаны определенным образом. Считается, что поддерживается определенное напряжение между отдельными членами. В связи с этим индивидуальное поведение каждого человека в большой степени является ответом на воздействия, поступающие от группы.

По этой причине основным средством изменения является групповая дискуссия, в процессе которой обмениваются информацией, сталкиваются мнения и совместно принимаются решения.

Ведя поиск объяснения психологических причин изменений, исследователи имеют в виду положительное изменение. Необходимо отметить, что кроме него существуют и изменения с отрицательными последствиями. В качестве такого вида оценивается появление безразличия со стороны подчиненного к руководителю¹⁹ и проявление скептицизма в поведении руководителя.

Безразличие в поведении подчиненного — так называемая «внутренняя отставка», которая может иметь внешние последствия, если пост или функция лица действительны.

Кроме перемен в поведении подчиненных могут произойти изменения и в поведении руководителей. Им свойственны различные проявления. Автор признает в качестве особенно опасной формы изменений проявление скептицизма в поведении руководителя.

¹⁵ См.: Даскалов Н. Речеви модели в социалното управление / Н. Даскалов // Социално управление. — 1987. — № 5. — С. 47—56.

¹⁶ Там же, с. 47—56.

¹⁷ Харис Т. Аз съм добър, ти си добър / Т. Харис. — Изд. Наука и изкуство, С., 1991. — С. 15.

¹⁸ Рассмотренные теории следуют логике изложения в: Джонев С. Организационно развитие и консултантска дейност / С. Джонев // Икономическо регулиране. — Януари, 1999. — С. 31.

¹⁹ Адаптировано по: Александров Кр. Мениджмънт на организации и предприятия / Кр. Александров. — ЛИА, С., 1995. — С. 397.

Руководители могут быть скептически настроены в отношении возможностей своих подчиненных, допуская недостаточность способностей справиться с поставленными задачами. Возможно, руководители не признают своего скептицизма, но проектируют его на своих подчиненных. В этом случае создается опасность того, что скептицизм руководителей превратится в привычку и приведет к открытым конфликтам.

Скептицизм руководителей может найти выражение и в «стратегии отрицания»²⁰. Согласно различным психологическим исследованиям, эта стратегия может серьезно навредить противоположной стороне. Подчиненные, чьи усилия были встречены только отрицательными замечаниями, едва ли смогут проявить

свой потенциал. Обычно у них создается ощущение, что они не могут выполнить безошибочно возложенную на них работу. Это повлияет на их мнение о себе, и они становятся боязливыми и неуверенными. Нарушается связь «руководитель — подчиненный», и при определенных обстоятельствах это может отразиться и на целях фирмы.

Межличностные отношения — это сложные отношения, и всегда будут нести в себе особенности общественного развития. Они служат связывающей структурой в системе управления, потому что невозможно эффективно управлять без знания человеческого фактора, без изучения отношений, в которые он вступает.

²⁰ См.: Пийз А., Гарнър А. Езикът на тялото. Скритият смисъл на думите / А. Пийз, А. Гарнър. — СИЕЛА, С., 2000. — С. 277.