

АЛТРУИЗЪМ И ЕГОИЗЪМ В ПОВЕДЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИЕТО

Гл.ас. д-р Ирена Емилова

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

Катедра “Мениджмънт”

Резюме: Материалът разглежда проявата на алтруизъм и егоизъм в поведението на човешкия фактор в управлението. Изяснена е противоположната същност на двете понятия и факторите, които до известна степен обясняват проявите им. Посочени са някои практически съвети за тяхното разпознаване на основата на експресната диагностика.

Ключови думи: алтруизъм, егоизъм, поведение, човешки фактор.

ALTRUISM AND SELFISHNESS IN THE BEHAVIOR OF THE HUMAN FACTOR IN THE MANAGEMENT

PhD. as. Irena Emilova

Management Department

“D. A. Tzenov” of Economics - Svishtov

Abstract: The article considered the event of altruism and selfishness in the behavior of the human factor in the management. Clarified is opposite nature of the two concepts and the factors, which to some extent explain manifestations. Referred are some practical advices for their identification because of high-speed diagnosis.

Key words: altruism, selfishness, behavior, human factor.

Човешкият фактор с неговите характеристики – физически, психически и социални е обект на изследване от различни области на научното познание. Все повече изследователи се занимават с неговото изучаване.

През последните години човешкият фактор е определящ в управлението. Много организации потвърдиха истината, че най-ценният им ресурс – това са хората и насочиха усилията си именно към него. Активно се изучава поведението и се доказва безспорната му роля във взаимоотношенията.

Ирена Емилова

Целта на настоящата разработка е на основата на анализ на специализираната литература да се разгледа проявата на алтруизъм и егоизъм в поведението на човешкия фактор в управлението.

I

Думите “алтруизъм” и “егоизъм” имат латински произход (“alter” – друг и “ego” – аз). “Алтруизъм” е употребено за първи път от Огюст Конт като антипод на “егоизъм”. Разглежда се като система от ценностни ориентации на личността, в която централен мотив и критерий за нравствена оценка са интересите на друг човек или социална общност.¹ При егоизма ценостната ориентация на субекта се характеризира с преобладаването в неговата жизнена дейност на користни лични интереси и потребности без съобразяване с интересите и потребностите на другите хора и социални групи.²

Егоизмът³ е същностна черта на индивидуалистичния характер, която се изразява във висока степен на себичност, корист и себелюбие. Често се схваща като материална корист, но по принцип е характерен за всяко поставяне на личната полза над интересите на общността, напр. под формата на кариеризъм. Егоизмът се свързва с такива свойства като безогледност и равнодушие спрямо другите хора.

Алтруизмът⁴ е противоположност на егоизма и е отличителна черта на безкористния характер. Като човешка характеристика се съчетава със свойства като себеотрицание, жертвоготовност, отказ от личните интереси, даване преимущество на обществено значимото, активна работа за общото благо, себепожертвувателна отзивчивост.

Тези две понятия са обект на различни изследвания, но най-висок относителен дял се пада на социалната психология. Не е било отдавна, когато Р. Чалдини пише “Алтруизъм или егоизъм? Това (все още) е въпросът”⁵.

Противоположната същност на егоизма и алтруизма може да се представи по следния начин (фиг. 1.):

¹ Вж. Щекин, Г. Визуална психодиагностика. Фабер, Велико Търново, 2004, с. 687.

² Пак там, с. 695.

³ Речник по психология. “Наука и изкуство”, С., 1989, с. 19.

⁴ Пак там, с. 118.

⁵ Cialdini, R. Altruism or Egoism? That Is (Still) the Question. - Psychological Inquiry, Vol. 2, Issue 2, 1991, p. 18

АЛТРУИЗЪМ	ЕГОИЗЪМ
1. Отличителна черта на безкористния характер.	1. Същностна черта на индивидуалистичния характер.
2. Съчетава се със свойства като себеотрицание, жертвоготовност, отказ от личните интереси.	2. Съвързва се с такива свойства като безогледност и равнодушие спрямо другите хора.
3. Съвързва се с даване преимущество на обществено значимото, активна работа за общото благо, себепожертвователна отзивчивост.	3. Често се схваща като материална корист, но по принцип е характерен за всяко поставяне на личната полза над интересите на общността, напр. под формата на кариеризъм.

Фиг. 1. Алтруизъм и егоизъм - противоположна същност

Факторите, които могат да обяснят до известна степен проявите на алтруизма и егоизма могат да бъдат разделени условно в три групи⁶ (фиг.2):

- **личностни;**
- **ситуационни;**
- **позиционни.**

Към **личностните** фактори се отнасят:

- нагласите на личността към работата;
- индивидуализъм-колективизъм;
- диспозиция за цинично отношение към другите.

