

## ВРЪЗКАТА МЕЖДУ РЪКОВОДИТЕЛ И ПОДЧИНЕН – ОСНОВНИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

*Ас. д-р Ирена Емилова*

*Стопанска академия “Д. А. Ценов”, гр. Свищов*

*Катедра “Мениджмънт”*

**Резюме:** Материалът разглежда аналогично пренасяне на основните предположения от интеракционния модел към връзката: ръководител-подчинен. Изяснена е симбиотичната връзка между тях, систематичното блокиране на взаимната потребност и наличието на сили за промяна. Доказването на тези предположения има диагностична стойност за управленския процес.

**Ключови думи:** ръководител, подчинен, итеракция, интеракционен модел, управление, управленски процес.

**Abstract:** The article examine analogy with basic assumptions of interaction model toward relation manager-his subordinates. We explain symbiotic interaction between them, systematically blockage on mutually needs and availability of the forces of change. The demonstrations of these assumptions have diagnostically value for managerial process.

**Key words:** manager, subordinate, interaction, interaction model, management, managerial process.

Връзката: ръководител – подчинен е изправена пред предизвикателствата на съвременните условия. Можем да твърдим, че тя е подложена на своеобразни изпитания. Това налага нейното непрекъснато анализиране и изучаване.

Целта на настоящата статия е да представи аналогично пренасяне на основните предположения от интеракционния модел към управленския процес, което считаме, че един начин за осмисляне на връзката ръководител – подчинен и това има диагностичен характер за управлението.

## I

Разбирането за интеракция (връзка) се свързва с процеса на взаимно повлияване между индивидите от една група чрез психическа дейност, което има за цел съгласуване на техните съвместни или индивидуални действия.<sup>1</sup>

Този аспект има сходство с някои от принципите на мениджмънта, които изграждат неговата социална функция<sup>2</sup>, а именно, че мениджмънтът се занимава с човешките индивиди и негова задача е да направи хората способни за съвместна работа, силните им страни – ефективни, слабостите им – без значение. Друг принцип от социалната функция на мениджмънта е свързан с обединяване усилията на хората при съвместно начинание, т.е. по този начин се получават различни интеракции.

Интеракционният модел, използван в социалната работа е описан най-напред от Уилям Швартц през 1961 г.<sup>3</sup> Чрез него той обяснява интеракционната природа на помагачия процес. Клиентът в този модел се разглежда като себеосъществяваща се личност с енергетичен ресурс, а социалният работник – като човек със специфични функции в процеса. Те са свързани помежду си като взаимнозависими действащи лица в рамките на една органична система, най-точно дефинирана като “реципрочна по своята същност система” – всеки от тях постоянно оказва влияние и се влияе от другия във всеки един момент.

Считаме, че интеракционният модел е в непосредствена връзка с управленския процес, защото всеки управляван е личност с енергетичен ресурс, (обект) а всеки управляващ е човек със специфични функции в процеса (субект).

От това твърдение следва аналогично пренасяне на основните предположения на интеракционния модел към връзката: ръководител - подчинен<sup>4</sup>.

**Първо предположение.** Съществуват симбиотични връзки между ръководителя и подчинения – всеки има потребност от другия заради

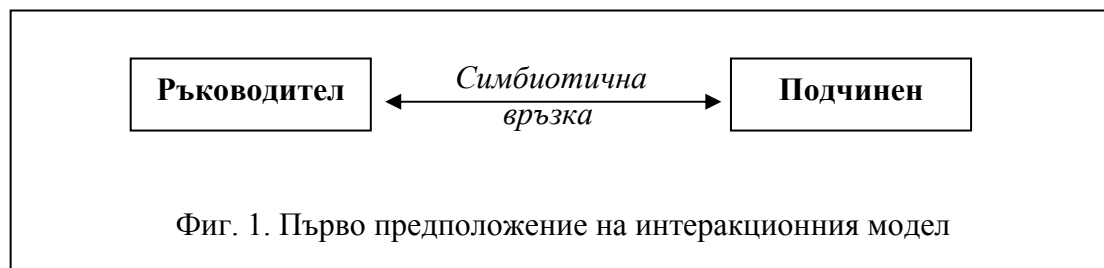
<sup>1</sup> Вж. Речник по психология. ДИ “Наука и изкуство”, С., 1989, с. 194.

