

НЕСЪОТВЕТСТВИЯ ПРИ СЪЧЕТАВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНОТО И ГРУПОВОТО ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Докторант Йоана Петрова
Катедра „Мениджмънт“
СА „Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: Дейността на дадена организация може да се определи като ефективна, ако нейните членове са приели поведение, което да стимулира постигането на общите цели. Съчетаването на индивидуалното и груповото поведение е сложен и в определени случаи продължителен процес, който може да бъде съпроводен с редица трудности. Съществуват варианти, в които са налице противоречия между индивид и група. Те произтичат от: индивидуалните особености на всеки човек, изискванията му към себе си, ценностната му система, неговата самооценка, начина на действие, целите, които си поставя, маниерите му на поведение и възпитание. Необходимо е да се търсят начини и средства за тяхното преодоляване. Съчетаването на двата типа поведение налага приспособяване на отделната личност към групата, подчиняване и понякога отричане на собственото мнение с цел приемане на груповото. За целта в статията са разгледани конкретни начини и средства за преодоляване на несъответствията между индивидуалното и груповото поведение в организациите.

Ключови думи: човешки фактор, потенциал, индивидуално поведение, ценностна система, групово поведение.

JEL: P00, Z13

DISCREPANCIES UPON COMBINING INDIVIDUAL AND GROUP BEHAVIOUR IN THE ORGANIZATION

Yoana Petrova, PhD Student
Management Department,
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The activity of certain organization can be determined as effective, if its members have accepted behaviour that stimulates the achievement of common goals. The combination of individual and group behaviour is a complicated and in certain cases continued process which can be accompanied by a variety of difficulties. There exist variants, in which there is a contradiction available between the individual and group. They ensue from: the individual characteristics of each man, his requirements to himself, his value system, his self-assessment, mode of action, aims that he has set to himself, his manner of behaviour and education. It is necessary to try to find ways and means of their overcoming. The combination of the both types of behaviour imposes adapting of a particular individual to the group, subjugation and sometimes denial of the own opinion with the purpose of accepting of the group one. For this purpose the specific ways and means of overcoming the mismatches between the individual and group behaviour in the organizations are pointed out in this article.

Йоана Петрова

Key words: human factor, potential, individual behaviour, value system, group behaviour.

JEL: P00, Z13

Съчетаването на индивидуалното и груповото поведение е проблем, който стои пред всяка социална структура. От това как се осигурява, на практика зависи и ефективността на нейното функциониране. За да се осигури съответствие между индивидуалното и груповото поведение, едно от съществените изисквания е ясно и точно да се дефинира индивидуалното поведение и да се направи връзка с ценностната система, която го провокира. По този начин ще бъдат съобразени важни неформални изисквания, които са решаващи за ефективността на управленския процес. Те се превръщат в съществено допълнение към такива формални изисквания като образование, трудов стаж, квалификация и т.н. Последните могат да се окажат неефективни, ако не се проследи връзката с индивидуалното поведение на човешкия фактор, основано на определени ценности. Обект на изследване в статията са основните причини за появата на проблеми при съчетаване на индивидуалното и груповото поведение и начините за тяхното преодоляване.

В човека има потенциал – физически, умствен, творчески, който може да го формира като личност. Физическият потенциал на човека има особено значение, когато за изпълнение на служебните му задължения се изискват гъвкавост, издръжливост, сила и др. Умственият потенциал на човека се свързва с неговата способност да извършва умствена дейност. Съществува връзка между нивото на интелигентност на индивидите и изпълнението на служебните им задължения. Тези два типа потенциал са налични до определен момент. Творческият потенциал се изразява в свободното създаване на материални и духовни ценности. За разлика от предходните два типа потенциал той е неизчерпаем. Превръщането на човека в личност се свързва с развитие и усъвършенстване на умствения и творческия потенциал. Този период на развитие и усъвършенстване е труден и в определени случаи може да продължи до края на човешкия живот.

