



ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ

INFLUENCE OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Николай Ценков

Nikolay Tsenkov

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“

St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Abstract: Being a leader means to be familiar with all the rules, procedures and norms and follow them. Being a leader also means being able to motivate your employees to do their job, but not just to do it, but above all to be effective, to comply with all regulatory requirements and to be motivated. With this in mind, leadership means a conscious influence on the group, it also means giving security to employees or participants in this group and helping them to achieve both individual and overall goals. It should also be borne in mind that leadership is based on informal relationships and helps building personality, while also helping to harness the potential of people. It is also important to keep in mind that the leader and his/her followers (employees/participants in the group) are interdependent. In practice, leadership has existed since forever, but in theory, with the advancement of management science, the concept of leadership is becoming more relevant and is an integral part of good governance – leadership is about generating ideas, inspiring people and stimulating their implementation and is a two-way process that takes place between people. In the world we live in today, it is more than important for the development of organizations to be led by strong leaders who lead the way to innovation, to introduction of new technologies, to flexibility and adaptability to dynamically changing conditions. This clearly shows how important the influence of leadership on organizational behavior is.

Keywords: leadership, influence, organizational behavior, motivation, interdependence

JEL: D23, L23

Въведение

Да бъдеш лидер означава да знаеш и да спазваш всички правила, процедури и норми. Да бъдеш лидер също така означава да умееш да мотивираш служителите си да вършат своята работа, но не просто да я вършат, а да бъдат ефективни, да спазват всички регулаторни изисквания и да бъдат мотивирани. Предвид това, лидерството представлява съзнателно оказване на влияние върху групата, като то дава сигурност на служителите или на участниците в тази група и подпомага реализирането както на индивидуалните, така и на общите цели. Трябва да се има предвид, че лидерството се основава на неформалните взаимоотношения и спомага за изграждането на личността, като също така съдейства за оползотворяване потенциала на хората, като е важно да се има предвид че лидерът и последователите му (служителите/участниците в групата) са взаимозависими.

На практика лидерството съществува от незапомнени времена, а на теория с напредването на науката за управлението, концепцията за лидерството става все по-актуална и е неизменна част

от доброто управление днес – то е свързано с генериране на идеи, вдъхновение на хората и стимулиране на тяхното изпълнение и е двупосочен процес, който протича между хората. В света, в който живеем днес повече от важно за развитието на организациите, е да бъдат водени от силни лидери, които да водят към пътя на иновациите, внедряването на нови технологии, гъвкавост и адаптивност към динамично променящите се условия. Това ясно показва колко е важно влиянието на лидерството върху организационното поведение.

ИЗЛОЖЕНИЕ

В съвременните условия на динамични промени, управляването на идеи, таланти и екипи, се постига само със способни лидери. Ивалинка Пенчева разглежда лидерството като процес на въздействие, при който останалите са убедени в качествата и действията на лидера, поради което се превръщат в негови последователи и са убедени, че постигането на общата цел на организационната единица е предпоставка за постигане на индивидуалните цели. При лидерството няма управляващи и управлявани, а има лидер и последователи (Pencheva, I. 2020). Лидерството е процес, при който дадено лице оказва влияние върху поведението на определена група, за да постигне своите цели. Различните лидери използват различни начини и стилове на ръководство, за да мотивират хората да постигнат целите на организацията или групата, но общото е, че без значение от конкретния начин и стил, тяхната позиция винаги се откроява, тъй като основната им задача е да привличат голямо внимание, за да имат последователи (Morris, S., Knasel, E. & Willcocks, G. 2000). Неоспорим факт е, че положението на хората в йерархията на обществото не е равна и те се намират в различна степен на близост до властта, от което се определя и тяхната способност да влияят на социалните изменения и да вземат стратегически решения, но дори и лидерите като общо се отличават един от друг (Markov, K. 2014).

Най-общо лидер може да бъде наречена личността, която оказва постоянно и решаващо въздействие на държава, общество, организация или група, и негова задача е да изработи съгласувани цели на развитието, да разпредели функциите и ролите сред участниците, да сложи ред в поведението на отделните елементи на системата и в крайна сметка да повиши нейната ефективност. Понятието „лидер“ има английски произход и означава водещ, ръководещ, авторитетен член на организация или малка група, а интересът към проблемите на лидерството се засилва рязко през 30-те години на XX-ти век. В научната литература няма единно схващане относно дефинирането на понятието „лидерство“, поради обстоятелството, че типологизацията на лидерството е свързано с природата на обществото и конкретната историческа ситуация (Raytchev, I.).