<sup>2</sup> Вж. Каменов, К. Мениджмънт. Абагар, Велико Търново, 1998, с. 17.

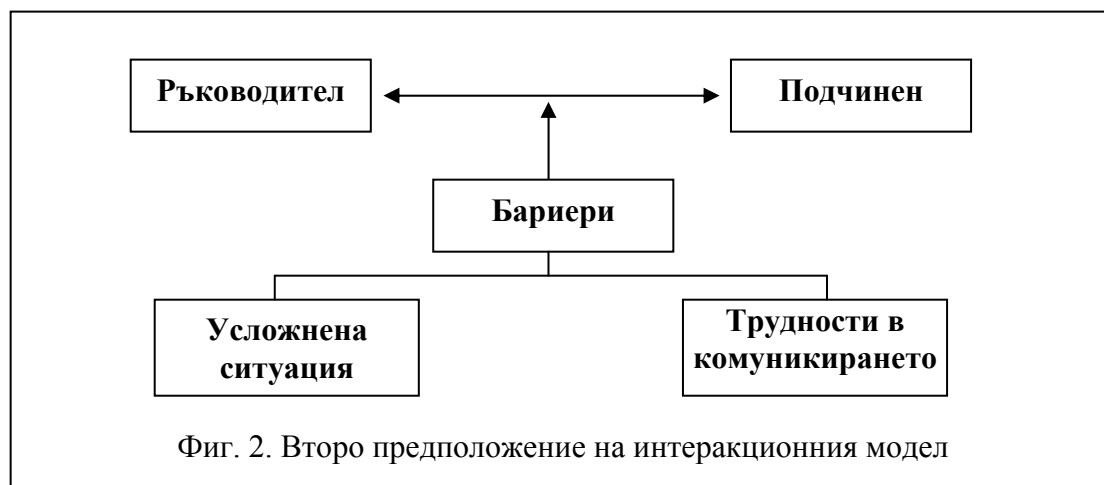
<sup>3</sup> Моделът е разгледан в: Шулман, Л. Изкуството да се помага на индивиди, семейства и групи. Изд. Фондация Невронауки и поведение, С., 1995, с. 30.

<sup>4</sup> Пак там, с. 32.

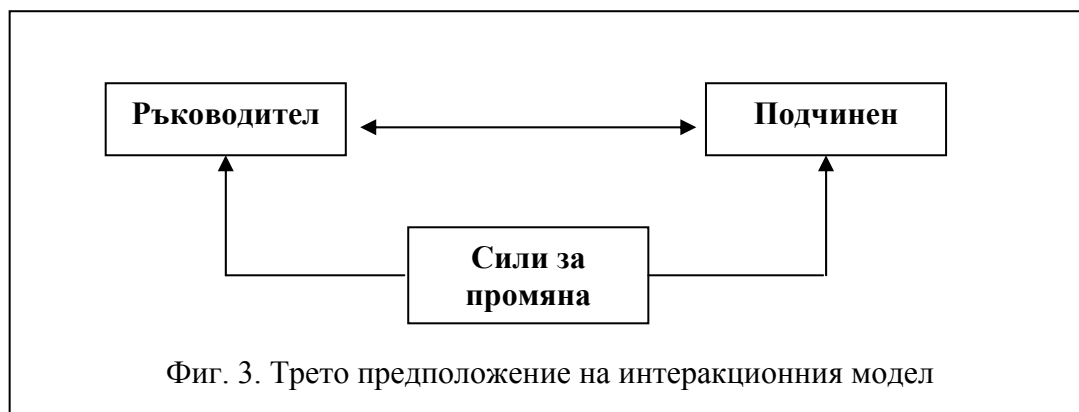
собствения си живот и развитие и всеки се стреми към другия с цялата си сила, на която е способен в даден момент (вж. фиг. 1).



**Второ предположение.** Тази взаимна необходимост се блокира систематично от бариери. Тези бариери са: усложнената ситуация и трудности в комуникирането (вж. фиг.2).



**Трето предположение.** Във всяка система трябва да се допускат и да се търсят сили за промяна (вж. фиг. 3).



## II

Според **първото предположение**, за симбиотичната връзка между ръководител и подчинен е необходимо да уточним следното: терминът “симбиотичен” в някои случаи идентифицира нездравата взаимна свръхзависимост, но ние го използваме, за да подчертаем интереса на ръководителя и подчинения един към друг. Именно това твърдение разкрива, че житейските потребности се задоволяват най-добре в условията на положителни взаимоотношения с другите.

