

# ЦЕННОСТИ И ОБЩУВАНЕ В УПРАВЛЕНИЕТО

*Ас. Елена Йорданова*

*Катедра „Мениджмънт“*

*Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов*

## **Резюме:**

Материалът проследява разволя на човешкото мислене от колективно към индивидуално съзнание и хармоничното обединяване на двете в съвременното управление. Фирмите са средата, в която се срещат различни ценностни системи и необходимостта от съвпадане на личните и колективни интереси е основа за ефективността на управленското общуване. Изведени са водещи ценностни характеристики у ръководителя и служителите – отговорност и търпимост и е разгледано тяхното приложение в процеса на управленските отношения.

## **Ключови думи:**

Колективно съзнание, индивидуално съзнание, ценности, управленски отношения, отговорност, търпимост, ръководител, служители, морал.

## **Abstract:**

The material that is presented focuses on the development of the human thought from the collective to the individual consciousness and their harmonious unification in the field of contemporary management. The companies are the environment in which different values are to be encountered, and in which the necessity of agreement between the personal and the collective interests is of major importance for the effectiveness of the managerial communication. The material also emphasizes on values that are vital for the manager and the employees – responsibility and tolerance, and it discusses their application in the process of the managerial relationships.

## **Key words:**

Collective consciousness, individual consciousness, values, managerial relationships, responsibility, tolerance, manager, employees, morality.

Основните ценностни характеристики на междуличностните отношения в съвременното управление на организациите са резултат от дългата еволюция на човешкото съзнание, от натрупания опит при съжителството на индивидите в различни видове общности и групи. През каквито и периоди и трансформации да е преминало човешкото личностно съзряване и усъвършенстване, в основата на отношенията между хората стоят неписани изконни ценности. Те

спояват от хилядолетия хората в тесни връзки и взаимоотношения не само в отделни групи и народи, но и в една голяма човешка универсална общност, обединена от общите представи на хората за нравствени ценности като: съпричастност и взаимопомощ, отговорност и търпимост, уважение и разбирателство. Тези принципи създават хармоничност в отношенията и въпреки всички препятствия, пред които е изправено човечеството в своето развитие, тласкат хората по пътя на прогреса и съхраняват духовния им облик.

В деловия живот, във всяка фирмена среда, процесите протичат съобразно доминиращите в общността ценности. Чрез тях се разкриват не само характерът и спецификата на фирмената култура, но и приоритетите, които следва фирменото управление. Ценността е ключова категория във всички сфери на живота и нейната история се заражда с появата на човечеството. Бавното формиране на ценностната ориентация при хората бележи дългия път в развитието на човешкото съзнание. Значението на ценностите и тяхното формиране се дефинира по различен начин в зависимост от гледната точка: „Ценностна система – формира се през целия човешки живот, но особено важни са първите години на семейно и обществено възпитание. Ценностната система е строго индивидуална за всеки човек и е пряко свързана с морала, етиката, съвестта и разума, от една страна, като продукти на възпитанието и от друга, като регулатори на отношенията между хората в групите и обществото.... Съвместяването на човешките дейности означава съвместяване на ценностни системи.”<sup>1</sup> и „Ценностната ориентация на човека като амалгама от преживяно, натрупано, формирано отношение към света и присъщите му компоненти е основната сила, която насочва неговите възжелания, мисли, чувства, страсти, постъпки и пр. В това отношение социалният и личностният живот,

---

<sup>1</sup> Вж. Каменов, К. Управленски процес и мениджърско поведение. СА”Д.А.Ценов”, Свищов, 2007, с.159

икономиката и политиката, семейството и училището, изкуството и религията, културата и науката, моралът и правото могат да бъдат разглеждани като съвкупности от ценности, създавани и пресявани във времето и йерархизирани по целенасочен или стихийен начин.”<sup>2</sup>

Категорично определение за ценността в най - общ план или конкретно в организационен контекст е трудно да бъде дадено, защото динамично променящият се живот налага и промени в приоритетите на хората. Това поставя въпроса какви са водещите ценности във фирмената култура и как да се открият най - важните ценностни характеристики в управленското общуване. Научната литература тълкува ценността като понятие, при което се акцентира на връзката между индивида и онова, което е от основно значение за него в живота му: „Ценност е всичко онова, което има стойност и значение за хората. Ценностите се основават във висока степен на религиозните, моралните и социалните предписания, изучавани в ранна възраст и видоизменящи се в процеса на личностния живот.”<sup>3</sup>

За да разтълкуваме логиката в съвременните управленски отношения, ще направим кратък ретроспективен обзор на еволюцията на човешкото съзнание, за да открием корените на днешните ценности в организацията. Начинът на мислене на хората днес, намира своето основание в дългия преход от колективно към индивидуално съзнание, от традиционен към съвременен морал, от консервативни към либерални разбирания и ценности.