В социологически план, Петровский и Шпалинский определят лидерството като „процес на вътрешна социално-политическа организация и самоуправление на взаимоотношенията и дейността на членовете на групата за сметка на индивидуалната инициатива на участниците“ (Petrovskiy, A., Shpalinskiy, V. 1978). Лидерството обикновено се свързва с ръководните функции, които даден индивид изпълнява в дадена организация или група, като в социалните науки съществуват множество дефиниции за феномена лидерство, но идеята, която обединява всички тези дефиниции е, че лидерството включва повлияване на нагласите, вярванията, поведението и чувствата на другите хора.

За лидерството е важно да се уточни, че включва влияние върху поведението на другите, разглежда се като процес, а не като резултат и изисква множество умения. През втората половина на XX век лидерството се възприема като резултат, от процес на моделиране на личността и, в тази връзка, в редица университети се организират образователни курсове по лидерство. Така се създават предпоставки за формиране устоите на успешното лидерство като функция на образователен процес, а базата от култивирани умения включва: дефиниране на цели; управление на екип; психологически познания; комуникация; справяне с конфликти.

Освен това лидерът е медиатор в отношенията между хората. В тази светлина проявленията на лидерството могат да се видят в следните посоки: всяка група, изправена пред постигането на определена задача, трябва да излъчи свой лидер, който да я поведе, поемайки отговорността за успешното справяне с предизвикателството; установяването на лидера в групата е свързано с

наложената в нея организационна и поведенческа култура; задачата на лидера е да моделира установената поведенческа култура съобразно динамиката на средата, в която трябва да се постигат целите (Iliev, Ts.).

Съгласно общоприетото схващане, лидерът е човек, който не просто планира, организира, направлява, оценява и контролира работата на група хора, а освен това пробужда съзнанието на хората, показва печелившите направления на дейностите, постига високи резултати, дава пример как да се действа и извлича ползи за себе си и за хората около себе си (Iliev, Ts.). Изследванията върху поведението на изтъкнати лидери от последното столетие достигат до становището, че съвременните лидери се определят като такива, ако притежават следните способности за управление (Iliev, Ts.):

- управление на вниманието – характеризира се със способността на даден човек да внушава на останалите съпричастност към общи цели и резултати;
- управление на идеите – състои се в способността да се формулират и внушават разбираеми от всички идеи;
- управление на доверието – създаване на усещане за стабилност и сигурност сред членовете на общността или организацията;
- самоуправление – използване на силните и слабите страни на характера съобразно изискванията на конкретната ситуация.

Тези черти са характерни за лидерите на XXI-ви век, като ефективността на лидерите зависи от основни човешки качества – преди всичко, това са физическата и емоционалната стабилност и издръжливост, ясното осъзнаване на мисията си и тази на общността, като чрез тези качества по-лесно биха се насочвали и управлявали хората за успешно изпълнение на поставените задачи. За да бъде възприет като модел за подражание, лидерът трябва да бъде порядъчен, ентузиазизиран, комуникативен, уверен в себе си, с остър ум и гъвкаво мислене, като професионалната компетентност и силната воля допълват картината и правят приложими останалите качества.

Формирането на идентичността на лидера е функция на комбинирането на посочените умения и наследствено придадените качества, като на практика лидери са тези, които успяват ефективно да обединят хората в общността и да ги мобилизират за постигане на определени цели. Процесът би бил сполучлив, ако е съобразен с действието на два типа фактори – личностни и групови, като лидерът винаги е заинтересован от реализирането на груповите интереси и затова не остава равнодушен към общите проблеми и непрекъснато полага усилия за тяхното решаване (Izdriz, F. 2018).