Към **ситуационните** спадат:

- характеристиките на извършваната работа;
- лидерство;
- възприеманата справедливост при вземане на решения и разпределяне на възнагражденията;
- организационна култура.

Позиционните са:

- подчинение;
- лоялност;
- участие.

⁶ За подробности вж. Илиева, С. Организационна култура: Същност, функции и промяна. Университетско издателство "Св. Климент Охридски", С., 2006, с. 227.



Един кратък преглед на същността на разгледаните фактори позволява да се оцени влиянието им върху проучваните явления в управлението⁷.

Личностни фактори.

Нагласите на личността към работата.

Проучването на нагласите на личността към работата са обект на изследвания от различни научни области. Допуска се от теорията на социалната реципрочност, че ако служителите са удовлетворени, те ще се стремят към реципрочни форми на поведение като напр. ангажираност и гражданско поведение. В този случай изявата на алтруизма е обяснима.

Индивидуализъм-колективизъм.

Дименсията „индивидуализъм/колективизъм“⁸ определя съответно индивидуалистична и колективистична природа на човешката същност.

Индивидуалистичната същност е свързана с доминиране на Аз-съзнанието. Приоритет са персоналното израстване и възнаграждение. Структурата на социалните отношения е рехава, т.к достойнството на личността има голямо значение. Акцентира се върху индивидуалните права и свободи.

Колективистичната същност е противоположна по своята същност на предходната. Определящо е Ние-съзнанието. Цени се хармонията между членовете в

⁷ Изясняването на факторите се базира върху становището на Илиева С. цит. съч., с. 228 – 229.

⁸ За подробности виж: Хофстеде, Х. Култури и Организации: Софтуер на ума. “Класика и Стил”, София, 2001. Илиева, С. цит. съч., с. 73-74; Паунов, М. Организационна култура. Университетско издателство “Стопанство”, С., 2005, с. 86-89.

Ирена Емилова

групата. Индивидуалните потребности и интереси, поемането на инициативата отстъпват пред ориентацията към чувството за принадлежност и към следването.

Диспозиция за цинично отношение към другите.

Когато диспозицията за цинично отношение към другите е налице, тогава се очаква негативно влияние върху алтруизма и изявата на егоизма. Взаимоотношенията в работата се характеризират с недоверие и подозрителност към другия. Личната изгода е доминираща.

Ситуационни фактори.

Характеристиките на извършваната работа.

Възприемането на възможността за автономия, значимост, обратна връзка за изпълнението, завършеност на задачата ще създадат възможност за организационно гражданско поведение, а следователно и за проява на алтруизъм.

Лидерство.

По отношение на лидерството, С. Илиева визира, че трансформиращото лидерство предсказва алтруизма, а транзакционното лидерство - егоизма, т.к се основава на икономически обмен между лидера и последователите.

Възприеманата справедливост при вземане на решения и разпределяне на възнагражденията.

Когато се разглежда този фактор, от значение е теорията за социална реципрочност – колкото служителите са убедени, че вземаните решения и разпределението на възнагражденията са по-справедливи, толкова техния алтруизъм ще се засилва. И твърдението по отношение на егоизма е вярно.

Организационна култура.

Обособяването на този фактор може да има спорен характер. Това ще произтича от различния смисъл, който се влага в понятието. Без да влизаме в научна полемика, можем да твърдим, че има организации със “силна” и “слаба” организационна култура⁹. При “силна” организационна култура, т.е. ясно дефинирана и споделяна от ръководители и подчинени, те ще са склонни да проявяват алтруизъм. Това е така, защото такава фирмена култура има силно влияние върху организационното поведение и прави служителите съпричастни към идеите във фирмата. Обратно, при “слаба” организационна култура, склонността към егоизъм ще е налице, защото липсва съгласие около фирмените приоритети.

⁹ Томпсон, А., А. Стрикленд. Стратегически Менеджмент, “ЮНИТИ”, Москва, 1998, с. 520-523.

Ирена Емилова

Позиционните фактори: **подчинение, лоялност, участие** могат да бъдат изключително динамични. Те ще зависят изцяло от субективното усещане на всяка една личност за тях.

Един възможен начин за оценяване проявлението на факторите от трите групи е чрез приложение на функциите на полезност на фон Нойман-Моргенщерн¹⁰.

II

Понятието “човешки фактор” е многопрофилно по своята същност. За целите на нашето изследване приемаме, че в него се включва: отделната личност, колектива и отношенията, които се създават между тях¹¹.