Определени елементи от човешкото поведение са генетично закодирани, но съществуват и такива, които се развиват впоследствие. Това ни дава основание да твърдим, че съществуват предпоставки, формиращи човешкото поведение: индивидуални особености, насоченост за развитие и квалификация. М. Андреева¹ посочва, че „...под индивидуални различия следва да се разбира неповторимо богатство от съчетания на количествено и качествено специфични мотиви, умения и навици, внимание, усещания, възприятия, памет, мислене, чувства, воля, темперамент, способности и др., т.е. от компонентите на психиката са знанието на всеки човек в процеса на неговата дейност”. Ние приемаме, че индивидуалните различия са особеностите, белезите или най-

¹ Вж. Андреева, М. Организационно поведение. ИК „Галактика”, Ямбол, 1998, с. 24.

ярките черти от човешкия характер, по който даден индивид се различава от останалите. Посредством придобитата квалификация те трябва да бъдат насочени в правилната посока, за да се постигне пълноценно развитие на човешкия потенциал. Индивидуалните различия имат особено важно значение при съчетаването на индивидуалното и груповото поведение в организацията.

За човека приоритет са личните интереси. Поведението на всеки е заложено и предопределено по природа, но подлежи на трансформация. Условиата, развиващи индивидуалното поведение от момента на раждане, са свързани преди всичко със социалната среда – семейство, приятели, училище, работно място.

За индивидуалното поведение е характерно поставянето на собствените желания и стремежи в епицентъра на социалните взаимоотношения. Това ни дава основание да се придържаме към общоприетото виждане, че човек е егоист по природа. Организацията е съвкупност от хора, обединени от общи цели, към които се стремят в процеса на съвместната им работа. Независимо от междуличностните отношения и контакти, в които навлизат хората, те си остават самостоятелни индивиди, които изпълняват служебните си задължения по различен начин, водени от различни приоритети. Всеки отделен индивид има своя психика, която представлява неговата способност да възприема заобикалящия го свят. Мениджърите могат да създават положителни и отрицателни предпоставки, които да влияят върху поведението на отделния индивид. Участниците в групата се стремят, ефективно да изпълняват поставените им задачи в определените срокове тогава, когато мениджърът е създал подходящи условия за постигане на високи резултати. Респективно неподходящите условия биха могли да доведат до ниски резултати. Те се свързват с отдалечаване на индивида от нещо, което силно желае да постигне.

Поведението в групата или организацията се определя най-вече от начина, по който отделният индивид възприема останалите участници. На едни и същи неща, събития и действия хората могат да реагират по различен начин и да проявят различно отношение. Всеки човек пречупва нещата през призмата на своето собствено мислене, а това би могло да доведе до възникването на конфликт.

При индивидуалното поведение особено място заемат постиженията, успехите и утвърждаването. За разлика от него при груповото поведение важно значение има приемането на другите, начините на комуникация и взаимоотношенията, които възникват в групата.

Груповото поведение е социално поведение, което за разлика от индивидуалното няма физически детерминанти. То не е просто сбор от множество индивидуални поведения. Сплотеността оказва съществено влияние върху груповото поведение. Тя отразява степента на привличане между членовете на групата и силата и желанието им да останат или да я напуснат². Сплотените групи са по-ефективни, тъй като те се характеризират с повече динамика, взаимодействие и качество на извършената работа. Мениджърът трябва да съсредоточи своите усилия върху повишаване равнището на сплотеност, ако групата се е насочила към постигане на високи резултати.

Груповото поведение е преди всичко способност на индивида – участник в групата да изпълнява определена роля или няколко едновременно, при това съвсем съзнателно. Ето защо всеки участник в групата трябва да познава своята

² Вж. Коцев, Е. Организационно поведение. А Груп, Русе, 2008, с. 77.

роля, да знае в какво е силен, какви са неговите собствени приноси за постигане на общата цел.

Съществуват ситуации, в които дадена роля може да допринесе за по-ниската ефективност на групата. Това са ситуациите, в които индивидите не са наясно какви са техните права и задължения във връзка със съответната работа.