Изграждането на най - важните ценности се осъществява като резултат от организацията на човека в различни видове общности: родов свят, свят на народността, нация и общността на всички хора (универсални човешки ценности). Всяка от тези общности има своето време на поява, своите основополагащи принципи и съответно своите ценности и морал. Общото между тях е свързаността им с една определена група от хора и тесните връзки,

---

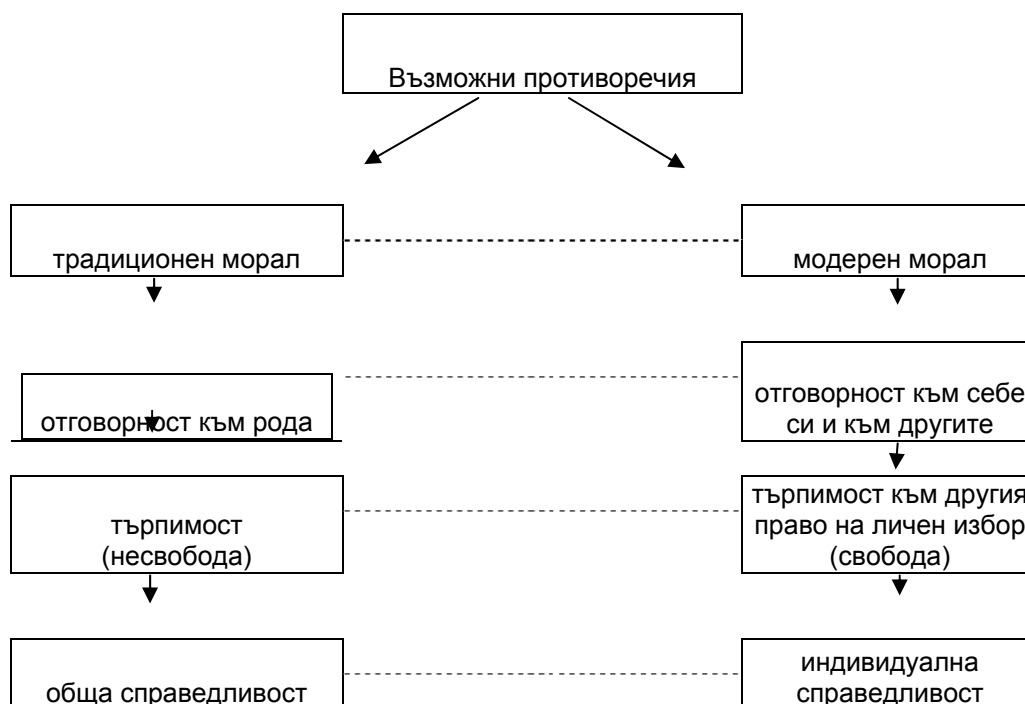
<sup>2</sup> Вж. Стойков,Л. Фирмена култура и комуникация. УИ”Стопанство”, С., 1995, с.24

<sup>3</sup> Пак там, с.24

които спояват отделните членове на тази група. Още от предисторически времена, когато господството на родовия и етнически свят е неумолимо и основна ценност е пораждането и съхранението на живота, се появяват зачатъци на това, което днес наричаме общочовешка ценност. С времето хората осъзнават, че освен на рода и на народността си, те принадлежат към голяма човешка общност от всички хора на света и са обединени от разбиранията си за морал, които им помагат да преодоляват изпитанията, на които е подложено човечеството в своя път на развитие.

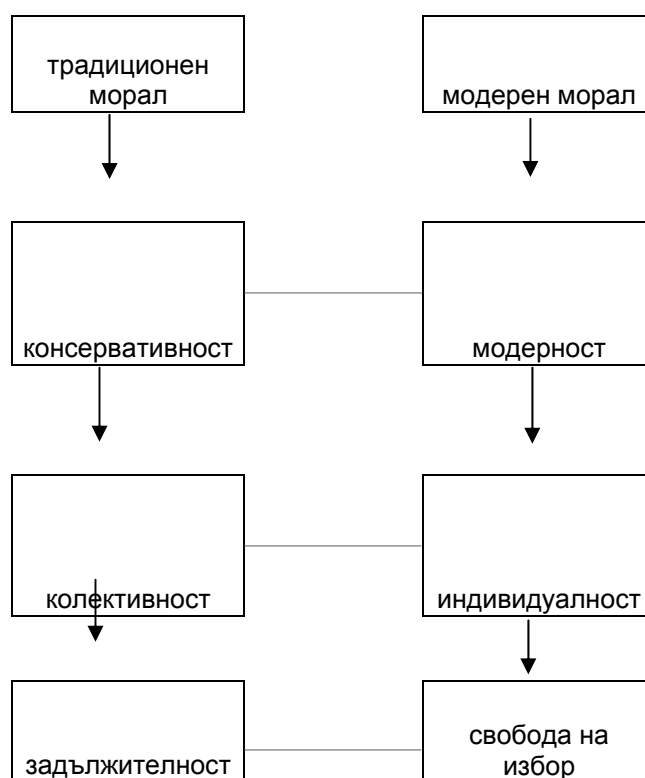
Човешките нравствени принципи винаги са изправени пред предизвикателства, затова хората трябва да познават различните човешки ценностни системи, за да са готови, когато се натъкнат на някакъв възможен конфликт, да вземат правилното решение. А конфликти винаги има. (вж.фиг.1)

Фигура 1



Смяната на историческото време води след себе си мъчително преосмисляне на начина, по който светът се е възприемал и с който хората са свикнали да нагаждат своето житейско поведение. В динамично развиващото се общество хората попадат в сложни обстоятелства и взаимоотношения, в които е трудно да вземат решение само с голата формула на традиционния или писания морал. Развитието на обществото изтласква на преден план нови ценности и е трудно да се намери хармония между традиционния и съвременния морал и да се отсее най - ценното и пригодимото за новите отношения. (вж.фиг.2)

