

ИНТЕРЕСИ И ПОВЕДЕНЧЕСКА УСТОЙЧИВОСТ В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ

ст. преп. Маргарита Михайлова,
СА „Д. А. Ценов” - Свищов

Резюме: В поведението си отделната личност се ръководи от личния интерес. В лицето на субекта на управление последният е разширен с редица функционални и групови интереси. Въпреки частичното несъответствие между личен и организационен интерес, при избор на алтернатива на управленско решение субектът често проявява поведенческа устойчивост под въздействие на вътрешни психологически фактори. Субектът на управление често се характеризира и с множественост, поради което поведението му се базира на съответствието между интересите му на субект и обект на управлението, както и на баланс на интересите на редица външни, заинтересовани страни.

Ключови думи: личен интерес, поведенческа устойчивост, роля, конформизъм, организационна политика, външни заинтересовани страни

INTERESTS AND BEHAVIOURAL CONSISTENCY IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Margarita Mihaylova, senior lecturer,
D. Tsenov Academy of Economics - Svishtov

Abstract: Individual behaviour is guided by self-interest. The self-interest of the subject of management is extended to a number of functional and group interests. Despite the partial discrepancy between the interest of an individual and the interest of the organization they belong to, when choosing an alternative of management decision the subject of management often shows behavioural consistency under the influence of internal psychological factors. The subject of management is also often characterized by plurality, which is why their behavior is based on the congruence between the interests of a subject and an object of management and on the balance of the interests of a number of external stakeholders.

Keywords: *self-interest, role, conformity, behavioural consistency, organisational policy, stakeholders.*

Поведението на хората в организирани системи в голяма степен се формира на базата на анализ и отчитане на множество интереси. Като участници в управленски процес те разполагат и с определени ресурси. От своя страна, смисълът на управленския процес се изразява в реализацията на формулирани цели посредством въздействие върху обекта на управление. Тъй като по същество това представлява постигане на желано поведение, неговата ефективност в голяма степен зависи от мотивацията на управленските кадри да използват поверения им властови ресурс. Именно важноста на въпросите, свързани с въздействието на различните видове интерес върху поведенческата устойчивост на субекта на управление като носител на властовия ресурс да формира поведение, ни провокира да поставим на дискусия някои от тях.

Основната цел на тази статия е *да развием някои идеи, свързани с конституцията и влиянието на различните видове интерес върху поведенческата устойчивост на отделната личност в рамките на управленския процес в организирани системи*. В структурен план в нея се прави анализ и оценка на основните понятия, свързани с индивидуалното поведение. Тъй като при избор на алтернатива на управленско решение субектът на управление съпоставя своя личен интерес с интересите и на редица външни фактори, сме отделили внимание и на основните групи заинтересовани страни, които съдържат потенциал да повлияят върху поведенческата му устойчивост.

Тезата, която ще се опитаме да защитим в настоящото изложение е, че *интересите на външните за субекта на управление заинтересовани страни, както и редица вътрешни психологически фактори повишават поведенческата устойчивост на субекта на управление*.

Преди да пристъпим към аналитичното изследване на формулираните въпроси е необходимо да изясним смисъла, който влагаме в понятията „интерес“ и „поведенческа устойчивост“. Най-общо казано интересът (от лат. “inter-esse” - в средата съм) е това, което е между нас и обкръжаващата ни среда, отражението на тази среда върху нашите преценки и желания и на нашите потребности и желания върху активността ни да я променим. Като изхождаме от схващането, че в основата на интересите са човешките потребности, тук приемаме, че конкретният интерес се поражда първо като “проектиране върху самосъзнанието на очакване във времето, което може да донесе удовлетвореност у личността”¹, т.е. с формирането на идея относно начините за задоволяване на дадена потребност.