За да бъде ефективна дадена група, е необходимо нейните членове да имат такова поведение, което да подпомага постигането на общи цели и задачи. От тази гледна точка се открояват три типа поведение на индивида в групата.

Първият тип поведение се характеризира с това, че индивидът приема ценностите и нормите на групата и се старее да се придържа към тях. Такъв тип поведение е присъщ за лоялния член на групата.

Вторият тип поведение е присъщ за човек, който вътрешно не приема ценностите на организацията, но се старее да не го показва. Съществува като вариант и такова поведение, при което индивидът отхвърля установените норми, но приема ценностите на организацията. Такъв тип поведение би могло да допринесе за развитието на конфликти.

Третият тип поведение е най-неприемливият, тъй като индивидът отхвърля нормите на поведение, а също и ценностите на организацията. Това е човекът, който е в непрекъснат конфликт с обкръжението си. Налице са два подхода, които биха могли да бъдат използвани при такава ситуация. **Първият подход** се свързва с това, че е необходимо да се подбират такива индивиди, за които е присъщо желаното от организацията поведение. За разлика от първия, **вторият подход** се свързва с това, че организацията служи като средство за моделиране на поведението в правилната насока.

Съчетаването на индивидуалното и груповото поведение е свързано с редица проблеми. Те могат да бъдат обособени като несъответствия. За тази цел ще бъдат разгледани десет пункта:

Несъответствия, породени от изискванията към себе си. Съществуват два типа хора. Първият тип са тези, които имат високи изисквания към себе си, и втори тип хора, които имат не толкова големи изисквания към себе си. Интерес за нас представлява първият тип. Това са хора, които имат големи изисквания към себе си и като такива те ги прехвърлят върху околните. Могат да бъдат определени като безкомпромисни личности. За тях може да бъде характерно поведение от първи тип.

Погрешна самооценка. При този пункт е възможно да бъдат обособени три типа хора. Първият тип са тези, които имат висока самооценка за себе си, но тя не отговаря на техния потенциал. За тези хора са присъщи високомерие и самочувствие без покритие. Вторият тип хора са тези, които имат ниска самооценка за себе си, а това не позволява да се разкрие цялостно техният потенциал. Това са хора с ниско самочувствие и за да се разкрие техният потенциал, е необходимо да бъдат създадени подходящи условия от страна на ръководството. Третият тип хора могат да бъдат обособени като „златна среда”. Тя е най-труднопостижима. Това са хора, които са наясно със себе си, познават границите на собствения си потенциал и посока на действие. За тях е особено важна постоянната подкрепа от страна на ръководството.

Несъответствия, породени от начина на действие. Според този пункт съществуват два типа хора: такива, за които целта оправдава средствата и действията, и такива, които имат определени вътрешни граници, които следват и те диктуват действията им. Първият тип хора са тези, за които е важен само резултатът. Те са особено добри манипулатори. За тях е характерен четвърти

тип поведение. Успехът е на първо място, независимо от цената, която биха платили лично или най-често чрез манипулация на други хора. За тези хора собственото е на първо място. Те не се интересуват от стремежите на останалите индивиди. Чуждите желания им се струват незначителни.

Вторият тип хора са тези, които са по-премерени в действията си. Те се стремят към успеха, но не на всяка цена. Това са хора, които притежават собствени морални убеждения и се придържат към тях. За такива хора може да бъде характерно поведение от първи или втори тип. Както в спорта, така и в управлението има честни и нечестни играчи.

Несъответствия в целите, които си поставят отделният индивид и групата. Това несъответствие се свързва със ситуациите, когато индивидът се стреми към по-високи и дългосрочни цели, но групата е на мнение, че първо трябва да се постигат по-краткосрочни цели. Това желание на човека да постигне по-високи цели, веднага може да бъде свързано с грешна самооценка. Групата смята, че е необходимо, целите да се осъществяват поетапно. И обратното – групата поставя по-високи цели, но индивидът си поставя по-незначителни. Това са демотивирани хора, за които е характерна липсата на стимул за постигане на по-високи резултати. Необходимо е създаването на материални и духовни стимули при такъв тип хора. За тях може да бъде характерно поведение от трети или четвърти тип.