Когато изясняваме механизма на противоположните черти в поведението на човешкия фактор, трябва да отбележим, че в основата е противоположната човешка същност.

Могат да се посочат следните противоречия¹²:

1. Хората са егоцентрични, търсещи похвала и признание. В повечето случаи всеки мисли за себе си като за успял човек. Фактът, че талантите и способностите са нормално разпределени се пренебрегва. Пренебрегва се и обстоятелството, че никой от нас не е толкова надарен, колкото му се иска да бъде. Всекидневният сблъсък с тази действителност не е приятна.

2. Много често хората осмислят ситуациите с чувствата си, отколкото рационално. Това се случва дори с хора, които сами за себе си мислят като за прагматици.

3. Хората с действията си могат едновременно да грешат и да предизвикват възхищение. Това е противоречие, произхождащо от оценката на околните.

4. Хората са много чувствителни и реагиращи както на стимули, така и на санкции. Трябва да се отчитат вътрешните импулси и самомотивацията.

5. В най-дребните действия могат да се открият детайли, които по някакъв начин имат противоречие с казаните думи, т.е. често се наблюдава противоречие между думи и действия.

Според водещи специалисти¹³ в областта на социалната психология

¹⁰ Вж. Ламбовска, М. Функцията на полезност по фон Нойман-Моргенщерн – инструмент за вземане на решения при неопределеност и кризи. Сп. “Диалог”, 1/2008, Свищов, с. 1-9, <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2008/1.08.ML.pdf>.

¹¹ Вж. Каменов, К. Мениджмънт. Абагар, Велико Търново, 1998, с. 441.

¹² Вж. Питърс, Т., Р. Уотърман. Към съвършенство във фирменото управление. ДИ ”Наука и изкуство”, С., 1988, с. 118-119.

Ирена Емилова

“...Механизмът на алтруизма е в емпатията, съпреживяването, а тяхната същност е в това индивидът да се чувства възнаграден не от отплата за своята благотворителност, а от позитивните преживявания – радост, напредък, успокоение и т.н. – на благодетелствания от него. Подобно и ръководителят може да изпита емпатично, или съпреживяващо афективно подкрепление на своето добронамерено поведение, което е гаранция за неговия алтруизъм.”

Алтруизмът в поведението на човешкия фактор в управлението не трябва да се смесва с волята и желанието за помощ. Той трябва да се приема като “подпомагащо поведение на най-висше морално ниво”¹⁴.

Проявите на алтруистично поведение има следните особености¹⁵:

- изпълнява се доброволно;
- свързано е с благодетелстване на друг човек;
- благодетелстването трябва да е цел сама за себе си;
- изпълнява се без очакване за каквато и да е външна награда.
- изпълнява преднамерено.

Според С. Илиева¹⁶ алтруистичното поведение е немислимо, ако организационните ценности не са допринесли за идентификация с организацията.

В подкрепа на това твърдение е разбирането за същността на т.нар. организационно гражданско поведение. То е свързано с инициативност и доброволно ангажиране в дейностите на организацията, освен с покриване на стандартите за количество и качество чрез рутинното трудово изпълнение.

Съществуват две възможности в разбирането и изследването на организационното гражданско поведение¹⁷.

Първата е свързана със становището, че гражданското поведение в организацията е алтруистична проява, чрез която се оказва помощ и съдействие на колегите, на групата, на потребителите и клиентите и се действа по начин, който е благоприятен за имиджа на организацията. Всичко това не се свързва директно с очаквани външни възнаграждения и придобивки.

¹³ Вж. Джонев, С. Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. Наука и изкуство, С., 1990, с. 221 - 222.

¹⁴ Енциклопедия по психология. (ред. Р. Дж. Корсини). Наука и изкуство, С., 1998, с. 839.

¹⁵ Piliavin, J. Altruism: A review of recent theory and research. - Annual Review of Sociology, Vol. 16 Issue 1, 1990, p. 30.

¹⁶ Вж. Илиева, С., цит. съч., с. 134.

¹⁷ Вж. Илиева, С., цит. съч., с. 227.

Ирена Емилова

Втората възможност изключва алтруизма като проява в гражданското поведение в организациите, т.к. се ръководи от факта за водещата роля на индивидуализма в съвременните бизнесорганизации.

Като противоположност на всичко казано до тук могат да се посочат проучвания¹⁸, според които проявата на алтруистично поведение се разглежда като “косвена стратегия за получаване на полезни за индивида резултати или създаване на изгодни за него социални условия”. Като сигнали в поведението на индивидите, които имат диагностична стойност, могат да се посочат следните¹⁹:

- предприема се поведение, което може да бъде лесно наблюдаемо от другите;
- демонстрират отдаването на определени лични ресурси – пари, време, усилие и др.;
- извършват се дейности, които са индикатори за определено лично качество – здраве, интелигентност, компетентност и др.;
- поведението дава известно предимство на този, който го извършва.