Това е свързано с една от особеностите на лидерството – генерирането на идеи, за чието апробиране и налагане на групата е необходим процес на сериозна комуникация, при която лидерът насочва своите усилия към създаване на атмосфера, в която всеки член на групата да има възможност за изява и пълноценно участие във вземането на решения и тяхното практическо прилагане. Възможно е неговите компетенции да не са най-големи по отношение на конкретен проблем, но чрез своите организаторски способности да подпомогне изработването на оптималното решение, като същевременно се погрижи всички членове да са съпричастни към процеса на генериране на алтернативи на решения.

Тази постъпка е израз на колегиалното отношение на лидера към всеки член на групата, поставяйки сътрудничеството на партньорска основа, тъй като важен елемент от лидерското поведение в групата е изглаждането на колебанията в междуличностните отношения. За целта е необходимо да се усещат правилно настроеността, като в определени ситуации дори мълчаливото присъствие на лидера е в състояние да приведе в хармония отношенията в екипа и по този начин да се изпълни делегираното от групата право на власт (Izdriz, F. 2018). Правото на власт, като процес на въздействие върху хората, намира израз в координирането на усилията при постигането на груповите цели, като въздействието се осъществява на следните равнища: интелектуално, емоционално и поведенческо (Kamenov, K., Asenov, A. & Hadzhiev, Kr. 2000).

Интелектуалното влияние е свързано с разясняването на мисията на организацията или общността и убеждаването в състоятелността на поставените цели. В емоционално отношение

усилията са насочени към активизирането на екипа и насърчаването му за съвместни действия, като личното участие в изпълнението на поставените задачи е пример за останалите и може да се определи като израз на поведенческо влияние. Подтикването към действие на останалите членове на групата обикновено е свързано с чувството на оптимизъм, като принципен подход към изпълнението на всяка задача, което би могло да насочи екипа към постигането на целите, дори и когато сред членовете се е формирало усещане за невъзможност (Kamenov, K., Asenov, A. & Hadzhiev, Kr. 2000).

Почтеността също е характеристика на лидера и въпреки че може да не е непременно показател в оценките на служителите, тя е от съществено значение за индивида и организацията. Това е особено важно за лидерите от най-високо ниво, които очертават хода на организацията и вземат безброй други решения. Освен това друга важна за лидера характеристика е възможността му и способността му да делегира задачи, тъй като делегирането е една от основните отговорности на лидера. Целта на делегирането не е просто лидерът да се освободи от задачи, а да улесни работата в екип, да осигури автономност, да доведе до по-добро вземане на решения и да подпомогне развитието на организацията. За да делегира, лидерът трябва също така да изгради доверие в своя екип (Kamenov, K., Asenov, A. & Hadzhiev, Kr. 2000).

Важно е да се има предвид и че ефективното лидерство и ефективната комуникация се преплитат. Лидерът трябва да може да общува по най-различни начини – от предаване на информация до обучение на хора и трябва да може да слуша и да общува с широк кръг от хора с различни роли, социални идентичности и други. За лидера е важно и какво е неговото самосъзнание. Въпреки че това е по-фокусирано вътрешно умение, самосъзнанието е от първостепенно значение за лидерството. Колкото по-добре лидерът разбира себе си, толкова по-ефективен може да бъде. Освен това лидерът трябва да бъде емоционално интелигентен и да проявява съчувствие.

Друга характеристика на лидера е уважението – ежедневно отношение към хората с уважение е едно от най-важните неща, които лидерът може да направи. Това отношение облекчава напрежението и конфликтите, създавайки доверие, като същевременно подобрява ефективността, като е важно да се знае, че уважението е повече от отсъствието на неуважение и може да бъде показано по много различни начини.

Лидерите са в състояние да влияят и да ръководят своите служители и екипи, така че една организация да стане по-ефективна в постигането на целите си, но върху лидерството влияние оказват редица външни фактори, като например организационната среда, социологическите фактори, характеристиките на човешките ресурси, организационните ресурси, икономическите и политическите фактори, технологиите, както и организационната култура (Brown, G. 2017). Организациите имат своя собствена работна среда със собствени ценности, която е наследство от предишни лидери, както и от настоящото ръководство. Тези ценности определят как ще се управлява дейността на организацията, като целите, ценностите и концепциите, които определят продуктите или услугите, съставляват личността на организацията. Лидерите са зависими от организационните ресурси, така както от човешките ресурси, технологиите, финансите и др., за да постигнат целите си, като успехът им зависи от това колко добре се използват тези ресурси.

