

Взаимодействия в организационна среда

Автор: Ивайло Илиев

Relations in organizational environment

Author: Ivaylo Iliev

Резюме: Както в света не може да съществува организация от затворен тип, така и човек не може да живее без да взаимодейства с обкръжаващия го свят. Това взаимодействие включва професионалният живот и отношенията които възникват в него. Като цяло съществуват две противоположни твърдения свързани с влиянията в една организация: първият вариант е когато индивидът успява да контролира напълно (или поне достатъчно) емоциите на останалите индивиди в организацията, до степен, при която на практика я адаптира към себе си, а втория когато се адаптира към организацията, независимо дали възприема изначално нейната мисия и ценности. Разбира се възможни са и комбинации между тези два варианта.

Ключови думи: Организационно поведение; Организационна среда взаимодействие между индивид и организация

Abstract: A non-interacting organization cannot exist in the world and in same way a man cannot live without interacting with the world around him. This interaction includes professional life and relationships that occur in it. Generally there are two opposing statements related to the impacts of an organization. First option is when someone is able to control completely (or at least enough) emotions of other colleagues in the organization. In this way he actually adapts the whole organization to himself. Second option is when someone adapts himself to the organization, no matter if he accepts its mission and values or not. Of course combinations are possible between these two options.

Keywords: Organizational behavior; Organizational environment; Relations between individual and organization

JEL: M10, M14

Все повече се утвърждава разбирането, че човешкият ресурс е най-значимият капитал за всяка организация. Възможностите и компетенциите, които те притежават предопределят конкурентните предимства за успеха на всяка организация. За да

функционира успешно една организация, тя трябва да осигури онези условия за разгръщане потенциала на всеки служител, които да осигурят ефективното използване на тези способности. Поради това една от ключовите задачи стоящи пред ръководителите на организациите е да осигурят ползотворни взаимодействия между хората и организацията в работна среда.

Уповавайки се на системната теория, като елементи на една система, а и в чисто практически аспект, на управленско равнище индивидите не могат да бъдат разглеждани поотделно един от друг, именно поради своята индивидуалност. Всеки един има своите специфични качества и значение за системата като цяло, и в същото време, всеки индивид възприема по свой индивидуален начин системата или организацията, част от която е самият той. През тази призма, традиционната теория на организационното поведение свежда взаимоотношенията индивид-организация именно до отношения от типа елемент-система и е склонна да разглежда индивидуалността като променлива, рефлектираща в едно от многото уравнения, детерминиращи емергентността на системата.

От бихейвиористична гледна точка обаче, сам по себе си индивидът също е една система, съставена от възприятия, емоции, реакции, социално-обусловени специфики, качества, заложби, знания, умения и компетенции, съвкупността от които понякога може да формира личност, способна да оказва далеч по-съществена роля в организацията от всички останали нейни членове, а в някои случаи дори да неутрализира емергентността ѝ.

Всеки един индивид би могъл да бъде разгледан като сложна система от личностни характеристики, определящи неговото поведение и реакции по отношение на външната му среда, респективно абсолютно всичко заобикалящо го, включително и организациите, в които членува по свой собствен избор или поради независимо от него стечение на обстоятелствата. Като независещи фактори може да разглеждат неговия формиран или унаследен социален статус, семейство, етническа, религиозна или друга принадлежност, като напр. гражданин на дадена държава, жител на дадено населено място, потребител на някакви блага и т.н.. Системният подход лесно би могъл да изолира всички формиращи се по този начин допълнителни променливи, като ги затвори в така наречената „черна кутия”, но самият факт, че в теорията на организационното поведение се разглеждат сравнително подробно всички тези аспекти на индивидуалността, показва едно изначално вътрешно противоречие относно значението им за отношенията индивид-организация.