В обществото, в което живеем и най-благородните начинания се оказват користни. И това се потвърждава от друг съвременен български изследовател - С. Ставрев, който посочва следните аргументи:²⁰

- Егоизмът е най-естественото нещо в природата и обществото. И който е против егоизма, е враг на свободата.
- Егоизмът е не само свързан с човешките индивиди, но и с техните образования и творения. По този начин се говори за групов, фирмен, банков, съюзен, селски, градски, етнически, национален, държавен и т.н. егоизъм. В света на организациите, милосърдие и алтруизъм или въобще няма, или пък е следствие от свободен избор, направен в съответствие с организационната мотивация.
- Излизането на индивидите от интерпретационните граници на здравословния и морално оправдан егоизъм ги кара да навлизат в други територии – тези на алчността и егоцентризма.
- В повечето случай тези, които се противопоставят на егоизма показват морална безотговорност в опасни за обществото дози, защото се скриват зад показния си алтруизъм.

¹⁸ Вж. Величков, А. Психология на индивидуалното социално поведение. “Албатрос”, С., 2006, с. 171.

¹⁹ Пак там, с. 171.

²⁰ Вж. Ставрев, С. Кризата в публичния мениджмънт. Класика и Стил ООД, С., 2007, с. 196 – 201.

Ирена Емилова

Установено е от проучвания²¹, че индивиди, които са с ниско самочувствие и себеуважение показват следните прояви в поведението:

- склонни са да се държат по начин, който затруднява и в крайна сметка проваля междуличностните взаимоотношения;

- правят всичко възможно, за да се почувстват по-значими в собствените си очи.

Според нас, егоистично настроените индивиди проявяват именно този тип поведение.

III

Могат ли индивидите, независимо дали са ръководители или подчинени да бъдат разпознати като алтруисти или егоисти? Съществува експресна диагностика на психичните заложи на човека. Тя ги разглежда като полярни типове. Изучени са 22 полярни типа. Прави впечатление, че алтруизма и егоизма като отличителна черта се разглежда при два от типовете: разумен-интуитивен и невротик-емоционално стабилен²².

Ако изведем на преден план изучаваните от нас черти в поведението, ще се получи следната поляризация (фиг. 3. и фиг. 4.)²³:

разумен	ИНТУИТИВЕН
Високи умствени способности, рационализъм, устойчив мироглед	Ниски умствени способности, непостоянен мироглед
Развита логика	Развита интуиция
Съсредоточен	Разпилян
Тих глас	Силен глас
Повишен самоконтрол, скованост в осанката	Разкрепостеност
Хипосексуалност	Хиперсексуалност
Синтезирането е развито	Синтезирането не е развито
Избирателен в контактите	Контактува с непознати
Стресоустойчивостта и адаптацията са понижени	Повишени стресоустойчивост и адаптация
Стресозадържащ	Стресовъзбудим
Проявява егоизъм	Проявява алтруизъм

Фиг. 3. Проява на егоизъм и алтруизъм в полярния тип: разумен-интуитивен

²¹ Вж. Глас, Л. Отровните хора. Изд. къща "Ciela", С., 1999, с. 156.

²² Вж. Щекин, Г. Цит. съч. Фабер, 2004, с. 277-291.

²³ Пак там, с. 283-289.

Невротик	Емоционално стабилен
Егото е негова слабост;	Егото е негова сила;
Нестабилен, напрегнат, тревожен, намира се под влияние на чувствата, емоционално е по-неустойчив, непостоянен;	Стабилен, отпуснат, спокоен, емоционално устойчив, издръжлив, спокоен, трезво гледащ на живота;
Обидчив, повишено конфликтен и агресивен;	Не е обидчив, ниска конфликтност и агресивност;
Неуверен, с комплекси, лесно се разстройва и губи равновесие, често се чувства нещастен, плачлив;	Уверен, няма комплекси, жизнерадостен, не е плачлив;
Неуравновесен	Уравновесен
Неконформист, самостоятелен в разсъжденията си;	Конформист, несамостоятелен в разсъжденията си;
Променлив в отношенията и неустойчив в интересите;	Има постоянни интереси и отношения;
Ниски морални качества;	Високи морални качества;
Удоволствието, интересната работа, акуратността, дружбата, материалната осигуреност са обезценени	Цени удоволствието, интересната работа, прецизността, верните приятели, материалната осигуреност;
У много хора предизвиква антипатия	Рядко предизвиква антипатия
Силата на възбуда е инертна, трудно е да се спре;	Силата на възбуда е подвижна, лесно е да се спре;
Устното наказание повишава производителността му;	Производителността става по-голяма при устно поощрение, отколкото при наказание;
Понижен интерес към изкуството и литературата	Повишен интерес към изкуството и литературата
Проявява егоизъм	Проявява алтруизъм

Фиг. 4. Проява на егоизъм и алтруизъм в полярния тип: невротик-емоционално стабилен.