Служителите обаче са различни личности и всеки един има индивидуални нива на зрялост при подхода към задачите и взаимоотношенията, различно ниво на емоционална интелигентност, различен личностен тип и т.н., което налага промени по отношение на стила на лидерството, необходими за да се ръководи по най-добрия начин всеки един служител. С други думи, лидерът трябва да бъде адаптивен и гъвкав по отношение на своите служители и да има индивидуален подход към тях, за да успява както да ги мотивира, така и да им помага да развият максималния си потенциал. По отношение на културата на една организация, то тя е комбинация от нейни основатели, минали и настоящи лидери, нейната история и кризите, през които е преминала. Организационната култура е трудна за промяна, защото е резултат от дългогодишни информационни и формални системи, традиции, обичаи и правила, които представляват имиджа и споделените очаквания на организацията. Установените порядки и възприетият начин на действие оказват влияние върху организационната култура и имат значение за това дали всеки един служител ще бъде мотивиран

да даде най-доброто от себе си в името на развитието и постигането на по-висока ефективност в организацията, както и по-какъв начин ще реагира при различни обстоятелства.

По отношение на социологическите фактори, лидерите трябва да познават тенденциите на пазара, за да създават продукти и услуги за определени групи от населението. Също така трябва да познават демографския състав и културата на служителите на организацията, за да могат да навигират по правилния начин служителите си, които са на различни възрасти, защото това също има значение. Лидерите трябва да бъдат абсолютно наясно и с икономическите и политическите фактори, за да успяват да постигат целите си, понеже, както се вижда в съвременната действителност, технологиите могат драматично да променят бизнес средата за една нощ и предвид този факт лидерите трябва да коригират своевременно своите стилове на управление, за да помогнат на организацията да се адаптира към технологиите. Освен информираност по отношение на технологиите, е необходимо също така лидерите да бъдат достатъчно гъвкави, за да внедряват нови технологии и да прилагат иновативни техники, които улесняват операциите.

По отношение на организационното поведение, то то се определя като важна част от цялата система за управление, която се занимава с разбирането на човешкото поведение на работещите в организацията. Това означава, че организационното поведение е насочено към изучаване поведението на човека и човешките общности (групи), когато те се намират в трудова среда. По-конкретно организационното поведение изучава факторите (причините), които карат хората, респективно групите от хора, да се държат по един или друг начин в организацията. Върху основата на познаването на тези причини се търсят и възможности за въздействие, т.е. за управление на това поведение. Основната цел, която стои пред организационното поведение като научна област, се изразява в следното: да съдейства за повишаване ефективността на организациите чрез създаване на условия за максимално използване на потенциалните възможности на хората и групите от хора, работещи в тях (Pencheva, I. 2020). Терминът организационно поведение използва различни теории и концепции, които спомагат за разбирането на човешкото поведение, като значението му идва оттам, че служителите са важен ресурс за всяка организация и помагат за постигането на целите. Именно поради тази причина правилното им управление е основно изискване за съществуването на всяка организация, като организационното поведение помага на организациите да изпълняват тази функция. Разбирането на организационното поведение трябва да бъде целенасочено и ориентирано към действие и основна цел на лидера трябва да е да управлява организационното поведение по начин, който позволява своевременно постигане на целите на организацията (Lumen Courses).

Отново трябва да се подчертае, че всяка една организация представлява съвкупност от различни хора, всеки със своите ценности и нагласи, като между тези хора има и различни отношения. Следователно можем да заключим, че организационното поведение се явява обект на управление. Имайки предвид това, за да функционира успешно организацията и служителите в нея да бъдат мотивирани, организационното поведение трябва да бъде управлявано ефективно, за да следват всички служители, цялата съвкупност от различни характери, една и съща мисия. За да се случи това обаче, организационното поведение трябва да бъде управлявано от лидер, който на първо място е наясно с характеристиките на нагласите и ценностите.