Съществуват редица изследвания относно връзката между интереси, ценности, потребности и тяхната роля за предприемане на действие или бездействие от страна на отделната личност. По наше мнение тази връзка може да бъде представена по следния начин:

¹ Каменов, К., Криза и устойчиво развитие (поведенчески аспекти), “Абагар”, В. Търново 2010, с. 93



Фигура 1. Връзка „потребност – интерес – действие”

Както е видно от фиг. 1, за отделната личност потребностите, конкретният интерес и мотивацията за предприемане на действие се базират на нейната индивидуална система от исторически акумулирани норми и ценности. В настоящата разработка се придържахме към хипотезата, че в стремежа си за оцеляване човек счита собствения си живот за абсолютна ценност и действа с оглед постигане на собственото си щастие², т.е. в *основата* на човешкото поведение стои личният интерес. Тук, все пак, трябва да отбележим, че понятието „личен (частен) интерес“ може да се използва в тесен и широк смисъл. В тесен смисъл разбираме чисто персонален интерес. В широк смисъл разбираме всеки интерес, различен от общия – на определена група, организация или съсловие в противовес на интереса за постигане на „общо благо“. В настоящия материал използваме понятието „личен интерес“ в неговия *широк* смисъл. Без да изразяваме песимизъм по отношение на съществуването и устойчивостта на колективен интерес, считаме, че субектът на управленския процес разглежда външната за себе си като система среда *предимно* през призмата на своя личен интерес. Що се отнася до „действията, които са породили социалното сътрудничество и го поддържат ежедневно“, приемаме хипотезата на Лудвиг фон Мизес, че те „целят единствено сътрудничество и взаимопомощ за постигането на определени индивидуални цели“³.

В този контекст смятаме, че *основните усилия на отделната личност в организираната система са насочени към управление на външната среда по възможно най-ефективен начин, за да постигне резултати, които биха ѝ предоставили ресурс да задоволи собствените си желания и потребности. Въпреки това, тя е компонент от тази система и нейното поведение се базира на резултатите от анализ и съпоставяне на тежестта на нейния личен интерес и интересите на редица външни за нея като система страни.*

В българския език думата „устойчивост“ има две основни значения – първото е синоним на „стабилност“, второто – на „издръжливост“. Предвид това, понятието „поведенческа устойчивост“ може да се разглежда като функционална категория, т.е. да обозначава поведението на личността в даден момент. От друга страна „поведенческа устойчивост“ може да бъде и

² **Rand**, Ayn, *The Virtue of Selfishness*, SIGNET, Published by the Penguin Group, 1964, с. 7

³ **Mises**, L. Von, „*Human Action. A Treatise on Economics*“, с. 143

Маргарита Михайлова

процесуална категория и да се отнася до последователността на индивидуалното поведение във времето. Тук разглеждаме устойчивостта на поведението на човешкия фактор по-скоро в ситуационен аспект. Що се отнася до процесуалните ѝ характеристики, смятаме, че те по-скоро зависят от възприемчивостта на отделната личност към нови идеи, т.е. от промените в нейната идейна конституция във времето.

Устойчивостта на дадена система в определен отрязък от време може да бъде дефинирана като свойството ѝ да запазва основните си характеристики при сравнително малка промяна на даден параметър. В тази насока, основна задача на настоящия материал е да разгледа влиянието на различните видове интерес върху поведението на основните участници в управленския процес и оттам върху неговата устойчивост като цяло. Според Каменов⁴, основните фактори, които влияят върху устойчивостта на управленския процес в организирани системи са: власт, поведение и институции. В настоящия материал изхождаме от хипотезата, че съществуват предпоставки за реализация на устойчив управленски процес, т.е. съответствие между потенциала на субекта и обекта на власт и институциите, тъй като такава гледна точка ни позволява да се съсредоточим върху поведенческите аспекти на човешкия фактор⁵. Акцентът е върху мотивацията на субекта на управление да избере или не онази алтернатива на управленско решение, която би осигурила максимална реализация на формулираните от по-висшите управленски нива цели. В този смисъл понятието „поведенческа устойчивост“ е разгледано в контекста на *съблюдаване или отклонение от модел на желано поведение*.