Според изследвания в областта на организационното поведение<sup>5</sup>, съвременните ръководители неизменно използват личните си контакти за постигане на фирмените си цели. Все по-често това става не чрез официалните организационни структури, а чрез използването на неформални връзки. Те са обект на изучаване от различни науки - социология, психология, антропология и др. Инструментът, позволяващ тяхното изучаване е създадения социално-мрежов анализ. Чрез неговото използване могат да се идентифицират различни зараждащи се проблеми, които все още не са намерили своето проявление.

В тази връзка се приема, че обикновено и ръководителите и подчинените знаят защо влизат в различни формални организации. Това е свързано с техните очаквания за възнаграждение, съображения за престиж и др. Подчинените и ръководителите встъпват и в неформални мрежи. Причини за това могат да бъдат чувството за принадлежност, взаимопомощ, взаимна защита, тясно общуване или заинтересованост. Ако се отчита поведението и на едните и на другите става ясно, че ръководителите имат по целенасочено поведение в тези контакти. Това е така, защото те са хората, които поставят целите и следят за тяхното изпълнение. Задача на ръководителите е по-бързо да идентифицират тези връзки в дадена организация и да ги използват за постигане на фирмените цели.

В дадена организация почти винаги има подчинени, които се отнасят с голяма симпатия към ръководителя. Много рядко такова отношение е

---

<sup>5</sup> Вж. Симеонов, В. Механика на клюката. Социално-мрежов анализ на организацията. М е н и д ж ъ р, бр. 3, 2005, с. 66-68.

неподправено и искрено. Обикновено то е свързано с очакване за нещо определено и не може за дълго време да остане неразкрито. По този начин се създават условия за нестабилно поведение. То има своите симптоми. Някои от тях са описани от К. Каменов като <sup>6</sup>:

- сервилност към хората на властта;
- честа смяна на мненията по важни въпроси;
- липса на способност за отстояване на собствена позиция при решаването на важни проблеми;
- търсене у човека не на неговите лични качества, а на облагите от общественото положение, което заема;
- създаване на псевдоприятелски връзки единствено за лична изгода;
- безскрупулни действия в стремежа за домогване до власт и богатство.

Някой от описаните характеристики създават впечатление за симбиотична връзка между ръководител и подчинен. Трябва да се отчитат следните факти:

- такава връзка може да има нетраен характер;
- ако един подчинен не е проявил някои от тези черти в поведението си, това съвсем не значи че няма да ги прояви никога;
- дори и еднократно проявено в определен момент от живота, такова поведение може да бъде превърнато в системно.

Много често ръководители и подчинени сякаш действат срещу собствените си интереси един спрямо друг. Това е аргумент двете страни да си възвърнат чувството на взаимност. Както посочва К. Каменов<sup>7</sup> те стоят от двете страни на бариерата (властта) и не гледат в една посока. Той предлага механизми, които спомагат властта да не се използва демонстративно, които приемаме<sup>8</sup>:

- по-голяма прозорливост и далновидност, т.к. тяхната липса не се приема за дълго време от подчинените;

---

<sup>6</sup> Вж. Каменов, К. Поведение в управлението. Абагар, Велико Търново, 2002, с. 162-164.

<sup>7</sup> Вж. Каменов, К. Управленският процес. Абагар, Велико Търново, 2003, с. 13.

<sup>8</sup> Пак там, с. 11-13.

- необходимост от санкции, въпреки че те имат негативни последици само за някои от подчинените, но в противен случай се стига до хаос и безредие за всички;

- ситуативно използване на властта, т.е всяка управленска ситуация изисква точно определена власт като количество и качество;

- да не се забравя, че мотивирането на подчинените е постоянен процес;

- управление на очакванията на подчинените в насока, която води до липсата на страх от властта.

Според Конфуций мъдрият владетел не го вълнува дали ще го познават хората, а това – достоен ли е да знаят за него хората. Той не се вълнувал дали го познават съседните владетели, а това той самият познава ли съседните владетели. Вълнува го не дали подчинените познават своите началници, а началниците познават ли своите подчинени.<sup>9</sup>

Това твърдение е потвърждение към първото предположение от интраакционния модел за симбиотичния характер на връзката ръководител-подчинен. Те не могат да съществуват един без друг и винаги ще се стремят един към друг с цялата си сила и енергия на която са способни.