По своята същност ценностите биват преходни и непреходни, като непреходните са свързани със същността на човека, неговия морал, здравето, семейството, родината, признанието към и от другите, приятелството, парите и т.н., и схващанията на човечеството относно тези ценности не са се променили през вековете. Преходните ценности са свързани с времето, те са ценности на епохата, в която се ражда човешкият индивид и израства като личност в по-късния етап от живота си. От друга страна, ценностите биват материални и духовни. Материалните ценности са свързани с физическите потребности на всеки човешки индивид, а духовните с по-висши ценности като отношенията към хората, морала, науката, образованието, изкуството. Ценностите дават мотивация на хората и помагат за взимането на всекидневните решения, както и за постигане на целите (Nikolaeva, S. 2000).

Ценностната система всъщност е съвкупност от етични приоритети на дадено лице, организация или общност, които служат като стереотип за насочване на човешкото поведение. В основата на човешкия живот са заложили различните потребности на човек, които са вродени или инстинктивни и са йерархически подредени. Потребността е относително устойчиво психично състояние на личността, което се характеризира с влечение към вещите и явленията, преживявани като необходимо условие за нейното съществуване. Незадоволените потребности карат личността да предприема действия с цел тяхното задоволяване. Те се превръщат в основна подбуда – мотив, който кара хората да действат по един или друг начин (Pencheva, I., Pencheva, R., & Penchev, P. 2016).

В началото на 60-те години на XX-ти век с потребностите на човека се занимава група персонози, обединени под ръководството на американския психолог Ейбрахам Маслоу, като в теорията си за потребностите той приема, че хората в организацията са мотивирани да действат, за да задоволят определени вътрешни потребности. Разбирането на Маслоу се основа на следното:



Фиг. 1. Йерархия на потребностите според Маслоу

Нагласите на човек са пряко свързани с ценностите – ако потребностите от по-ниско ниво не са задоволени, човек не може да премине към потребностите от по-високо ниво и колкото по-високо се намира човек в тази йерархия, толкова по-големи и ценни качества притежава той. В днешно време, в нашето динамично ежедневие много хора пренебрегват непреходните ценности и имат много по-различни схващания за света около себе си, като по-голямата част се интересуват повече от материалните отколкото от духовните ценности, което е проблем на обществото, защото се променя и нагласата му (Nikolaeva, S. 2000).

В основата на отдадеността на организацията пък е обменът между личност и организация, при който личността влага усилия, предлага лоялност и ангажираност, а организацията в замяна ѝ дава възнаграждения, социален статус, признание. Отдадеността на организацията е свързвана със степента на приемането на целите и ценностите на компанията, с готовност да се полагат усилия в името на организацията и желание да се остане в нея. Синхронът между организационните и личните цели и ценности на служителите може да бъде постигнат само тогава, когато изборът на цели на организационно ниво е контролиран процес и има ясна йерархия на целите (Nikolaeva, S 2000). В този смисъл лидерът в организацията трябва ясно да дефинира мисията и каква е основната обща цел като насърчава служителите да приемат тази цел на организацията и като своя

лична цел, като това може да бъде направено само ако мениджърите в организацията са и лидери и управляват ефективно всички равнища на организационното поведение.

Лидерството оказва огромно влияние върху организационното поведение на всички негови равнища, както и върху организационните конфликти, организационната промяна и организационната култура. Това е така, защото във всяка една организация има различен брой служители. Без значение обаче дали броят на служителите е малък или има много служители, то винаги се стига до момент в работния процес, при който възниква конфликт, тъй като дори и служителите да бъдат двама-трима човека, шансът да бъдат на едно и също мнение по всеки един въпрос във всяко време е нулев. Именно поради тази причина е много важно в организацията да има изградена стратегия за управление на конфликтите между хората, понеже успехът ѝ до голяма степен зависи от нейните служители – дали те са достатъчно мотивирани, доволни ли са от условията, които организацията им предлага, както и дали са удовлетворени от средата, в която работят. Имайки това предвид, управлението на конфликтите между хората в трудовите колективи е неразделна част от управлението на самата организация и е не по-малко важно от разработването на маркетингова, производствена, финансова и др. необходими за съществуването и успеха на организацията стратегии. Но както и в много други сфери, то и за ефективното управление на конфликти са нужни лидери.