Изучавайки сигналите на тялото и общите характеристики на човека, прави впечатление²⁴, че при егоизма има натрапчиво проникване в личното пространство на другия, размазано и неясно произношение. Повече може да се очаква при силна воля и разум. При алтруизма – “поглед, зареян в облаците” при обща отпуснатост, склонност към въодушевление. Повече може да се очаква при силно развити чувства.

Когато проявяват алтруизъм и ръководителя и подчинения могат да попаднат в “поведенчески капан”. Това е “...ситуация, в която отделни хора или групи се ангажират в обещаващ курс на действие, който в последствие става нежелателен и труден за отказване. Считаме, че в повечето случаи повтарящите се алтруистични

²⁴ Вж. Щекин, Г. цит. съч. Фабер, 2004, с. 638.

Ирена Емилова

прояви довеждат именно до това. Тогава и за ръководителя и за подчинения става изключително трудно.”²⁵ Освен това трябва да се отчетат следните факти²⁶:

- много често няма ясни симптоми за характера на междуличностните отношения между ръководител и подчинен;

- съществува възможност самооценката на личността да не съвпада с тази на ръководството и оценката на колегите;

- всяка личност може да преценява по различен начин и от позициите на различен потенциал възникналите ситуации.

Например, обещание от страна на ръководителя, свързано с израстване на подчинения в служебната йерархия. При по-продължителна съвместна работа за ръководителя става ясно, че въпросния подчинен не притежава нужните качества, за да се справи с изискванията и задълженията на новата длъжност. Той започва да го подпомага като жертва времеви и личен ресурс. Ситуацията се задълбочава. Ръководителят проявявайки алтруизъм е попаднал в “психологически капан”.

По подобен начин може да се разглежда ситуация, в която подчинения проявява алтруизъм към своя ръководител.

Например, новоназначен подчинен, който е изключителен професионалист в своята област. Прекият му ръководител е със спорни качества. Всеки ден новоназначения подчинен се сблъсква с некомпетентността на своя ръководител. Започва да се “товари” с работа, която е извън неговата длъжностна характеристика. Извършва дейности, които са индикатор за определено лично качество – компетентност и интелект, възможност за справяне със ситуации. Новите дейности са все по-трудни и сложни. Подчиненият, проявявайки алтруизъм е попаднал в “психологически капан”.

Стратегиите за излизане от това положение са следните²⁷:

- Експлицитно да се обмисля цената на отстъплението, преди човек/група/организация да се ангажират с дългосрочно начинание;

- Винаги, когато е възможно, предварително да се поставят граници и когато границата се достигне, да се прецени много добре дали упорството или оттеглянето е по-мъдрото решение, без значение, че са били направени предварителни инвестиции;

²⁵ Андреева, Л. Социално познание и междуличностно взаимодействие. Университетско издателство “Св. Климент Охридски”, С., 2007, с. 168.

²⁶ Вж. Каменов, К. За синдрома на хроничната управленска недостатъчност. Абагар, Велико Търново, 2008, с. 16.

²⁷ Андреева, Л., цит.съч.,с. 170.

Ирена Емилова

- Различни хора да вземат първоначалните и последващите решения – предимството е, че по-късните решения ще се вземат от лица, които не се чувстват отговорни за по-ранните “фалове”, но недостатък е, че се нарушава континуитетът и може да възникне загуба на “институционална памет”.

По наше мнение, посочените стратегии могат да се превърнат и в позиции, допринасящи за едно устойчиво поведение в управленския процес, дори и при неизбежността на крайностите, защото в повечето случаи, алтруизмът се оказва добре премерена и дългосрочна перспектива за скрит егоизъм.

* * *

Човешкият фактор си остава най-голямата загадка в управлението, която винаги ще вълнува научната мисъл.

И алтруизмът и егоизмът са проявление на междуличностните отношения между ръководители и подчинени. Те имат различно отношение, което предполага и различна интерпретация към всичко, което се случва между тях.

Внимателното анализиране и вглеждане в тези две на пръв поглед противоположности би осигурило една по-успешна практика.