Фигура 2



В човешкото съзнание се налага идеята, че ценностите не се свързват вече само с колективното благо, а с правото на всеки отделен човек да получи онова, което му се полага заради неговите способности. Дълго време човекът отъждествява принципа за

общочовешки морал и общочовешка ценност с божествената повеля. Но ето че в своето развитие той стига до момента, когато не благого на колектива, а индивидуалните ценности стават водещи. Той не се отказва от принципите и ценностите, които изграждат една система от задължителни правила, позволяващи на хората да живеят заедно в хармония, но принципът за изграждане на тази система вече е коренно различен. Колективните ценности се подчиняват на индивидуалните и обратно. Тяхното хармонизиране е от изключително значение за ефективното общуване между хората не само в житейските отношения, но и в трудовите.

Необходимостта от съвпадане между индивидуалните и колективните ценности е основен приоритет и в съвременното управление. Като водещи ценности в дейността на ефективните фирми доминират:

- уважение и достойнство;
- право на личен избор и на свобода;
- признание на уменията;
- гордост от извършената дейност;
- саморазвитие;
- материално благополучие.

В отношенията между ръководителя и служителите са важни индивидуални ценности като:

- честност;
- дисциплина;
- инициативност;
- твърдост;
- решителност;
- лоялност;
- комуникативност.

В научната литература сред водещите морални качества се изброяват още:

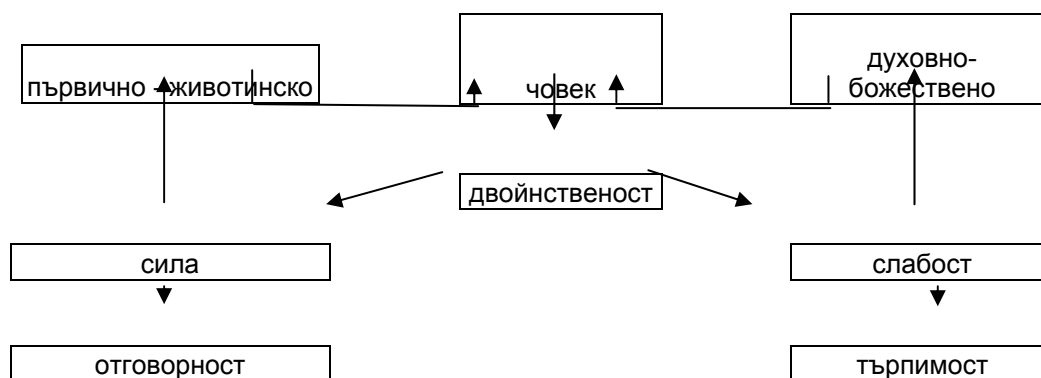
- трудолюбие;
- съзнателност;
- справедливост;
- толерантност;
- задружност;
- отзивчивост.

В зависимост от спецификата на фирмата, ценностите ѝ могат да имат различно съдържание. Всеки от нейните членове е индивидуалност, но независимо колко различни са ценностните системи на хората, те се подчиняват на изисквания, утвърдени в човешките трудови отношения през различните епохи.

В настоящото изложение ще открием още две важни морални качества към всички изброени дотук. Те присъстват в двупосочните трудови взаимоотношения още от тяхното зараждане. Това са **отговорността** и **търпимостта**. Акцентираме върху тях, защото с времето някои ценности отстъпват по важност пред други, които стават водещи, едни са характерни за традиционния морал, други за модерния, но отговорността и търпимостта са сред качества, които са необходими за всяко ефективно общуване. Те стоят в основата на хуманистичния принцип в човешките отношения и философите ги определят като основополагащи. В своя трактат „За достойнството на човека” флорентинският философ Джовани Пико дела Мирандола тълкува основния принцип на хуманизма, който поставя човека в центъра на света. Човекът е съпоставен с две неща – с животното и с бога. Той не е нито едното, нито другото, но какво да бъде отношението му към тях. От света на животното човекът е безспорно по – силен, но от света на божественото – по - слаб. Следователно той трябва да се съобразява с тази своя двойственост: сила и слабост. Оттук следва изводът, че човекът трябва да притежава едновременно две качества, които произтичат от тази негова сила и слабост. И тези две качества са отговорност и

търпимост. Към по - слабите той трябва да е отговорен, защото така се полага на силния. Към по - силния (божественото, общия нравствен принцип) той трябва да проявява търпимост, защото това е възможно за по - слабия. (вж.фиг.3)