Тази потребност на ръководителя и подчинения може да бъде систематично блокирана и това е в основата на **второто предположение**. Причините за блокиране на взаимната потребност са: усложнената ситуация и трудности в човешката комуникация.

Всяка организация изисква хората да осигурят духовно и физическо усилие, за да изпълнят целите ѝ. Формалните взаимоотношения и отговорности са установени в организационна схема. За усложнена ситуация можем да говорим във всеки един момент от развитието на връзката ръководител – подчинен, т.к. това зависи от субективното усещане.

Според някои автори, човекът в много случаи е подложен на най-различни неблагоприятни интервенции, които водят до по-тежки или по-леки

---

<sup>9</sup> Вж. Изкуството на войната (под редакц. На Бойчо Радулов). Изд. Книгоиздателска къща "Труд", С., 2001, с. 458.

жизнени кризи<sup>10</sup>. Считаме, че те са обстоятелствата, обуславящи усложнена ситуация, защото сама по себе си жизнената криза предразполага за това. Те могат да бъдат:<sup>11</sup>

- кризисни ситуации – конфликти с близки хора, събития с фатален изход и др.;

-продължително негативно въздействие на някои неблагоприятни обстоятелства – монотонен, неудовлетворителен труд, липса на професионална и жизнена перспектива, продължително усамотение;

- причини от социално естество – недостатъчна или недостигаща до индивида заинтересованост на социалното обкръжение;

- причини от личен характер – лесно ранима душевност, слабост на нервната система, “труден” характер и др.

Усложненията в ситуацията могат да се предизвикат от:

- лични норми – в такива случаи и ръководителя и подчинения са склонни да преценяват постъпките на другите спрямо това, как би постъпил всеки един от тях в подобна ситуация, т.е. счита собственото си поведение за норма;

- проекция – това означава прехвърляне на собствени чувства върху другия. Може да се случи и от двете страни. Например, ръководител, който се съмнява в лоялността на своите подчинени, без да има основание за това. В такъв случай той вижда себе си в другите без да го съзнава;

- генерални изводи – често се изразява мнение на основата на няколко откъслечни събития. Например, решава се от подчинените, че ръководителят винаги закъснява, защото е закъснял няколко пъти за заседания;

- прибързани изводи и реакции – много често не се отделя достатъчно време за да се прецени цялата ситуация, а се реагира на първото нещо, което се вижда и чува;

- селективно възприемане – всеизвестно е, че хората, когато харесват някого са по-склонни да му вярват, възприемат предимно положителната

---

<sup>10</sup> Вж. Джонев, С. Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. Наука и изкуство, С., 1990, с. 220.

<sup>11</sup> Пак там, с. 220.

информация и обратно, ако не харесват някой, те не допускат, че той може да направи нещо добро;

- подвеждане от приятните страни на дадена личност – ако има нещо, което се проявява като позитивно за околните се решава, че тази личност е определено положителна.

Анализирайки проблемите за усложнената ситуация можем да твърдим, че<sup>12</sup>:

- хората не се провалят поради липса на умения, а по-скоро от наличието на междуличностни проблеми;

- в бизнеса, както и навсякъде личните и културните норми, понякога определят правилата на играта;

- да се управляват хората е по-трудна задача, отколкото да се максимализират печалбите;

- съществуват множество хора зад сцената, с които трябва да се споразумееш и те всички търсят някакво внимание. Ако ти не им го дадеш, те ще започнат да работят против теб и ти няма да успееш.

Причините за блокиране на взаимната потребност на ръководителя и подчинения се търсят и в нарушаване на човешката комуникация между тях. Тя е сложен процес, независимо от обстоятелствата при които протича. При нея подателят кодира своите послания, изпраща ги чрез някакъв посредник (напр. думи, израз на лицето) и те достигат до получателя, който трябва да ги дешифрира. Отговорът на получателя включва изпращането на ново кодирано послание, с което се поддържа цикълът. Общуването между ръководител и подчинен може да се повлияе от различни фактори. В най-добрите случаи те трябва да оказват влияние върху активирането на мотивацията.