Имайки предвид, че основната цел на управлението на човешките ресурси е постигане на определен резултат и справяне с множеството възникващи професионални задачи, то кооперацията и сътрудничество на хората, а оттам и урегулиране на взаимоотношенията между тях са ключов елемент за успеха на една организация. Затова е важно да се създава чувство за групова сплотеност, включеност и съгласуваност в мисията на организацията, което обикновено води и до по-висока инициативност и ефективност у служителите, до намаляването на вероятността от възникването на конфликти и съответно до успех за организацията, като всичко това е постижимо ако организацията разполага с ефективен лидер.

Заклучение

Организационната култура е най-важният фактор за успеха на развитието на бизнеса, тъй като именно тя е съвкупността от споделени вярвания, ценности и норми, които влияят върху начина, по който служителите мислят, чувстват и се държат. Културата се създава посредством ценности, ритуали и комуникационни мрежи, а основните методи за поддържане на организационната култура са чрез процеса на социализация, чрез който индивидът научава ценностите, очакваното поведение и необходимите социални знания, за да поеме своите роли в организацията (Tran, S. K. 2017).

Установените порядки и възприетият начин на действие оказват влияние върху организационната култура и имат значение за това дали всеки един служител ще бъде мотивиран да даде най-доброто от себе си в името на развитието и постигането на по-висока ефективност в организацията, както и по-какъв начин ще реагира при различни обстоятелства. Тук отново се връщаме на въпроса за мотивацията и колко е важно една организация да разполага с лидери, които да мотивират служителите, така че те да дават най-доброто от себе си в името на организацията, в която работят.

REFERENCES

1. **Brown, G. 2017.** Describe the Forces in the Marketing Environment That Affect an Organization's Marketing Decisions (in English), viewed 23 March 2022, <<https://bizfluent.com/info-10047084-describe-forces-marketing-environment-affect-organizations-marketing-decisions.html>>.
2. **Izdriz, F. 2018.** The advantages of leadership approaches in human resource management, Challenges for industrial growth in Bulgaria. Proceedings of the conference. pages 224-232 (in Bulgarian), viewed 23 March 2022, <<http://docplayer.bg/189341120-предимствата-на-лидерските-подходи-в-управлението-на-човешките-ресурси.html>>.

3. **Iliev, Ts. 2022.** Leader and leadership - essence and theoretical constructions (in Bulgarian), viewed 23 March 2022, <https://ibsedu.bg/media/Trudove/2016/Body_159_180.pd>.
4. **Pencheva, I. 2020.** |Management of organizational behavior (in Bulgarian)
5. **Pencheva, I., Pencheva, R. & Penchev, P. 2016.** Basics of management (in Bulgarian)
6. **Kamenov, K., Asenov, A. & Hadzhiev, Kr. 2000.** Person – Teams – Leaders (in Bulgarian)
7. **Lumen Courses. 2022.** Understanding Organizational Behavior (in English), viewed 23 March 2022, <<https://courses.lumenlearning.com/suny-orgbehavior/chapter/1-2-understanding-organizational-behavior/>>.
8. **Markov, K. 2014.** Leadership and team building. Publishing complex Vasil Levski National University, Veliko Tarnovo (in Bulgarian)
9. **Morris, S., Knasel, E. & Willcocks, G. 2000.** How to Lead a Winning Team (in Bulgarian)
10. **Nikolaeva, S 2000.** The personality at the crossroads of values. Chapter Two. Essential characteristics, content and value system (in Bulgarian)
11. **Petrovskiy, A., Shpalinskiy, V. 1978.** Social psychology of the team (in Russian)
12. **Raytchev, I, 2022.** Leadership – theoretical and methodological aspects (in Bulgarian), viewed 23 March 2022, <<http://journals.uni-vt.bg/getarticle.aspx?aid=1708>>.
13. **Tran, S. K. 2017.** Google: A Reflection of Culture, Leader, and Management. Int J Corporate Soc Responsibility 2, 10 (in English), viewed 23 March 2022, <<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-017-0021-0#citeas>>.

За контакти:

Николай Ценков, докторант

Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000, ул. „Арх. Г. Козаров“ №1

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“

Стопански факултет

Катедра „Стопанско управление“

Ел. поща: D1395@sd.uni-vt.bg