Фигура 3

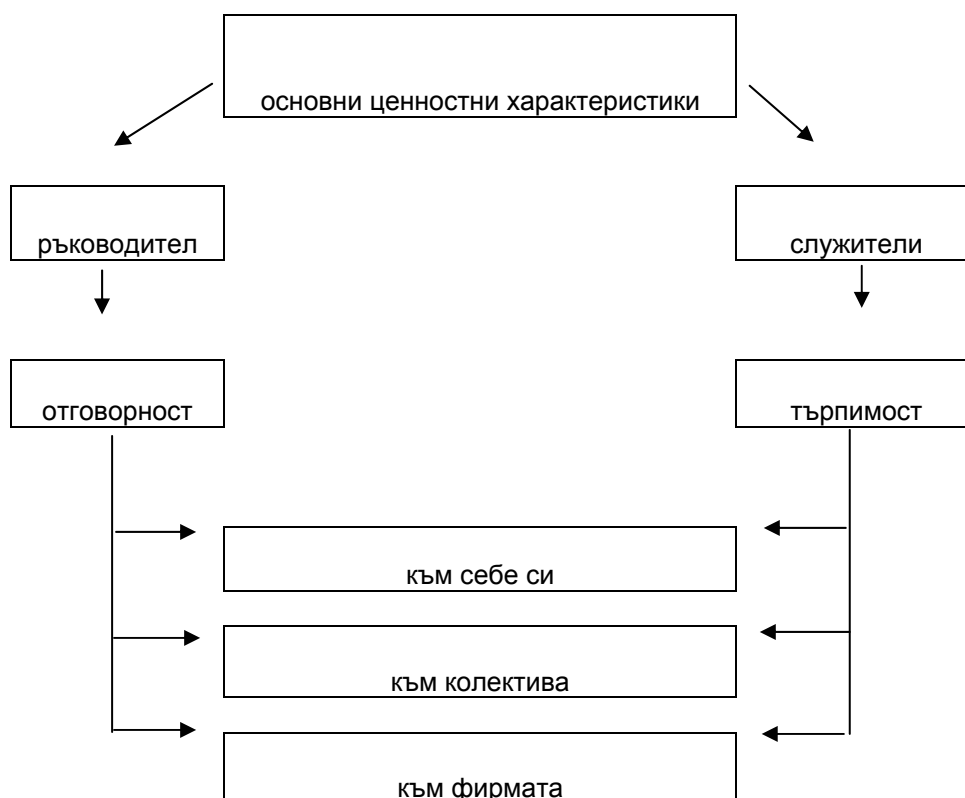


Едновременното действие на тези два принципа – отговорност и търпимост – създава основата на модерната общочовешка ценност и морала на голямата човешка общност. Тези принципи се възприемат от отделния човек на основата на неговата индивидуална отговорност. Вече не общността или божествения промисъл определят престъплението и наказанието, а съвестта. С други думи, макар и да възприема част от принципите на общностния морал, човекът ги пригажда към своя начин за възприемане на света и с това ги развива.

Ценностните характеристики – *отговорност и търпимост* – са важни за отношенията в човешкото общество. Те намират своето логично основание и в управленските комуникации. (вж.фиг.4)



Фигура 4



Позицията на управляващия се отъждествява с тази на силния, който трябва да осъзнава положението си на водещ фактор, на покровителстващ дейностите, на направляващ посоката на фирменото развитие. Ръководителят поставя целите, напълно осъзнавайки своята изключителна отговорност за бъдещето на фирмата. Управляващият носи *отговорност* спрямо своите служители. В понятието отговорност се съдържа грижата за себе си, за другите и за фирмените цели. Обхваща се личният и общественият живот на хората във фирмата, както и миналото, настоящето и бъдещето на организацията. Отговорният ръководител трябва да управлява и организира колектива, познавайки ценностната система и ориентация на хората. „Ефективното ръководство се уповава на перфектното опознаване на всичко, което ентусиазира и мобилизира служителите и работниците – гордост, чувство за превъзходство, усещане за принадлежност; специфични

достойнства на организацията: бързина на операциите, качество на обслужването, новаторство в технологиите, надежност и сигурност на произведените продукти, добър имидж, популярност сред клиентите и партньорите и пр. Ценностите обединяват членовете на фирмата. Те ги приобщават към основните цели ...”<sup>4</sup> В това се състои ролята на общите ценности за просперитета на фирмата. Ето защо основна отговорност на ръководителя е да утвърждава и обединява личните и фирмени ценности. Отговорността не означава единствено принуда или поощрение, а трезва и реална преценка на ситуацията, както и адекватни решения. Понятието отговорност е отправна точка за разсъждения, свързани със справедливостта, с морала и с етиката. Един ръководител може да не бъде добър по душа, но е достатъчно да е отговорен към хората и работата и това е залог за добро начало и бъдещ успех. Хората не се раждат нито изцяло добри, нито изцяло лоши. Характерът се формира чрез възпитанието в семейството, образованието, контактите на общуване и заобикалящата среда. Никой не става добър и отговорен, четейки само Библията и нейния нравствено – морален кодекс. Това е дълъг път на опит, изстраждане на всяко решение, правене на грешки и търсене на правилната посока. Отговорността не е първично качество, а се изгражда още от детството и се проявява в личния и обществения живот. Ръководителят с чувство на отговорност има ясна представа за настоящето, прогнози за бъдещето и черпи опит от миналото. Той се учи от грешките и търси нови варианти за решение. Отговорният ръководител не търпи застоя и проявява гъвкавост, търсейки непрекъснато нови възможности за развитие. Най-често той е лидер, който държи на думата си, поема ангажменти и ги изпълнява. Чувството за отговорност съдържа критичност и самокритичност, оценка и самооценка, контрол и самоконтрол. Вискателността към себе си и хората в колектива е