Тук трябва да отбележим, че в настоящия материал разглеждаме обекта на управление по-скоро в качеството му на изпълнител и реципиент на въздействие, а не на овластяваща подсистема. Поради тази причина интересите му са разгледани като част от *външната* за субекта като система среда.⁶ Едно от основанията за такава гледна точка ни дава гореизложеният възглед за водещата роля на личния интерес. Друго основание намираме в разбирането, че *носител на властовия ресурс да отчита интереси при вземане на управленско решение е единствено и само субектът*.

Тази перспектива, разбира се, не омаловажава ролята на обекта като основен компонент на системата на управление. Каквато и да е мотивацията на субекта за избор на дадена алтернатива на управленското решение, безспорно обектът е този, който трябва да предприеме съответните действия за неговото изпълнение. Обектът, също така, на практика разполага с известен властови ресурс под формата на информационна или експертна власт⁷ посредством който може да упражни въздействие върху субекта. Въпреки това, считаме, че при наличие на достатъчно капацитет и мотивация субектът като професионалист би трябвало да е в състояние да анализира въздействието и да насочи в подходяща посока поведението на обекта за оптимално реализиране на взетото

⁴ Каменов, К. “Управленският процес”, изд. “Абагар”, В. Търново, 2003

⁵ Възможните несъответствия са подробно разгледани от Каменов, К., “Управленският процес”, изд. “Абагар”, В. Търново, 2003

⁶ Поради тази причина интересите на обекта по отношение на личния интерес на субекта са разгледани по-долу в настоящата статия като част от интересите на заинтересованите страни

⁷ French, J. R. P., Raven, B. The bases of social power. Cartwright, In D. and Zander, A. Group dynamics. New York: Harper & Row, 1959

Маргарита Михайлова

от него управленско решение и съответно постигане на формулираните цели, т.е. да повиши неговата поведенческа устойчивост.

Като част от система от взаимосвързани във вертикален и в хоризонтален план роли и позиции⁸, субектът на управление добре съзнава, че позицията, която заема в организацията в голяма степен дефинира социалния му статус и съответно възможностите за удовлетворяване на неговия личен интерес. От негова гледна точка вътрешната политика на организацията е от съществено значение за личностната му реализация и задържането или разширяването на сферата на влияние или контрол. В този смисъл, неговото поведение се диктува от *ролята*, която заема в организацията. Поради тази причина при избор на алтернатива на управленско решение той отчита не толкова общоорганизационни цели, ключови задачи и резултати, а по-скоро *предимствата и недостатъците за собствената си сфера на отговорности*. Затова, въпреки че субектът и обектът виждат даден проблем по различен начин, т.е. винаги съществува поне частично несъответствие между техните интереси в конкретна ситуация, субектът на управление най-често отстоява не само своя личен интерес, а и *интересите на конкретния обект, за когото отговаря*. Тези интереси се определят от мястото на обекта в стратегията на компанията, изискванията към него, какви ресурси ще му бъдат предоставени и какви биха били евентуалните възможности и заплахи. Бихме могли да кажем, че тази обвързаност на субекта с конкретния обект на управлението, както и отговорността, която носи за ресурсите, оказват съществено влияние върху поведенческата му устойчивост. Въпреки че в много от случаите на практика това представлява *проектиране личен интерес посредством интереса на обекта*, такъв ракурс при оценка на алтернативите на управленското решение *повишава* устойчивостта на управленския процес. В тази насока, предмет на бъдещи изследвания би могъл да бъде въпросът до каква степен субектът е склонен да отчете интереса на обекта при несъответствие с неговия личен интерес.