Комуникациите между ръководител и подчинен са “най-очевидния компонент на комуникациите в една организация.”<sup>13</sup>

Трудностите при тези тип комуникация могат да са свързани с всичките етапи от обмена на информация между тях, а именно:<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Вж. Pringle, C., Jennings, D., Longenecker, J., *Managing organizations functions and behaviors*, Merrill Publishing Company A Bell & Howell Information Company, Columbus, Ohio, 1988, p.299.

<sup>13</sup> Вж. Ангелов, А. *Основи на мениджмънта*. Тракия – М, С., 1998, с. 84.

<sup>14</sup> Пак там, с. 84.



- изясняване на задача, приоритети и очаквани резултати;
- участието на всяка от страните за решаване на дадена задача;
- обсъждане на проблеми, свързани с ефективността на работа;
- санкции и възнаграждения с цел мотивация;
- усъвършенстване и развитие на способностите на подчинените;
- събиране на информация за назряващи или реално съществуващи проблеми;
- информирание на подчинените за бъдещи изменения;
- получаване на сведения, идеи и предложения от подчинените и др.

Установено е, че стабилността в общуването е важна предпоставка за успеха на професионалната дейност. Необходимо е да се вземат адекватни на обстановката решения и едновременно с това активно да се влияе върху груповата и индивидуалната психика за претворяването им в конкретна дейност. Най-късият път към неуспеха са раздразнението и неадекватното поведение в рискови ситуации<sup>15</sup>.

Изследвания показват<sup>16</sup>, че в сферата на управлението най-благоприятни са умерената общителност и умерената уравновесеност. Ако резултатите са на различните полюси, то управлението не е оптимално. В такива случаи е възможно появата на психологически бариери, които пречат за изявата на личността. Тази тенденция не е абсолютна, тя не бива да се превръща в “категоричен императив”, но все пак характеризира една линия в личностното развитие на ръководителя. Срещат се и моменти, когато другите видове общителност и уравновесеност могат да повишат относителния си дял, но не трябва да се нарушава очертаната трайна тенденция.

Според **третото предположение** - във всяка система има сили за промяна. Разгледано по този начин предположението дава възможност за следната интерпретация. От една страна може да има - промяна в подчинените, от друга - промяна в ръководителите, промяна във външната среда и различни

---

<sup>15</sup> Вж. Даскалов, Н. Речеви модели в социалното управление. С о ц и а л н о управление, бр.5, 1987, с.47-56.

<sup>16</sup> Пак там, с.47-56.

комбинации между тях. В тази връзка се пише, че "...ако отделните хора успеят да се променят ще се промени развитието на света. Това е наистина една цел, която заслужава да бъде подкрепяна."<sup>17</sup>

Развитието на една организация е свързано с развитието на нейните членове. По тази причина е необходимо да се даде отговор на въпроса за психологическите причини за промяна от страна на отделните индивиди.

Отговорът на този въпрос отчасти се съдържа в бихевиористичната, гешалт-полевата теория и групово-динамичната теория на Левин<sup>18</sup>.

Човекът е поставен в положение на пасивна адаптация към средата, според бихевиористичната теория. Това означава, че той възпроизвежда онези форми на поведение, които са били възнаградени в миналото и които се свързват с очакването да бъдат отново възнаградени. Отхвърлят се онези поведенчески реакции, които са се наказвали. Индивидът променя поведението си, когато се променят условията на възнаграждение от подкрепа към наказание, или обратно.

В школата на необихевиоризма се обръща специално внимание, че в този процес активността създава условия за промяна в подкреплението. Когато някой е изградил "вяра" в нещо, то е когато е бил подкрепян. Подкрепата трябва да бъде осъществена по такъв начин, че да утвърди определено убеждение. Възможно е този процес от миналото да бъде забравен и вярата да бъде изгубена, ако подкрепата престане да поддържа предишното му заключение. Тогава се формира нова вяра и ново убеждение.

В гешалт-полевата теория акцентът е изместен от поведението върху психиката на индивида. В този случай промяната не е само продукт на подкрепящи или наказващи външни стимули, както твърди бихейвиоризма, а резултата на промяна е разбирането за ситуацията. За тази промяна могат да допринесат различни дебати по проблема и обмена на нова информация.

Според групово-динамичната теория на К. Левин хората в организацията са свързани по определен начин. Счита се, че се поддържа определено

---

<sup>17</sup> Харис, Т. Аз съм добър, ти си добър. Изд. Наука и изкуство, С, 1991, с.15.