---

<sup>4</sup> Вж. Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация. УИ”Стопанство”, С., 1995, с.26

необходима за ефективното общуване и работа. Една от основните функции на лидера на институцията е да разпространява и защитава ценностите. Дейността на преуспяващите фирми показва, че работещите в тях хора притежават не само съзнание за стойността на своята работа, но и притежават качества като енергичност, всеотдайност, реалистичност, отговорност. Ръководителят трябва да предаде своето чувство за отговорност на служителите си. Той трябва да изрази какво поведение счита за подходящо в рамките на собствената си отговорност. Отговорността е управленско умение, което трябва да послужи като образец на поведение: „И най-прекрасните качества остават все пак латентни (скрити), ако не се използват за постигането на определени резултати. Задвижването на човешките общности за реализирането на обща цел е задължителен белег на управленското умение. Или както се казва в една древна мъдрост „Ако искаш да ръководиш добре хората, върви след тях”, т.е. винаги да се оставя усещането, че именно те са основната причина за успешното функциониране на нещата. И на всяка цена признанието. Без него пресъхва мотивацията, прекършава се полета на вдъхновението. И най-вече да чувствате движението на мисълта у своите сътрудници, като ги стимулирате да дават най-доброто от себе си”<sup>5</sup>. Умението да се ръководи добре действително е изключителна отговорност: „Много е трудно да ръководиш другите добре. Основното в тази роля е да се постигне баланс между интересите на компанията и нуждите на служителите, клиентите и дори вашите собствени”<sup>6</sup>. Ръководителят се намира в пресечната точка между нуждите на фирмата и нуждите на служителите.

Всеки човек с ръководна функция би могъл да осъществи намеренията си само ако е ефективен в отношенията си с други хора. Той трябва да поеме отговорността за поддържането на определени взаимоотношения. „Този въпрос съдържа два момента.

---

<sup>5</sup> Вж. Панайотов, Д. Психология на бизнеса. Сиела, С., 2001, с.204 -205

<sup>6</sup> Вж. Бъкингам, М., Кофман, К. Нарушете всички правила. Класика и стил, С., 2001, с.281

Първият е приемане на факта, че останалите са личности в същата степен в каквато си и ти. Те държат на нормалното човешко поведение. Това означава, че те също притежават своите силни страни, свой начин за постигане на резултати, свои ценности.”<sup>7</sup>. Отговорността на взаимоотношенията включва взаимно опознаване, уважение и доверие: „Организациите вече не разчитат на силовите методи. Те залагат във все по-голяма степен на доверието. Доверието не означава, че хората се харесват взаимно, а че могат да се доверят един на друг. А това предполага, че между тях може да съществува взаимно разбирателство. Следователно, поемането на отговорността за поддържането на добри взаимоотношения е абсолютно необходимо. То е *задължително*.”<sup>8</sup>

Отговорността на ръководителя неминуемо се свързва с необходимостта от вземане на управленски решения. За това са необходими познания и опит. Действията трябва да са свързани с увереност в правилността на заеманата позиция, защото: „Само хората, които вярват в себе си, могат да накарат и другите да вярват в тях”<sup>9</sup>. Колкото по-висока е длъжността на ръководителя, толкова по-голяма е отговорността при вземане на решения: „...благоразумието изисква големите решения да бъдат дълбоко проучени и внимателно изчислени.”<sup>10</sup> Важен момент при вземането на управленски решения е споделянето на отговорността: „Определянето на отговорността се налага поради факта, че членовете на групата в различна степен са ангажирани в процеса на вземане на решения и в тяхното реализиране и следователно едни поемат отговорността да предложат и приемат решението, други да го приведат на практика, а трети одобряват изпълнението му или налагат вето върху по-нататъшните действия.”<sup>11</sup> В това отношение

---

<sup>7</sup> Вж. Дракър, П. Мениджмънт предизвикателствата през XXI в. Класика и стил, С., 2000, с.180

<sup>8</sup> Вж. Дракър, П. Мениджмънт предизвикателствата през XXI в. Класика и стил, С., 2000, с.184

<sup>9</sup> Вж. Левит, Т. Размисли за мениджмънта. Стопанство, С., 1994, с. 38

<sup>10</sup> Вж. Левит, Т. Размисли за мениджмънта. Стопанство, С., 1994, с. 39

<sup>11</sup> Вж. Илиева, Сн. Организационно развитие. УИ”Св.Климент Охридски”, С., 2006, с.200

въпросът за поемането на отговорността е двустранен – тя се споделя между ръководителя и служителите. Затова той трябва да насърчава всички прояви на инициативност и отговорност: „Организациите работят ефективно и се развиват бързо само когато хората се насърчават да поемат инициатива и да се нагърбват с отговорност. Свободата да се използва инициатива е източник на задоволство от труда. Шефът не бива да се натоварва с ненужни подробности, а да позволи на подчинените максимална дейност в съответствие с поста и възможностите им. Да се действа така, си заслужава дори когато това крие риск от някои грешки и пропуски”<sup>12</sup>.