Понятието “организация” често се свързва с “формална структура”. Освен на равнището на формално делегираните връзки и взаимодействия хората в дадена организирана система, обаче, влизат и в социални взаимодействия които формират различни неформални конфигурации в нея. Всяка неформална група изгражда свои ценности, стандарти и модели на поведение, които отделната личност трябва да съблюдава, ако желае да бъде приета от групата и да остане част от нея. Поради тази причина поведенческата устойчивост на субекта на управлението може в голяма степен да зависи не само от външното формално въздействие на средата, а и от груповата му принадлежност.

Тъй като включването на отделната личност към дадена неформална група се диктува от стремеж за удовлетворяване на потребности от принадлежност, помощ и защита, този тип групи обикновено са съставени от отделни личности със сходен социален статус. В този смисъл, субектът на управленския процес често членува в неформална група, съставена от управленски кадри със сходни йерархични или властови позиции.⁹ Поради

⁸ Simon H., Bounded Rationality and Organizational Learning, 1991, Organization Science 2(1), с. 126

⁹ Diefenbach Th., Managers Interests Behind Strategic Decisions – An Interest-Oriented Approach to Explain Why Senior Managers Opt for (Different) Managerial Strategies, CMS conference, University of Waikato, New Zealand, 2009

концентрацията на властови ресурс, този тип групи имат характер сходен с характера на политическите коалиции¹⁰. Те се отличават със своята хетерогенност, членовете им обикновено представляват коренно различни секционни интереси, често имат различни ценностни системи и се конкурират по отношение вижданията си за стратегията. Въпреки основните разлики и интензивната конкуренция, обаче, в тях до голяма степен могат да се установят общи интереси, дължащи се най-вече на еднаквата социално-дефинирана роля и статус. Техните членове желаят да подсиgurят, ако не и да увеличат своята превъзхождаща позиция, власт и влияние посредством асиметрични властови връзки¹¹ срещу други външни и вътрешни групи, по-конкретно акционери, професионалисти, служители и техни представители. Освен това, те съзнават възможността посредством груповата принадлежност да повлияят върху стратегическите цели и ценностите на своята организация и да проектират своите групови интереси като общоорганизационни интереси в общественото пространство. В този аспект изследването на въпроса би могло да засегне ролята на лобирането като възможност на заинтересованите страни да участват в процеса на вземане на решения, но тъй като този въпрос навлиза в сферата на общия интерес, той не попада в обхвата на настоящето изследване.

На базата на изложените теоретични постановки бихме могли да твърдим, че на практика *винаги* съществува частичен конфликт между личния интерес на субекта и интересите на организацията, към която принадлежи. Логиката на казаното дотук подсказва, че при избор на алтернатива на управленско решение, той най-вероятно би отчел *съвсем личния си интерес*¹², а не интереса на организацията, за която работи. Особено в ситуации свързани с кариерните му перспективи и постигнатото до момента – предимно заплащане, материални придобивки, както и ефектите, които съпътстват статуса и престижа. Като пример за такова несъответствие можем да посочим представените от Бойер¹³ внушителни емпирични данни, според които компенсациите на ръководните кадри са се увеличили драматично през последните две десетилетия и то без пряка връзка с финансовия резултат на компаниите, за които работят. Това, както и редица други изследвания по въпроса, ни навеждат на мисълта, че изправен пред абсолютна или относителна вероятност да загуби съответните материални или нематериални придобивки или привилегии, субектът на управленския процес най-вероятно би изчислил „сравнителното си предимство” и би вършил това, „което е необходимо за да си осигури благоприятна преценка на значимите фактори”¹⁴.