<sup>18</sup> Разгледаните теории следват логиката на изложението в: Джонев, С. Организационно развитие и консултантска дейност. И к о н о м и к а, икономическо регулиране. Януари, 1999, с. 31.

напрежение между отделните членове. Поради това индивидуалното поведение на всеки един индивид е до голяма степен отговор на въздействията, идващи от групата. По тази причина основно средство на промяната е груповата дискусия, в която се разменя информация, сблъскват се мнения и се взимат съвместно решения.

Търсейки обяснение за психологическите причини за промяна, авторите имат предвид положителната промяна. Трябва да отбележим, че освен нея има и промяна с отрицателни последици. Като такъв вид считаме появата на безразличие от страна на подчинения към ръководителя<sup>19</sup> и проявата на скептицизъм в поведението на ръководителя. Безразличието в поведението на подчинения е т.нар. “вътрешна оставка”, която може да има вътрешни последици, ако постът или функцията на лицето са важни.

Като конкретни прояви в поведението на подчинения може да се посочат следните (вж. табл. 1):

от	към
Ангажиран, критично настроен и непринуден делови партньор.	Безразличен и пасивен сътрудник.
Приема с критика идеите на ръководителя и открито изразява становища по различни въпроси.	Съгласява се с всичко, без да проявява интерес за разискване.
Разговаря с ръководителя извън работно време и счита, че това е една възможност за интензивна размяна на мисли	Отбягва разговори с ръководителя във всички случаи.
Поема отговорност за изпълнение на различни задачи.	Стреми се да отстъпва максимално.
Никога не отсъства от работа.	При най-малкото неразположение отсъства от работа.
Протестира срещу несправедливата критика.	Критиката няма значение за него.
Винаги защитава своя ръководител, когато други го упрекват и критикуват.	Изслушва останалите с безразличие.

Табл. 1. Промяна в поведението на подчинения

<sup>19</sup> Адаптирано по Александров, Кр. Мениджмънт на организации и предприятия. ЛИА, С., 1995, с. 397.

Освен промени в поведението на подчинените могат да настъпят и промени в поведението на ръководителите. Те имат различни проявления. Като особена опасна форма, считаме проявата на скептицизъм в поведението на ръководителя.

Ръководителите могат да са скептични по отношение възможностите на своите подчинени като допускат в тях липса на способности да се справят с поставените задачи. Възможно е ръководителите да не признават своя скептицизъм, но да го проектират у подчинените си. В този случай се създава опасност скептицизмът у ръководителите да се превърне в навик и да доведе до открити конфликти.

Скептицизмът на ръководителите може да намери израз и в “стратегия на отрицанието”<sup>20</sup>. Според различни психологически изследвания тази стратегия може сериозно да навреди на отсрещната страна. Подчинени, чиито усилия са посрещнати единствено с отрицателни забележки едва ли ще успеят да покажат своя потенциал. Обикновено в тях се създава усещането, че не могат да изпълнят без грешки възложената им работа. Това повлиява върху тяхното самочувствие и те стават плахи и неуверени. Нарушава се връзката: ръководител-подчинен и при определени обстоятелства това ще се отрази и върху фирмените цели.

\* \* \*

Най-сложните задачи на управлението са свързани с въздействие върху човешкото поведение. Отношенията между ръководител и подчинен са сложни отношения, възникващи в процеса на осъществяване на управленските функции. Те се основават на общите принципи на управлението. Според нас това са динамични отношения и винаги ще носят особеностите на общественото развитие. Съвременните условия императивно налагат нов начин за тяхното осмисляне.

---

<sup>20</sup> Вж. Пийз, А., А. Гарнър. Езикът на тялото. Скритият смисъл на думите. СИЕЛА, С., 2000, с. 277.

Диагностична стойност имат всички нетипични за ежедневието на дадена човешка общност събития. Ръководителят, независимо дали участва в тях или безучастието му е своеобразна форма на отношение е изправен пред предизвикателства. Подчиненият, независимо дали е проникателен или е неподготвен е изправен пред демонстрации.

Затова нека си припомним античното правило: “*Medice, cura te ipsum*” (Лекарю, лекувай се сам), т.е. всеки ръководител и всеки подчинен трябва най-напред да управлява себе си и взаимоотношенията си.