Чувството за отговорност се утвърждава като една от основните ценностни характеристики на добрия ръководител. Нейното споделяне и делигиране на по-ниски нива естествено насочва вниманието към другата страна в управленските отношения – служителите. В началото на изложението подчертахме приоритетите на силната страна в йерархията (сила-отговорност) и на по-слабата страна, която приема и изпълнява наложеното отгоре. Неин приоритет (т.е. на служителите) е *търпимостта*. От изключително значение е да се отбележи, че в случая търпимостта в никакъв случай не е синоним на сляпо подчинение или унижение. Това означава да приемаш трезво и мъдро поведението на своя ръководител, създавайки атмосфера на добър социален климат. В съвременните управленски отношения нямат място стереотипните консервативни разбирания, че на ръководителя трябва само безпрекословно да му се подчиняват. Демократичните тенденции в обществото отразяват промененото отношение на хората към работата. В професионалната реализация стават водещи възможностите за творческа изява, пълноценната мотивираност, моралната удовлетвореност, възможността да се изрази лично

---

<sup>12</sup> Вж. Паркинсън, С.Н., Рустоумджи, М.К., Сапр, С.А. Големите идеи в мениджмънта. Хр. Ботев, С., 1993, с.38-39

мнение. Тези нагласи изискват от ръководството съобразяване с всяка индивидуалност в колектива, а не само налагане на изисквания: „Съединението е сила. Ръководство, което се опитва да изтъкне своето превъзходство чрез политика на „разделяй и владей“, накрая свършва с разрушение на организацията. Реалната задача е да се координират усилията, да се насърчава целеустременост към задачите и да се използват способностите на всеки човек, за да се създаде динамичен и предан колектив, който ще функционира като единно цяло.”<sup>13</sup>

Служителите в съвременните организации вече изискват много повече от работата си. Традиционните стимули като заплата и работно време вече нямат предишното значение. Хората очакват работата, която изпълняват, да им дава идентичност и да осмисля живота им. Те очакват да бъдат признати като личности, да се изявяват, да спечелят престиж и уважение. На преден план излизат силните страни на личността, а слабите остават без значение (основна цел в мениджмънта). Новите приоритети налагат различно оценяване за силата на дадено работно място. Най-важната информация в това отношение свежда изискванията до дванадесет формулирани въпроса. Те подреждат основните елементи, които вълнуват служителите и са необходими, за да ги задържат на работното място. Ето кои са те:

1. „Зная ли какво се очаква от мен на работното ми място?
2. Разполагам ли с необходимите материали и оборудване, за да върша работата си добре?
3. Имам ли възможност на работното си място всеки ден да върша това, което мога най-добре?
4. Получавал ли съм признание или похвала за добре свършена работа през последните седем дни?

---

<sup>13</sup> Вж. Паркинсън, С.Н., Рустоумджи, М.К., Сапр, С.А. Големите идеи в мениджмънта. Хр. Ботев, С., 1993, с.40

5. Интересува ли се прекият ми началник или някой друг на работното ми място от мен като личност?
6. Насърчава ли някой на работното ми място моето развитие?
7. Имам ли чувството, че мнението ми е от значение на работното ми място?
8. Кара ли ме целта или мисията на компанията, в която работя, да имам чувството, че върша нещо значимо?
9. Стремят ли се колегите ми да работят качествено?
10. Имам ли най-добър приятел на работното си място?
11. Разговарял ли съм през последните шест месеца с някого за напредъка си?
12. Имам ли възможности да уча и да се развивам на работното си място?”<sup>14</sup>

Тези дванадесет въпроса са показателен критерий за превеса на чисто човешките емоционални изисквания на личността. Материалните стимули отстъпват пред духовните и служителите желаят:

- „осигуряване на удовлетворение от работата;
- чувство за постижение;
- нещо, с което да се гордеем;
- поставяне на цели; всеки път ,когато поставяте цел, трябва да сте уверен, че тя представлява по-високо стъпало в сравнение с досегашната дейност”<sup>15</sup>

Спечелването на уважение и себедоказването на работното място е дълъг процес, който налага на служителя да прояви важна ценностна характеристика-*търпимост*. Тя се проявява в отношението към ръководителя, към колегите, към себе си.

Търпимостта към ръководителя изисква да се съобразяваме с ръководството и наложеното от него поведение защото:”Ценностите

---

<sup>14</sup> Вж. Бъкингам, М., Кофман, К. Нарушете всички правила. Класика и стил, С., 2001, с.31

<sup>15</sup> Вж. Как да управлявате отношенията между хората във фирмата. Апис '90, с.4,5,6

се формулират от ръководството и се свеждат до целия персонал”<sup>16</sup> и „Членовете на фирмата забелязват установената практика, характера на взаимоотношенията, личния пример на висшето ръководство и формират своето поведение така, че да се вмести в създадената представа. Те се стремят да променят поведението си по такъв начин, че ролята, която изпълняват, да бъде адекватна на установените норми и принципи във фирмата. Ръководната дейност става модел за подражание.”<sup>17</sup>

Проявявайки търпимост и тактика в отношението с ръководителя, служителят би общувал успешно и ефективно, постигайки съгласие по поставените въпроси. Основните изисквания за това са да опознае следните особености в стила на ръководителя:

- „разберете какво очаква той;
- проучете предпочитанията, слабостите и предразсъдъците му;
- заинтересувайте се как предпочита да му се докладва;
- разберете как предпочита да работи;
- изберете най-подходящото време за разговори;
- подберете най-благоприятните обстоятелства за разговор;
- решете дали се нуждаете от подкрепа;
- не преминавайте към открита конфронтация;
- не го засипвайте с идеи;
- ако началникът ви предложи по-добра идея, признайте това и я приемете;
- ако не успеете да го убедите от първия път, спомнете си, че в края на краищата той е шефът;”<sup>18</sup>

За преодоляване на проблемите при работа отново се изисква търпимост. В случая особено важно е ефективното комуникиране, което изисква:

---

<sup>16</sup> Вж. Палешутски, К. Мениджмънт. КФ”Форчън”, София-Благоевград, 1991, с. 205

<sup>17</sup> Вж. Палешутски, К. Мениджмънт. КФ”Форчън”, София-Благоевград, 1991, с. 207

<sup>18</sup> Вж. Армстронг, М. Преуспяващият мениджър. Делфин прес, Бургас, 1993, с. 236-237



- редовно информиране на ръководителя;
- обясняване на причините за проблема;
- излагане на намеренията за по-нататъшни действия;
- търсене на мнението и съгласието на ръководителя; поемане на отговорности.

Спазването на тези препоръки не означава, че целта на служителя трябва да е насочена само към това да се хареса на ръководителя си на всяка цена. Проявата на търпимост в отношенията между ръководството и служителите създава добър социален климат, атмосфера на доверие. От изключително значение е усещането, че може да разчиташ на човека, с когото работиш, да си искрен и открит, да признаваш грешките си. Ръководителят не би се доверил на тези, които са го излъгали, затова откровеността е задължителна, както и лоялността. Служителят трябва да подкрепя своя ръководител, като това не означава да се държи угоднически. За ефективно и успешно общуване са важни максимите: „Предлагайте решения вместо да създавате проблеми... Началникът ви иска отговори, не въпроси.”<sup>19</sup>

Служителят, проявяващ търпимост и съобразителност, осъзнава, че може да задоволи максимално личните си интереси само ако ги обедини с тези на ръководството. Това означава да направи своя ръководител възможно най-ефективен.”В края на краищата най-добрата рецепта за нечий личен успех е да продължава да работи за шеф с успешна кариера.”<sup>20</sup> Необходимо е служителят да осъзнае, че не може и не бива да се опитва да променя своя ръководител.”Работата на подчинените не е да преобразяват шефа .... Работата им се състои в това да дадат възможност на конкретния шеф да действа като уникална личност. А като личност всеки шеф си има свой собствен маниер, своя „добър език” и „лош език” ....”<sup>21</sup> В

<sup>19</sup> Вж. Армстронг, М. Преуспяващият мениджър. Делфин прес, Бургас, 1993, с. 239

<sup>20</sup> Вж. Дракър, П. Мениджмънт за бъдещето. Карива, Варна, 1997, с. 142

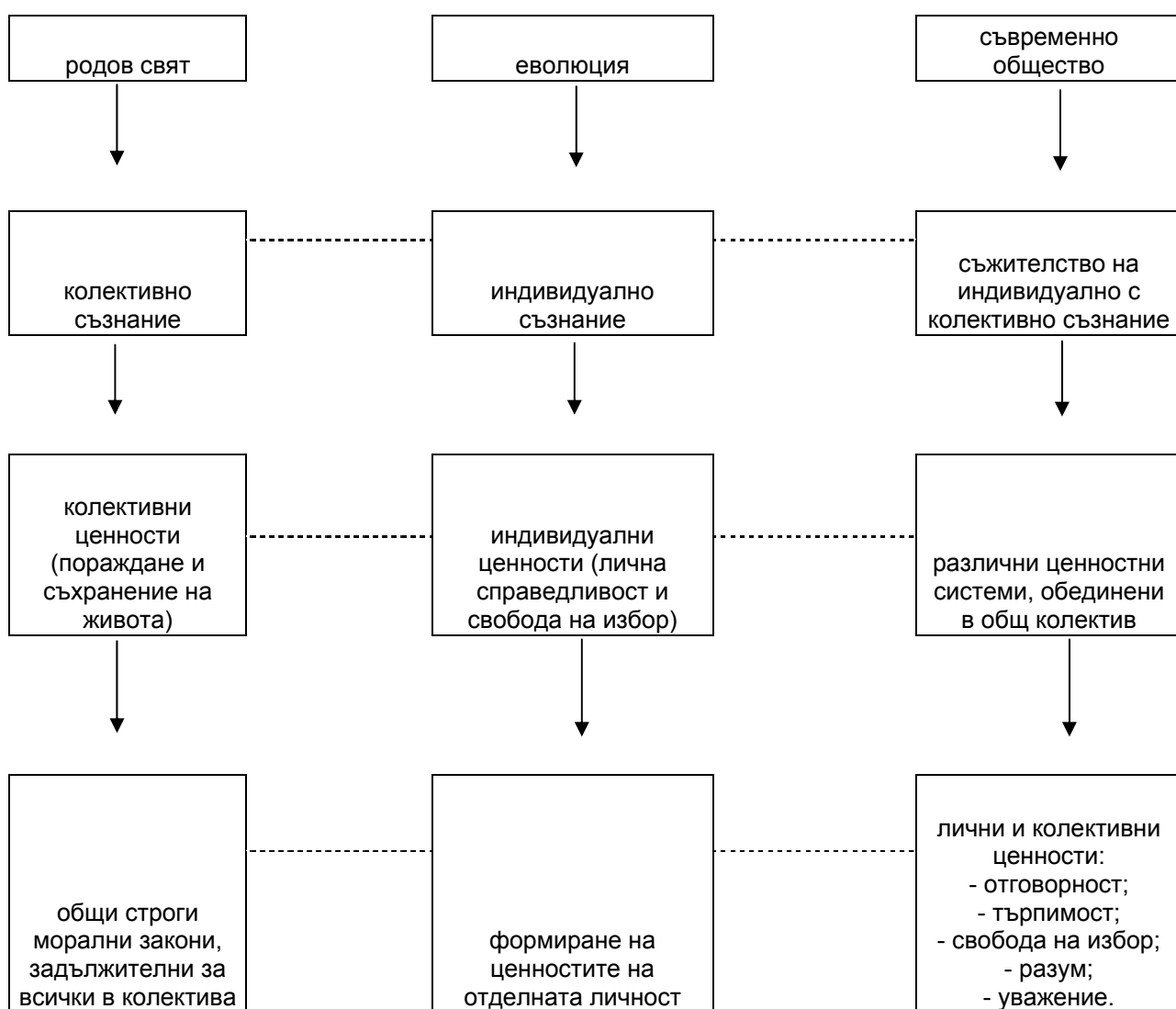
<sup>21</sup> Вж. Дракър, П. Мениджмънт за бъдещето. Карива, Варна, 1997, с. 143