Въпреки това, много често субектът не постъпва така. Много често той избира именно алтернативата на управленско решение, която е в съответствие с формулираните организационни цели, т.е. *проявява поведенческа устойчивост*. В този контекст, в настоящия материал ще се опитаме да дадем отговор на въпроса: *„Защо след като в основата на човешкото поведение стои стремежът на отделната личност да задоволи собствените си желания и*

¹⁰ **Наумов, И.**, Организационно поведение, С. 2004, с. 92

¹¹ **Levy D., Alvesson M., Willmott H.**, Critical Approaches to Strategic Management, CMS conference, University of Waikato, New Zealand, 2001

¹² в смисъл на понятието, дефинирано по-горе

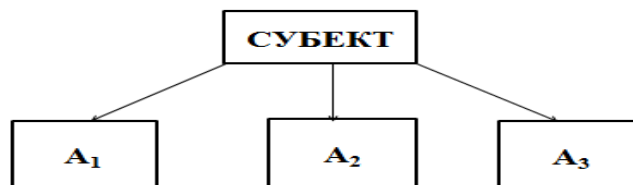
¹³ **Boyer R.**, From Shareholder Value to CEO Power: The Paradox of the 1990s, Paris-Jordan Sciences Economique, 1-5 May, 2011

¹⁴ **Zaleznik A.**, The Managerial Mystique, Restoring Leadership in Business, 1989, с. 53-54

Маргарита Михайлова

потребности, субектът на управленския процес в много от случаите не избира предпочитаната от него алтернатива на управленско решение?”

Нека представим алтернативите на дадено управленско решение, които субектът е формулирал след анализ на наличната и необходима информация по следния начин:



Фигура 2. *Алтернативи на управленско решение*

където:

- A_1 е алтернатива, в съответствие с формулираните организационни цели;
- A_2 е алтернатива, в съответствие с личния интерес на субекта в рамките на формалните дадености¹⁵;
- A_3 е алтернатива, в съответствие с личния интерес на субекта в извън рамките на формалните дадености.

Поради несъответствието между личния интерес на субекта и интереса на организацията, към която принадлежи, бихме могли да кажем, че изборът на алтернативи A_2 и A_3 представлява отклонение от желаното поведение. При тази ситуация горният въпрос може да бъде формулиран по следния начин: „*Защо след като под влияние на личния си интерес субектът най-вероятно би избрал A_3 , той избира най-често A_1 , а при възможност A_2 ?*” В изследването на този въпрос приемаме, че алтернативи A_2 и A_3 са свързани с поемане на по-висок риск от страна на субекта на управленския процес и алтернатива A_3 , макар и извън рамките на формалните дадености, е легитимна.

Нека допуснем, че несъответствието между поведението на субекта и желаното поведение се коригира не само от прилаганата система на стимулиране и съществуващите външни контролни механизми, а и от редица *вътрешни психологически фактори*. Освен система за ефективно разделение и координация на труда на хората или изкуствено създаден инструмент за решаване на проблеми, съвременната организация е също така *социално пространство*. В процеса на съвместния си труд, членовете на дадена организирана система неизбежно влизат в различни по своя характер отношения и взаимодействия – формални или неформални, конфликтни или базирани на сътрудничество. Контактите с хората, дори самото им присъствие, силно влияят върху индивидуалното поведение. Особено с нарастването на несигурността на съвременната икономическа среда отделната личност все по-често се опира на

¹⁵ Под “формални дадености” тук разбираме “съвкупността от задължителните норми на поведение за личността, групите и стопанските субекти.” Вж. подр. **Каменов, К.**, Поведенчески аспекти на неформалната икономика, *Иконом. мисъл*, LVI, 2011, N 1, с. 3

Маргарита Михайлова

„социалната“ реалност и отчита поведението на групата, тъй като то ѝ дава ценна информация какво се очаква от нея, както и възможност за самооценка. Що се отнася до управленските кадри, смятаме, че това нормативно социално влияние е значително високо и практически неизбежно.