Разглеждайки една от най-популярните мотивационни теории, а именно пирамидата на Маслоу, която и до голяма степен обобщаваща повечето останали, ще констатираме, че потребността на индивида към социална принадлежност, реализация и признание е висшестояща спрямо базовите му потребности за оцеляване и сигурност. Вероятно поради тази причина, едно твърдение от спомената вече теория на организационното поведение твърди, че „човекът, като член на организацията, получава от нейното обкръжение определено стимулиращо въздействие” (Mirchev, 2007). Напълно логично като цяло, но също толкова и

невярно като общо съждение. Могат да бъдат посочени безброй примери за това, как обкръжението в рамките на дадена организация би могло да действа напълно дестимулиращо на индивида.

Примери за подобно взаимодействие се срещат често във всякакви групи – семейни, образователни, организационни, политически и т.н.. В политическия живот например вероятно много кандидати за постове в държавното управление стартират своите предизборни кампании с искрени намерения да дадат своя принос за просперитет на родината си (респ. областта, общината, населеното място) и повишаване стандарта на живот на сънародниците си (съгражданите си). Това, което в повечето случаи на практика се случва е, че само няколко месеца след като фактически попаднат в държавния апарат с неговите утвърдени бюрократични норми, желанието им за промени се изпарява неусетно и бива заместено от съпричастност с точно тези утвърдени норми. От гледна точка на организацията последното е желана закономерност, която трябва да се случи и според общата теория на организационното управление, но това в случая се постига отново чрез дестимулиране на индивида да разгърне своя потенциал и възможности. Феноменът в този пример се обуславя от факта, че индивидът доброволно се отказва от своите ценности, възприятия и намерения, възприемайки почти диаметрално противоположни на своите такива, в името на продължаване на участието си в тази дестимулираща го организация, като основната причина затова произтича от желанието за задоволяване на потребностите му от по-ниско ниво – оцеляване и сигурност, като по този начин неговата пирамида се обръща на обратно.

Това ни насочва към разглеждане на значим мотиватор на личното поведение, а именно емоционалната интелигентност на индивида. Идеята за емоционалната интелигентност се появява за пръв път още в ранните трудове на Дарвин във връзка със значението на изразяването на емоциите за оцеляването и за адаптацията (Bar-On, 2006), а през 1920 г. Торндайк използва и термина „социална интелигентност”, за да опише уменията на субекта да разбере и управлява други хора (Thorndike, 1920).

Дейвид Уекслър на свой ред описва през 1940 г. влиянието на неумствените фактори върху интелигентното поведение и подкрепя становището си с аргумента, че моделите на интелигентността няма да са завършени, ако не можем адекватно да опишем тези фактори. През 1975 г. Хауърд Гарднър формулира идеята за множествената интелигентност (Gardner, 1983). Тя включва едновременно междуличностна интелигентност (способността да се разбират намеренията, мотивациите и желанията на другите хора) и вътреличностна интелигентност (способността на човек да разбира себе си, своите чувства, страхове и мотивации). Сред приносите на Гарднър са идеите за организацията на ума, включително добилата широка популярност концепция за множествените интелигентности. За него интелигентността е „биопсихологическа информационно обработваща способност да се решават задачи или произвеждат продукти, ценени в поне една общност или култура" (Gardner, 2005).

Според виждането на Гарднър традиционните типове интелигентност, например IQ, не успяват да дадат пълно обяснение на когнитивната способност

(Smith, 2002). Ето защо, въпреки промените в наименованието на понятието, остава общото разбиране, че традиционните дефиниции на интелигентността не са в състояние напълно да обяснят резултатите от всички действия на индивидите в заобикалящата ги среда. Наред с това нараства признаването в професионалните среди на значението и уместността на емоциите за получаване на високи резултати (Barrett & Salovey, 2002), а изследванията по темата се увеличават. Концепцията за емоционална интелигентност е широко популяризирана едва след публикуването на бестселъра на Даниел Голман „Емоционална интелигентност: защо може да има по-голямо значение от IQ“ през 1995 година. Понятието емоционална интелигентност, като относително нова област на изследване в психологията (Goleman, 1995), все още търпи постоянни изменения, но като цяло се разбира като способност или умение да се възприемат, оценяват и управляват собствените емоции и/или тези на други индивиди.