Ценностна система, върху която изграждат поведението си. Ценностната система на всеки индивид е различна. На базата на нея се оформя човешкото поведение. Тя се развива през целия житейски път на човека, като се влияе от неговата възраст и опит. Ценностната система е съвкупност от убеждения, нагласи и конкретни ценности, които оказват особена тежест при избора на поведение. Убежденията са вътрешните възгледи на индивида, на базата на които той се стреми да накара околните да приемат дадена идея. Убежденията, ценностите и нагласите имат общ смисъл. Нагласата представлява специфично вътрешно настроение, най-често неосъзнато, засягащо мислите и чувствата на индивида към определен обект или идея³. Те са посоката на човешкото мислене по отношение на даден въпрос. Създават се, когато индивидът контактува с други членове на групата или организацията.

Ценностите са еталон за поведение. Те имат структура, която се състои от три елемента: познавателен, емоционален и поведенчески. Същността на познавателния елемент се свързва с това, че човек знае как да постъпи в дадена ситуация, т.е. прави разлика между правилно и неправилно. Емоционалният елемент се свързва с това, че човек приема хората, които предизвикват у него положително емоционално отношение, и отхвърля онези, които му носят отрицателен емоционален заряд.

Поведенческият елемент се свързва с това, че ценностите се превръщат в действия, след като индивидът активизира своите усилия. Ценностите на индивида се трансформират в желания, а желанията водят до активно поведение.

Ценностите са особено важни за отношенията в обществото. Те намират свое място и в управлението. Индивидуалните ценности се подчиняват на груповите и обратно. Балансът между тях е особено важен за общуването между хората, независимо типа отношения, които ги свързват.

³ Вж. Коцев, Е. Пак там, с. 37.

Йоана Петрова

Групата е своеобразен израз на действията на своите членове. Съвместяването на човешки дейности означава съвместяване на ценностни системи⁴. Груповото поведение е съчетание на ценностните системи на участниците от групата. Съществуват и ситуации, в които ценностната система на индивида се различава от ценностната система на групата. За такива хора може да бъде характерно поведение от втори или четвърти тип.

Маниери на поведение и възпитание. Възпитанието на човека се формира в ранна възраст. То дава отражение върху маниерите на поведение. Маниерите са обноските, които свидетелстват за нашето възпитание. Част от хората възприемат добрите обноси за превъзходство над другите. За тях може да бъде характерно поведение от трети или четвърти тип. Съществуват и такива хора, които смятат, че добрите обноси създават благоприятна атмосфера за работа. Това са хора, които се стремят към порядък в отношенията си с околните.

Особено важно значение за регулиране на поведението в групите или организациите имат груповите норми. На базата на тях индивидът е склонен да променя поведението си и да коригира действията си. Те представляват неофициални правила, към които членовете на групата трябва да се придържат. Придържането към груповите норми е белег за принадлежност на отделния индивид към дадена група.

Разминаване в очакванията. Очакването може да се интерпретира като желание за промяна в положителна насока. Очакването е състояние на духа, при което се мобилизира немалко емоционална енергия⁵. Емоцията е строго индивидуално психическо състояние на индивида и поради тази причина очакванията на всеки отделен индивид се характеризират с различна дълбочина. Очакването се идентифицира с вярата в положителното развитие на нещата.

Съществуват ситуации, в които очакванията на индивида и тези на групата не съвпадат. Групата поставя задача на индивида, за да прецени дали той ще оправдае очакванията ѝ. Възможни са два варианта. Индивидът не оправдава очакванията на групата и в повечето подобни случаи му е гласувано доверие в аванс. Причината би могла да се корени в неправилна оценка от страна на ръководството по отношение на индивида. Вторият вариант се свързва със ситуацията, в която групата не оправдава очакванията на индивида. Индивидът смята, че по една или друга причина е неоценен, нарушени са идеалистичните му представи за групата. Резултатът от подобна ситуация би могъл да доведе до ниска автомативация.