Управленската позиция, от една страна, изисква от субекта да изгради силен образ за себе си, поради съществуващата вътрешна конкуренция и организационна политика, а и поради чисто личностни причини. От друга страна, поради високата степен на несигурност на външната среда, ограничените възможности за акумулиране на информация и непрекъснатия социален натиск, който подлага на голямо изпитание личната му позиция и автономност, той често се чувства тревожен, уязвим и несигурен. В този контекст можем да твърдим, че макар воден в поведението си от своя личен интерес, при избор на алтернатива на дадено оперативно или стратегическо решение субектът често е склонен да постъпи така, както постъпват останалите, което засилва увереността му, че контролира нещата. Като пример за това можем да посочим съществуването на т.нар. „мениджърска мода“ – масовото следване на едни и същи концепции и управленски техники, които се считат за актуални към даден момент. В редица случаи, разбира се, причините са чисто рационални - инкорпорирането на популярни и общоприети елементи подпомага легитимизирането на управленското решение и получаването на политическа, финансова или организационна подкрепа. Обаче, те често биват предпочитани просто защото от една страна представляват идеи, обяснения и рамки, които създават чувство за сигурност и ред в един объркващ свят¹⁶, или защото следването им се счита за белег за управленски умения.

В този смисъл, дори в горепосочения случай, при избора на алтернатива на управленско решение субектът най-вероятно ще отчете и „социалната“ реалност. Под влияние на нормите (експлицитни или имплицитни), общоприети за ролята, която изпълнява в организацията, *той най-вероятно ще прояви конформно поведение. Вследствие на това, субектът ще предпочете алтернативата, която в най-висока степен съответства на формалните дадености.* В този аспект, бихме могли да заключим, че въпреки трайно закрепената в масовото съзнание негативна стереотипна оценка на конформизма като „нагаждаческо“ поведение и липса на личностна позиция, от управленска гледна точка склонността към конформно поведение много често е *позитивно явление*, тъй като повишава поведенческата устойчивост на субекта.

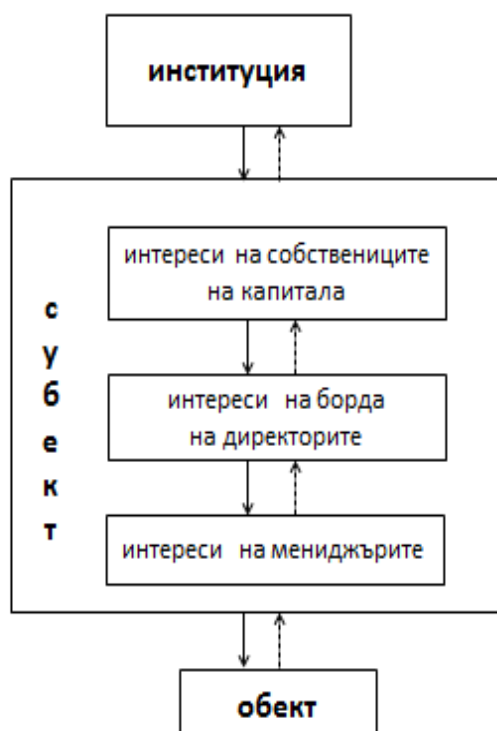
Управленският процес в рамките на организираната система може да бъде дефиниран като съзнателно целенасочено въздействие върху даден обект за постигане на желани цели. За реализирането на този процес, субектът получава известен властови ресурс, посредством който да формира поведението на обекта. Независимо от положителното въздействие на нормативното социално влияние върху неговата поведенческа устойчивост, тъй като винаги съществува частичен конфликт между неговия личен интерес и интереса на организацията, към която принадлежи, едно от възможните отклонения, които могат да застрашат устойчивостта на управленския процес, е именно в начина, по който той използва поверения му ресурс. Той също така се явява обект на въздействие от страна на редица заинтересовани страни, чието въздействие може да повлияе върху поведенческата му устойчивост. В този аспект, за целите

¹⁶ Kieser A., Rhetoric and Myth in Management Fashion, Organization, 1997/4, с. 49-74, с.67

Маргарита Михайлова

на устойчивостта на управленския процес е необходимо да съществува система от взаимодействия, която би стимулирала субекта към най-ефективно управление на предоставените му ресурси, както и механизъм за контрол върху съблюдаването на желано поведение от негова страна.