По отношение на така вече споменатото обръщане на пирамидата обаче, може да се остане дори и на началната идея за значението на самоконтрола върху емоциите за оцеляването и адаптацията на индивида. В конкретния случай налице е потискане на емоцията на несъгласие и осъзнат конфликт със собствените възприятия и ценности, съчетано с постепенно отдаване, достигащо до пълна съпричастност с организацията и нейното дестумилиращото влияние.

Всъщност това съждение се корени на по-дълбоко, бихейвиористично равнище в съзнанието на индивида, формирано на база на статични специфики в неговия произход, допълнително моделирано и от стотици други фактори на външната му среда в хода на неговото развитие. Решаващо значение за на пръв поглед алогичните прояви на индивида изиграват основно социално-икономически и обществени фактори като перманентно нисък стандарт на живот и ограничено поле за личностна реализация, респективно несигурност в бъдещето, което напълно логично от тази гледна точка рефлектира на първо място в потребността от сигурност.

Разглеждайки еволюцията на понятието емоционална интелигентност като способност да се контролират не само собствените, а и емоциите на други индивиди, следва да се обърне внимание и на друг въпрос, а именно - би ли могъл индивидът да осъществи дотолкова значимо влияние върху организацията, че да адаптира ценностите ѝ към своите или на практика да я приспособи към себе си. Практически пример за това явление се наблюдава в така наречената „експертна власт“, проявяваща се в плоски организации от чисто функционален тип с относително тясна специализация на дейността. В стопанската сфера обичайно такива са малки или микро-предприятия от високо-технологичните отрасли, в които нерядко ограничен брой експертни служители (понякога дори само един) изземват цялата фактическа власт в организацията поради своите специфични компетенции, които ги правят незаменими за компанията и на практика я подчиняват на своите възгледи и идеи. Става въпрос за нещо повече от лидерство или харизма, въпреки че и тези понятия също биха могли да бъдат разглеждани през тази призма.

В обобщение на досегашните разсъждения за взаимодействието между отделния индивид и организацията и на база двупосочността в проявлението на емоционалната интелигентност теоретично би могло да се формират две обобщени алтернативи: Индивидът успява да контролира своите емоции напълно и се адаптира към организацията, независимо дали възприема изначално нейната мисия и ценности, или Индивидът успява да контролира напълно (или поне достатъчно) емоциите на останалите индивиди в организацията, до степен, при която на практика я адаптира към себе си, както и безброй възможни комбинации между тях.

Както във всяка сфера на знанието и науката, идеалните форми са просто отправна точка за последващо изследване, затова и тук логично не може да се признае нито една от двете крайности като реално възможна, което обаче единствено доказва, че системната теория не е напълно коректно приложима към взаимодействията в организационна среда, поради теоретичната възможност елементът (индивидът) да окаже достатъчно значимо влияние на системата (организацията), така че да надделее над емергентността и (в случая - да адаптира организацията повече към себе си, отколкото тя него). Имена на индивиди, които са добър пример за това са Индира Ганди и Нелсън Мандела (ООН), Йосиф Сталин (СССР), Фидел Кастро (Куба), Стийв Джобс (Apple Inc.) и още може би хиляди други (в скоби са споменати организациите, които са успели да променят до достатъчно значима степен, за да клонят към втората от дефинираните алтернативи).

От друга страна, базирайки се на „Теорията за социалните конфликти” на Ралф Дарендорф (макар и само на ниво организация), според която в основата на прогреса стои именно постоянното наличие на конфликт и несъгласие (Dahrendorf, 1959), следва да се постави въпроса, би ли могла една организация да развие групова емоционална интелигентност? Ако това е възможно, то тогава организацията би могла да позволи на подходящия индивид контролирано да я адаптира към себе си, дотолкова, доколкото е полезно за самата нея, извличайки пълния му потенциал. Тогава тя всъщност ще го адаптира, адаптирайки се и към него или на база на двустранната изгода и двустранната емоционална интелигентност ще бъде постигната двустранна адаптация – съвършения микс от двете крайни алтернативи.