За да бъде човек реалист в очакванията си, е необходимо да има реална самооценка и точна представа за средата или групата, в която се намира.

Различно отношение и мнение. Всяка група е съставена от индивиди с различни ценности и степен на квалификация. Личностните различия на хората биха могли да доведат до разминаване в мненията и отношенията. Поради тази причина е необходимо, мениджърът да прилага строго индивидуален подход към всеки един от подчинените си. Това в никакъв случай не бива да се тълкува като пристрастност.

Несъответствие между заеманите позиции в организацията и мнението на членовете на групата за това. Съществуват ситуации, в които даден индивид заема определена позиция в групата, но личностният му

⁴ Виж по подробно: **Каменов, К.** Управленски процес и мениджърско поведение. Абагар, В. Търново, 2009, с. 135.

⁵ Вж. **Каменов, К.** Поведение в управлението. Абагар, В. Търново, 2002, с. 154.

потенциал не отговаря на изисванията за съответната длъжност. В този момент групата счита, че ръководителят е направил компромис, предоставил е доверие в аванс или е сгрешил в преценката си за съответната личност.

Неконтролирани слухове. Те са средство за отрицателно въздействие върху психиката на отделния индивид. Във връзка с това К. Каменов пише: „Неконтролираните слухове са обществено явление, продукт на определени обществени условия. Тяхната поява се свързва с благоприятна среда, в която могат да бъдат „отгледани” и пуснати след това в обръщение”⁶.

Неконтролираните слухове биха могли да провокират отрицателна психологическа нагласа на индивида за групата, и обратното – отрицателна психическа нагласа на групата за индивида. Първият тип нагласа би могъл да доведе до отчуждаване на индивида от групата, а вторият тип – да доведе изолация на индивида от групата. Създаването на отрицателна психологическа нагласа е предпоставка за противоречия между индивид и група.

Неконтролираните слухове са характерни за хора, които трудно преживяват успеха на другите, имат комплекси относно постиженията си и са склонни да моделират мними, измислени врагове⁷. Подходящо място могат да намерят тук думите на Сенека: „Следователно ще разбереш, че си постигнал вътрешен покой, когато до теб не достига никакъв шум, когато никакви думи не могат да те извадят от самия теб – било ласкави, било заплашителни, било празни приказки. „Какво тогава? Не е ли понякога по просто да избигнеш кръсърците?” – Признавам, така е”⁸.

Ако някой от посочените пунктове не е идентифициран с конкретен тип поведение, означава, че той е съчетание от два или повече типа поведение. Посочените десет пункта са основание за възникване на проблеми при съчетаване на индивидуалното и груповото поведение в организацията. Проблемите се изразяват в конфликти, които възпрепятстват ефективното изпълнение на груповите задачи.

Конфликтът представлява несъответствие на интереси, виждания и мнения по отношение на различни въпроси. Той рефлектира върху комуникацията в групата, а това от своя страна затруднява съвместната работа. Понякога конфликтите имат и положителен ефект – стимулиране на новаторството, детайлно изучаване на проблемите, намиране на по-ефективни начини за тяхното решаване, заздравяване на взаимоотношенията в групата. Отрицателните страни на конфликта се свързват с напрежение, сблъсъци, страхове. Особено важно за тяхното преодоляване е да се определи начинът на комуникация между индивида и групата.

Съществуват начини и средства за преодоляване на проблемите при горепосоченото съчетаване.

Саморегулиране. Индивидът ръководи поведението си на база на своите навици. Когато обаче настъпят непредвидени ситуации, индивидите започват да търсят алтернативни варианти на поведението си, т.е. това е способността на индивидите да се саморегулират. Всяка една група притежава инструмент за регулиране на вътрешното ѝ равновесие, както и за регулиране на отношенията ѝ със субектите извън групата. Тази способност за регулиране на външни и

⁶ Вж. Каменов, К. Пак там, с. 167.

⁷ Вж. по подробно Каменов, К. Поведенческа неопределеност и мениджърска проницаелност.