Тук трябва да отбележим, че в горното изложение третираме субекта на управленския процес като единно цяло. Такъв ракурс ни позволява да отчетем ролята на психологическите фактори и нормативното социално влияние върху индивидуалното поведение, както и да разгледаме съответствието на личния интерес на субекта на управленския процес и интересите на останалите заинтересовани страни. Въпреки това, в действителност, субектът в съвременните икономически организации обикновено се характеризира с множественост поради естеството на собствеността. Много често наличието на дребни акционери предполага въвеждането на тяхно представителство (борд на директорите), който делегира правомощия на отделни субекти (мениджъри) да изпълняват целите и задачите, които бордът на директорите им поставя. Поради тази множественост, в рамките на самата конституция на субекта на управленския процес могат да бъдат дефинирани вътрешни конфликти на интереси: между персоналният интерес на директорите и интересите на собствениците на капитала, между директорите и отделните мениджъри, между самите мениджъри и др. Горната хипотеза може да бъде представена схематично по следния начин (виж фиг. 3):



Фигура 3. *Множественост на субекта на управленския процес*

Както е видно от фиг. 3, в зависимост от йерархичната си позиция субектът често има от една страна водеща функция в изпълнението на

Маргарита Михайлова

оперативното ръководство, а от друга се явява обект на субординация. Като най-ярък пример в подкрепа на тази теза можем да разгледаме субекта в качеството му на член на борда на директорите. Като „представител“ на собствениците той е овластен от тях да осъществява от тяхно име и за тяхна сметка съвкупност от действия, насочени към реализирането на формулираните от тях цели. От друга страна, в конституцията на основните му функции се включват осигуряване на мениджърите на достатъчно свобода за вземане на оперативни решения и осъществяване на контрол върху употребата на делегирания им властови ресурс. На практика той се явява събирателна точка и основен координатор на множество интереси, *като често неговия личен интерес се базира на съответствието между интересите му на субект и обект на управление.*

Освен баланс в рамките на конституцията на личния си интерес, субектът на управленския процес се стреми да постигне също така съответствие между своя личен интерес и интересите на много външни за него като система страни. Той съзнава, че в условията на реална икономическа среда адекватността на дадено управленско решение и резултатите от неговото реализиране в голяма степен зависят от отчитане и удовлетворяване на *оачкванията на тези страни* – служители, обществени формирания, стратегически партньори и медии. Затова поведенческата му устойчивост се влияе в значителна степен и от необходимостта да се установят, анализират и балансират и интересите на тези външни фактори.

Външните за субекта на управленския процес заинтересовани страни могат да бъдат групирани на базата на няколко основни признака. За целите на настоящата разработка ние приемаме, че влиянието на дадена заинтересована страна в конкретна ситуация зависи от степента на интереса, която тя проявява към нея и от потенциала ѝ да упражнява власт. В този аспект можем да обособим две основни групи заинтересовани страни – вътрешни и външни. Към групата на вътрешните заинтересовани страни могат да бъдат включени тези, които имат пряк интерес от дейността на организацията и притежават реални властови инструменти вътре в самата нея за реализиране на своите цели: клиенти, доставчици, служители и инвеститори. Външните заинтересовани страни включват тези лица, групи или организации, които *“могат да въздействат, но невинаги го правят – поради невъзможност, незаинтересованост и други причини”*¹⁷. Към тази група бихме могли да причислим държавата и институциите, местната власт, местната общност и различни обществени организации. Това подразделение може да бъде представено схематично така (фиг. 4):

¹⁷ Banks, E. Corporate Governance: Financial Responsibility, Control and Ethics. Hampshire: Palgrave MacMillan, 2004



Фигура 4. *Обичайно разположение на интересите на заинтересованите страни по отношение на субекта на управлението*