Поне на теория такива организации съществуват – различните школи ги наричат различно, но най-често се ползват определенията „интелектуални” и „самообучаващи се” организации. Тяхното развитие и разпространение обаче, също трайно се сблъсква с традиционно негативните нагласи по отношение на застъпления във фундамента им принцип на самоконтрол. Максимумът, който на този етап се реализира практически от тази идея, е формирането на така наречените експертни групи или екипи за крупни, уникални по своя характер проекти, чиято реализация би била непосилна за никоя стандартна организация.

В хода на разсъжденията вече няколко пъти те се сведоха до термина адаптация, за това следва да се разгледа по-подробно и конкретно този процес в контекста на организационната теория. В буквален превод понятието адаптация („adaptatio” от латински) означава приспособяване, нагаждане. В социологията

адаптацията се разглежда като елемент от дейността на хората, чиято функция е усвояване на относително устойчивите условия на средата и решаване на повтарящите се типични проблеми чрез приети начини на социално поведение и действие. Или най-общо, в контекста на настоящата разработка, адаптацията може да се определи като процес на взаимодействие между индивида и организацията за усвояване на професионални и социални ценности и норми на поведение.

Един от основните резултати от това взаимодействие според общата организационна теория е, че индивидът анализира и оценява резултатите от дейността си в организацията, разкрива причините за успехите или неуспехите си, анализира поведението на останалите индивиди в организационното си обкръжение и достига до определени изводи, които повлияват неговото поведение и го изменят с цел постигане на по-добро взаимодействие с организацията като цяло. Поради индивидуалния характер на тези възприятия и оценки обаче, процесът по адаптация също е различен за всеки отделен индивид.

Естествено, класическата организация е заинтересована като цяло да включва такъв тип индивиди, които да гарантират желаното от нея поведение на системата като цяло. Логичният подход за решаването на тази задача е прецизен и системен подбор на подходящи индивиди, но това разбира се не винаги е приложимо, а и резултатите не са гарантирани.

Друг подход, който по принцип не изключва първия се обуславя от идеята, че организацията може да влияе на индивида и да го заставя да модифицира своето поведение. Този подход се базира на схващането, че индивидът е способен да се обучава на поведение, да променя своето поведение, на база осъзнаване на свой предишен поведенчески опит и предявените изисквания към това му поведени от страна на обкръжението. Този достатъчно устойчив във времето процес на изменение на поведението на индивида на базата на опита, отразяващ действията му и ответните на тях реакции на обкръжението му е популярен в психологията, социологията и организационната теория като „научаване на поведение” (Mirchev, 2007).

Могат да се обособят няколко характерни особености за научаването на поведение. Първо, то може да се дължи както на собствен опит, така и на опит „почерпен” от други индивиди. Второ, процесът може да създава само теоретични познания, но да не води до практическо приложение на наученото. Трето, научаването на поведение неизменно е свързано с промяна в индивида – дори и на практика той да не промени своето поведение, все пак е променил поведенческия си потенциал. Разграничават се три типа научаване на поведение (Mirchev, 2007).

Първият тип се свързва с рефлекторното поведение на индивида и популярната „Теория на Павлов”, според която в началото, в основата на психиката стоят рефлексите (условните и безусловните рефлекси). Павлов смята, че цялото личностно поведение на човека е система от условни рефлекси. Най-чистият пример за това е „страхът” от порицание или наказание.