// *Икономическа мисъл*, 2012, N1, с. 61.

⁸ Сенека, Л. Нравствени писма до Луцилий. РИВА, София, 2001, с. 196.

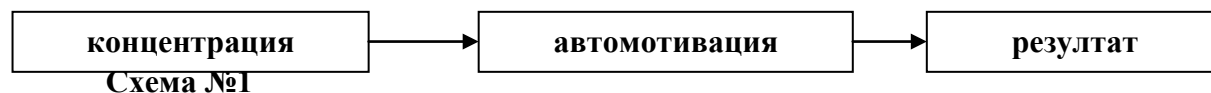
Йоана Петрова

вътрешни отношения се нарича групова психика. Тя оказва въздействие върху психиката на всеки член от групата.

Промяна в психологическата нагласа на отделния индивид. Чрез промяната в психологическата нагласа на индивида се цели психическа адаптация към групата. Преди да бъде извършена някаква промяна, е необходимо тя да бъде проиграна в психиката на отделния човек. Анализът на тази промяна посочва средствата, които могат да се **използват**:

Автомотивация. Тя представлява вътрешната енергия на индивида, необходима за извършване на определено действие или приемане на определен тип поведение по собствено убеждение. В тази връзка К. Каменов пише: „Личността сама мотивира поведението си и постига определени резултати, които и носят материална и духовна удовлетвореност”⁹. Анализът на тази мисъл показва, че е необходимо да съществуват причини за наличието на автомотивация, а именно: удовлетворение от работата чрез начина на организирането ѝ, постигане на резултати, сформирани на екипи. Сформирането на екипи може да бъде способ за отключване на автомотивацията в някои хора, тъй като те умеят да реализират своя потенциал единствено чрез съвместна работа.

Автомотивацията има тясна връзка с концентрацията на индивида. За да мотивира своето поведение и действия, е необходимо индивидът да концентрира вниманието си върху определена цел или задача, а също и да осъзнае значимостта на постигнатите резултати. Връзката е следната:



Автомотивацията може да има положителен и отрицателен заряд. Положителната автомотивация се свързва с вярата в себе си и личните убеждения за предприемане на определени действия. Тя се свързва със самоуправлението, т.е. способността на индивида да бъде господар на чувствата и действията си. Подходящо място тук заемат думите на Сенека: „Никаква власт не е нито по-голяма, нито по-добра от властта на човек над самия себе си”¹⁰.

Отрицателната автомотивация най-често се свързва със страха, т.е. стремеж да извършиш дадено действие, въпреки че то противоречи на собствените вкусове и убеждения.

Равнопоставеност в отношенията. За да съществува равнопоставеност в отношенията, е необходимо ръководителят да се превърне в основен регулатор на отношенията. Това представлява, способността на ръководителя да прецени потенциала на подчинените си, да го насочи в правилната посока и да превърне недостатъците им в качества.

Преодоляване на конфликтите в зародиш. За да се преодолеят част от проблемите при съчетаване на индивидуалното и груповото поведение, е необходимо разрешаването на противоречията още в самото начало. Това е така, тъй като едно неовладяно противоречие би могло да доведе до конфликт, а той от своя страна да предизвика лош социален климат и напрежение в групата.

⁹ Каменов, К. Управленски процес и мениджърско поведение. Абагар, В. Търново, 2009, с. 53.

¹⁰ Мъдростта на вековете. Издат. Наука и изкуство. София, 1976, с. 575.

Признаване на грешките при самооценяването и външното оценяване от ръководителя. Съществуват четири възможни варианта на връзката „самооценяване –външно оценяване”. Първият вариант се опира на правилна самооценка и правилно външно оценяване. Подобна комбинация се опира на най-светли перспективи за работа и сътрудничество. Индивидът има реална представа за собствения си потенциал и успява да убеди ръководството в това. Подобна ситуация засилва убежденията на индивида в справедливостта при оценяването от страна на ръководството.