Всяка една от тези страни може да обхваща една или повече подгрупи. Освен това, дадена група проявява различна степен на интерес към различните конкретни ситуации. Например една потребителска асоциация надали би проявила интерес към въпроси, свързани с кадровата политика на организацията. Що се отнася до различни проблеми, свързани с качеството на предлаганите продукти и услуги, обаче, тя би могла да прояви силен интерес и да има голямо въздействие по отношение на нейния имидж или ценова политика. Също така властта на дадена страна може да произтича от различни източници – формални или неформални: йерархична власт, лобиране, неформални контакти, пазарни позиции и др. Интерес на последваща разработка би представлявало изследването на различните източници и начини за упражняване на власт в зависимост от нивото на заинтересованост на конкретната страна и отражението на съответното въздействие върху поведенческата устойчивост на субекта.

Концепцията за управлението на заинтересованите страни¹⁸ на пръв поглед контрастира със стандартната форма на корпоративно управление, при която интересите на собствениците и акционерите са от първостепенна важност. Въпреки това, съвременната реалност ни показва, че тя е напълно осъществима поради следните *причини*:

- *Първо* – на практика често интересите съвпадат, което не налага избор между биполярни алтернативи - например по отношение на успеха и

¹⁸ Edward, Freeman, R. Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984. Boston MA: Pitman.

развитието на компанията, което е общ интерес както за акционерите и служителите, така и за доставчиците и местната общност. Освен това те могат да бъдат удовлетворени не само посредством управленски решения, а и чрез различни пазарни взаимодействия¹⁹.

- **Второ** – от друга страна, за управление на отношенията със заинтересованите страни не е необходимо да се удовлетворяват в еднаква степен интересите на всяка група. На практика при стратегическото вземане на решения и тактически ходове субектът най-често отчита интересите на заинтересованите страни пропорционално на тяхното действително или потенциално влияние и власт²⁰.
- **Трето** – също така не е задължително да се удовлетворяват интересите на всяка заинтересована страна, а по-скоро тяхното отчитане в достатъчна степен, за да се постигне нейното сътрудничество.

В обобщението на казаното може да заключим, че в основата на поведението на субекта на управленския процес стои неговия личен интерес. Тъй като интересите на отделната личност са обективно определени от нейната природа и от фактите на реалността, при липса на ограничения от страна на външната среда субектът би избрал стратегия, посредством която може да задържи, ако не да увеличи своя статус, влияние и власт. И това е напълно естествено - ако не дава приоритет на своя интерес и кариерно израстване, той не би достигнал до такава управленска позиция, която би му осигурила властовия ресурс да променя външната среда в съответствие със своите нужди и желания, не би имал възможност да реализира своя потенциал.

Освен частния интерес на отделната личност, в конституцията на личния интерес на субекта на управленския процес влизат също и редица функционални и групови интереси, които му дават възможност да проектира персонални си интерес и да подсигури своите позиция, власт и влияние. Това, от своя страна, подобрява поведенческата устойчивост на управленския процес.

Въпреки че в своето поведение субектът на управленския процес се води от личен интерес, той често не избира алтернативата на управленско решение, която максимално удовлетворява неговия личен интерес и потребности. В действителност той пречупва поведението си през призмата на своя минал опит, страхове и очаквания за настоящето и бъдещето. Поради високата степен на несигурност на външната среда той често се поддава в значителна степен на нормативно социално влияние и избира такова решение на възникналите стратегически и оперативни проблеми, което отговаря на формулираните от по-висшите управленски нива цели.

¹⁹ Boatright, John “What’s Wrong and What’s Right with Stakeholder’s Management”, University of Chicago, Loyola, Journal of Private Enterprise, Volume XXI, Number 2, Spring 2006

²⁰ Johnson et al., Exploring Corporate Strategy, Seventh Enhanced Media Edition, Harlow: Pearson Educated Limited, 2006