Вторият тип научаване на поведение се базира на съзнателното самокоригиране на поведението, като резултат от направени изводи за

последствията от предишен опит на индивида. Тази теория се уповава на изследванията на Скинър. Той приема напълно обективен подход към психологията и силно вярва в предвиждането и контрола на поведението. Според него то не е каприз, а е напълно детерминирано. Той е считан за създал една от най-основните теории за ученето на XX век. Според него ученето не може да се появи при отсъствието на някакъв вид подкрепление — положително или отрицателно. На тази база този тип научаване на поведение се свежда до идеята, че когато индивидът осъзнава благоприятните последици от своето поведение ще се старее да го повтори и обратно.

Третият тип е научаване на поведение на основата на наблюдение, най-често на останалите индивиди от обкръжаващата среда.

Организационната теория отдава най-съществено значение на вторият тип научаване на поведение, може би защото и най-много се доближава до принципа на обратната връзка. Според общите съждения именно този тип научава индивида как да решава своите задачи и да постига своите цели в рамките на организацията, съответно и как да направи кариера в нея. Това е обусловено от факта, че реакцията на индивида е силно свързана със стимулите.

В същото време външната реакция по отношение на неговите действия е някаква компенсация, изразяваща се най-общо в придобиване или загуба (респ. възнаграждение или наказание). Именно компенсацията в случая играе ролята на обратна връзка (като също може да бъде както положителна, така и отрицателна) и се явява инструмента за научаване на поведение.

С последното можем да обобщим, че в процеса на адаптация на индивида към организацията, базирайки се на своя опит, той неизменно променя своето поведение и организация е способна да въздейства активно на този процес. Този факт лежи и в основата на една от съществените управленски функции – мотивацията (в смисъла на процеса по мотивиране).

За да функционира успешно една организация, тя трябва да осигури онези условия за разгръщане потенциала на всяка индивидуалност, която да осигури ефективното използване на тези способности. Поради това една от ключовите задачи в управлението е осигуряване на ползотворно взаимодействие между личността и организацията. Както беше отбелязано в изложението като цяло съществуват две противоположни твърдения свързани с отношенията в едно организация: първият вариант е когато индивидът се адаптира към организацията, независимо дали възприема изначално нейната мисия и ценности или успява да контролира напълно (или поне достатъчно) емоциите на останалите индивиди в организацията, до степен, при която на практика я адаптира към себе си. Разбира се възможни са и комбинации между тези два варианта.

В нашата действителност по-често се среща първият вариант – когато индивидът започва работа в организация, след което започва да я опознава, да се адаптира към работното място, към колегите и ръководителите и да припознава съществуващата фирмената култура като своя. Може да се каже, че организацията влияе на индивида и да го заставя да модифицира своето поведение.

Един човек да оказва влияние върху цяла организация не е изключение, макар да се среща по рядко. Такава ситуация се появява при различни ситуации. Първата възможност е организацията да е малка частна компания с едноличен собственик, който да налага своите виждания и своите разбирания в работния процес, а служителите му се адаптират към него. Друг вариант е един индивид да притежава комплекс от качества и разбирания, да бъде харизматичен, да успява доброволно да печели последователи, да има визия за бъдещето и цели, които да преследва. Тогава организацията ще припознае такъв човек като свой лидер и ще го следва, нагаждайки се към неговите виждания за работа.

References

1. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18 , supl., 13-25
2. Dahrendorf, R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford: Stanford University Press, 1959
3. Feldman-Barrett, L., & Salovey, P. (eds.). (2002). *The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence*. New York: Guilford Press.
4. Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
5. Gardner, H., *Multiple Lenses on The Mind*, Paper presented at the ExpoOestion Conference, Bogota, Co-lumbia, 2005
6. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books
7. Mirchev, M., Mironova, N., Radev K., (2007). *Organizatzionno povedenie*, Avangard Prima, Sofia, p.19
8. Smith, M. K. (2002) "Howard Gardner and multiple intelligences", the encyclopedia of informal education Available at: <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm> (Accessed: 12 Sept. 2015)
9. Thorndike, R.K. (1920). *Intelligence and Its Uses*, Harper's Magazine 140, 227-335