научната литература, посветена на отношението на служителите към ръководителя, се налага мнението, че е необходимо да се познават силните и слабите страни на ръководителя и преди всичко да се създаде връзка, основана на доверие. Това означава никога да не подценяваме възможностите на своя ръководител, защото всеки човек е богат източник на скрити ценности. Стремежът на всяка съвременна компания е да открива тези ценности и в своите ръководители, и в своите служители, съобразявайки се с факта, че природата на всеки отделен човек е различна. Откриването и изявяването на ценностите във всеки отделен човек е обединяващ момент в общите усилия на хората.

В настоящото изложение се акцентира преди всичко на отговорността на ръководителя към служителите и на търпимостта на служителя към ръководителя като две от важните ценностни характеристики в управленското общуване. Отговорността се проявява в уважението към личността на служителите, загрижеността за тяхното здравословно, духовно и материално благополучие. Необходимо е ръководителят да зачита достойнството и приноса на всеки член от колектива, да се отнася справедливо и да споделя своите отговорности със служителите си. Отговорността се проявява в грижата за израстването и усъвършенстването на всеки мотивиран служител. В двупосочното управленско общуване служителите проявяват търпимост към своя ръководител, която се изразява в проявеното уважение и лоялност, в споделянето на общите фирмени цели, в желанието да се обединят личните с колективните ценности. Всеки служител с по-дълъг опит осъзнава нуждата от търпение, доверие и взаимно разбиране, за да бъде общуването ефективно. Търпимостта не означава съгласие на всяка цена или обезличаване, тя е желание да се изгради добър социален климат, в който всяка от страните да получи своето удовлетворение.

Налага се общият извод, че в своята еволюция човешкото съзнание преминава от колективен начин на мислене към индивидуално личностно формиране, за да се стигне до обединяване на тези две тенденции в съвременното общество в общо хармонично съществуване, насочено към удовлетворяване на личните и колективни интереси. (вж.фиг.5)

Фигура 5



Модел в това отношение са съвременните фирми, в които общите ценности осигуряват ефективни взаимоотношения между ръководител и служител, което благоприятства постигането на

фирмените цели. „За решаването на различни проблемни ситуации в живота на фирмите и организациите се налагат като водещи все повече колективните усилия пред силните индивидуални професионални изяви”.<sup>22</sup> Следователно човечеството се връща към корените на своите първоначални ценности – колективното благо. Моделът на съвременното общество (респ. организации) обединява различни ценностни системи в един общ колектив, обединил лични и колективни интереси въз основа на общи морални ценности. Въпросът за морала е екзистенциален и винаги ще вълнува човешката мисъл, независимо дали става дума за култура и изкуство, за политика и икономика. Той е обединителен момент за всички сфери на живота, защото е основна характеристика на човешката същност.

Основният проблем в съвременното общество е как да се стигне до вътрешната убеденост на всеки човек в необходимостта от спазването на нормите на общочовешкия морал. Защото животът е сложно нещо и да си представяме, че всички хора са добронамерени и спазващи моралния закон, е утопична идея. В своето дълголетно съществуване човечеството непрекъснато се сблъсква с необходимостта да утвърждава своя нравствен закон и да тълкува възникналите противоречия и неправди. Най- правилният път е възможността на човека да влезе сам в сърцевината на проблемите и да провери своята собствена способност да взема правилните решения, да поставя оценка и да преоценява своите възгледи за света. Само личният опит, изглаждането на грешките и стремежът да се вградиш в човешкия колектив успешно и максимално хармонично, утвърждава човека като индивидуалност. Той трябва да изгради моралните ценности вътре в себе си.

---

<sup>22</sup> Вж. Каменов, К. Управленски процес и мениджърско поведение. СА”Д. А. Ценов”, Свищов, 2007, с.95