Вторият вариант се свързва с неправилна самооценка и правилно външно оценяване. В подобна ситуация индивидът няма реална представа за своите възможности и надхвърля себе си, но очакванията му не се оправдават поради правилната преценка на ръководството.

Третият вариант се свързва с правилна самооценка и неправилно външно оценяване. В тази ситуация индивидът е наясно със себе си и своите възможности, но поради някаква причина не успява да убеди ръководството в това. Причините за това биха могли да бъдат: ниско самочувствие, липса на комуникация, стрес, странични въздействия.

Четвъртият вариант се характеризира с отрицание и при двата типа оценка. Това е ситуация, в която индивидът има завишена самооценка и по някакъв начин успява да заблуди ръководството. Това не би могло да продължи дълго време. Липсата на потенциал се забелязва от останалите членове на групата и това би могло да доведе до мотивирана пасивност от тяхна страна. Във връзка с това К. Каменов пише: „Последното е честа практика на мотивирана пасивност, особено когато се толерират членовете на колектива, които според общото мнение нямат необходимите професионални качества и потенциал”¹¹. Неправилното външно оценяване би могло да доведе до загуба на автомативация, завист и конфликти. Ръководителят може да толерира даден участник от групата, но на базата на неговите реални качества, а не на базата на други заслуги.

Преговори. Съществуват два типа хора – такива, които са отстъпчиви, и такива, които не са отстъпчиви. Отстъпчивите са хора, с които може да постигне съгласие. Това са хора, склонни да правят компромиси в името на разбирателството. Неотстъпчивите са хора, които са твърде упорити и вярват сляпо в правотата на мнението си. С тях е трудно да се постигне съгласие, не са склонни на компромиси. Необходими са малки отстъпки още в самото начало на общуване, за да се постигне съгласие в по-кратък срок.

Компромис. Има тясна връзка с преговорите. Свързва се с определени отстъпки, споразумения, разбирателство и доверие в аванс, но за тази цел е необходимо да се усвоят тънкостите на преговорите.

Конформизъм. В управленската практика съществува такъв момент, в който индивидът променя поведението си, изоставяйки собствените си позиции с цел следване на общоутвърдените ценности и правила. Това явление е известно като конформизъм. То е налице, когато индивидът няма своя позиция и под влиянието на груповия натиск преориентира своите виждания към наложените групови норми. Конформизмът може да бъде определен като нагаждане към установени групови норми. Би могъл да се възприеме и като вид психологическа защита на индивида от групата.

¹¹ Вж. по подробно Каменов, К. Поведенческа неопределеност и мениджърска проницателност. // Икономическа мисъл, N1, 2012, с. 60.

Йоана Петрова

Принуда. Групите могат да упражняват натиск върху индивидуалното поведение, с цел то да се приспособи към общия модел на поведение. Тогава индивидът е поставен пред дилема – дали да запази собствените си ценности и убеждения, или да се превърне в последовател на груповите.

Съчетаването на индивидуалното и груповото поведение е сложен процес. Той представлява път, който индивидът трябва да извърви, за да достигне до групата. Логическата връзка е следната:

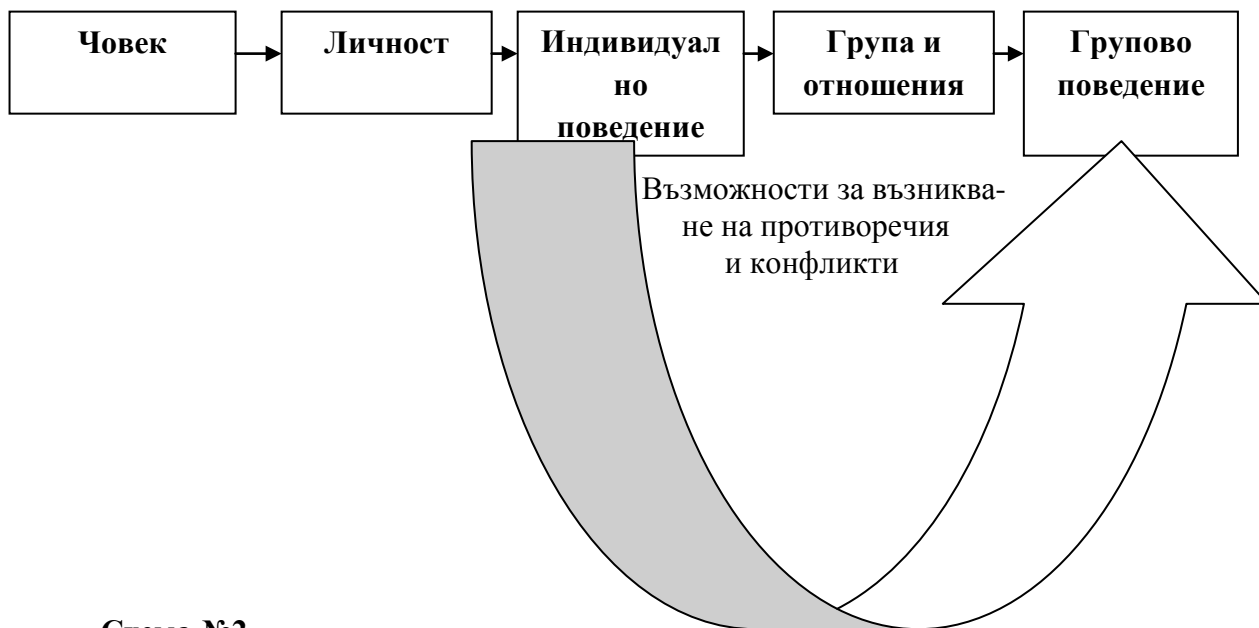


Схема №2

Потенциалът на човека трябва да се намира в непрекъснато развитие. Необходимо е той да се развива и усъвършенства. На базата на това развитие отделният индивид приема определен модел на поведение, чрез който се интегрира в групата. Ще възникнат противоречия. Това ни дава основание да твърдим, че по този начин човекът влага определени елементи от собственото си поведение в груповото.

От научната разработка могат да се направят редица изводи, но ние бихме желали те да достигнат до читателя под формата на насоки за промяна:

Необходимо е общуване, но само то не е достатъчно! Нужно е да се проявяват толерантност в отношенията, такт и понякога компромиси, за да бъде пълноценна комуникацията.

Компромисите да бъдат част от поведението на всички членове на групата! Те трябва да съществуват не само на думи, а да бъдат подкрепени с реални действия.

Стремеж към психическа устойчивост! Включва избягването на силни емоции, агресия, завист и гняв. Това е не само необходимо условие за съчетаване на индивидуалното с груповото поведение, а път към саморегулиране и самоконтрол.

Йоана Петрова

Промяна в личното Аз и после търсене на промяна в другите! Една житейска мисъл на Марк Аврелий гласи: „Привикни, доколкото е възможно, когато някой върши нещо, да се питаш наум: Този човек към каква цел насочва това действие? Но започни от себе си и себе си най-напред подложи на проверка”¹². Анализирайки тази мисъл, достигаме до извода, че, за да очаква даден индивид изменения в поведението на околните към него, е необходимо първо да промени своите действия и позиции.

Цитирана литература

1. **Аврелий, М.** Към себе си. София, Кибеа, X книга, 1997.
2. **Андреева, М.** Организационно поведение. Ямбол, ИК Галактика, 1998.
3. **Каменов, К.** Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново, Абагар, 2009.
4. **Каменов, К.** Поведение в управлението. В. Търново, Абагар, 2002.
5. **Каменов, К.** Поведенческа неопределеност и мениджърска проникателност. // *Икономическа мисъл*, N1, 2012.
6. **Коцев, Е.** Организационно поведение. Русе, А Груп, 2008.
7. **Мъдростта на вековете.** София, Наука и изкуство, 1976.
8. **Сенека, Л.** Нравствени писма до Луцилий. София, РИВА, 2001.

¹² Аврелий, М. Към себе си. София, Кибеа, X книга, 1997, с. 53.