



ВУЗФ

Финанси, застраховане,
бизнес, предприемачество
и иновации

Ясен Димитров

БИЗНЕС ПСИХОЛОГИЯ И ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ

монография



Издателство на ВУЗФ
"Св. Григорий Богослов"
София, 2022

Ясен Димитров

**БИЗНЕС ПСИХОЛОГИЯ И ЕФЕКТИВНО
УПРАВЛЕНИЕ НА
ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ**

монография

Издателство на ВУЗФ
„Св. Григорий Богослов“
София, 2022

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор

доц. д-р Радостин Вазов, зам. главен редактор

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова

проф. д-р Юлия Добрева

проф. д-р Даниела Бобева

проф. д-р Емилия Миланова

проф. д-р Григор Димитров

доц. д.ик.н. Красимир Тодоров

доц. д-р Станислав Димитров

доц. д-р Даниела Илиева

ас. д-р Виктория Гацова

ас. д-р Радостина Димитрова

Рецензенти:

доц. д-р Даниела Илиева

доц. д-р Радостин Вазов

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

ISBN 978-619-7622-43-0

Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо, правописно и стилово отношение.

Съдържание

Абстракт:.....	4
Въведение.....	6
Цели и задачи на монографията.....	8
ГЛАВА 1: ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ „ПТИЧИ ПОГЛЕД“	10
1.1 Организационна ефективност	10
1.2. Организационен климат и Организационна култура.	24
ГЛАВА 2: ЕНЕРГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ – мотивация, привързаност и удовлетвореност	44
2.1 Мотивация – Факторни и процесни теории за работната мотивация	44
2.2 Привързаност	65
2.3. Удовлетвореност	80
ГЛАВА 3: ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И СПОСОБНОСТИ.	90
3.1. Емоционална интелигентност.	90
3.2 Разговорна интелигентност	101
ГЛАВА 4. ПРЕЧКИТЕ ПО ПЪТЯ КЪМ УСПЕХА.	112
4.1 Кланово лидерство – създаване на корпоративни кланове.	112
Дискусия и Заключение.	124
Библиография:	128

Абстракт:

Монографията прави теоретичен обзор на няколко ключови теории от обхвата на Бизнес психологията, разглеждащи аспекти от организационния живот, свързани с екипната ефективност. В началото на текста се обръща внимание на понятието организационна ефективност и се разглеждат различните подходи за неговото концептуализиране. Представя се модел, на базата на който ще бъде разбрана ефективността от гледна точка на Управление на човешките ресурси. След това в текста последователно се представят теориите за организационен климат и организационна култура, извеждат се приликите и разликите между тях и се достига до изводи относно тяхната роля и връзка с ефективността. Следващата група теории, представени в текста са за трудовата мотивация, привързаността към организацията и удовлетвореността от работата. По отношение на тях се дава обяснение на понятията, прави се обзор на изграждащите ги фактори и се представят някои научни модели. Текстът продължава като разглежда теориите за Емоционална интелигентност и Разговорна интелигентност, които представят група от индивидуални способности и умения свързани по специфичен начин с екипната ефективност и в частност с лидерството. В последната глава, монографията представя една от теориите изследващи какви са пречките пред организационната ефективност. Това е теорията за Клановото лидерство и чрез нея се илюстрират някои от трудностите, които организациите трябва да преодолеят по пътя на своето развитие.

Abstract:

BUSINESS PSYCHOLOGY AND EFFECTIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

The monograph provides a theoretical overview of several key theories within the scope of Business Psychology, addressing aspects of organizational life related to team effectiveness. At the beginning of the text, attention is paid to the concept of organizational efficiency and the different approaches to its conceptualization are considered. A model is presented on the basis of which the efficiency from the point of view of Human Resources Management will be understood. Then the text consistently presents the theories of organizational climate and organizational culture, outlines the similarities and differences between them, and draws conclusions about their role and relationship to effectiveness. The next group of theories presented in the text are about work motivation, organizational attachment, and job satisfaction. These concepts are explained, and some theoretical models are presented. Then the text continues by examining the theories of emotional intelligence and conversational intelligence, which present a group of individual abilities and skills related in a specific way to team performance and in particular - to leadership. In the last chapter, the monograph presents one of the theories exploring the obstacles to organizational efficiency. This is the theory of Clan leadership.

Въведение

Всеки знае, че работните дейности, които хората извършват в рамките на една организация са насочени към постигането на определени цели. Тези цели често са добре дефинирани и описани, а степента, в която се постигат обикновено може да бъде измерена. Дали обаче сте се замисляли, че независимо дали индивидуално целите се постигат или не, поведенията, които хората практикуват, начинът, по който си взаимодействат, винаги има социални последици, които от своя страна са в тясна връзка с постигането на целите от другите служители работещи за същата организация? Логично е в тази връзка да презумираме, че работните дейности не се извършват във вакуум и че хората работещи в организациите непрестанно си взаимодействат за да стигнем до извода, че изследването на това как се постигат стратегическите, дългосрочни организационни цели може да се случи само ако се използва дълбочината на един по – широк и мултидисциплинарен контекст, надхвърлящ обхвата на класическите теории и практики на управление.

Без съмнение такъв контекст може да бъде осигурен от Бизнес психологията (БП), която по своята същност е приложна наука, която изучава **човешкото поведение в рамките на организациите** и търси пресечните точки между разбирането за човека и неговото поведение с опитът и нуждите на бизнеса в областта на управлението на човешките ресурси (УЧР).

В тази връзка, концепциите и идеите, изложени в тази монография, целят да представят различни гледни точки за функционирането на бизнес организациите, поставяйки акцент на взаимоотношенията между хората, които работят в тях. Тя е написана в стремеж да се подпомогне разбирането на различни организационни фактори и управленски процеси, които играят съществена роля за работното представяне на хората, тяхната мотивация и ангажираност с организационните цели, което в крайна сметка е свързано с общата организационна ефективност.

За да се постигне разумна дълбочина, но и практическа стойност, текста се концентрира върху избрани теми, които са от особено значение за организационното поведение и управлението на хора и без да претендира за изчерпателен анализ на всички теории попадащи в обхвата на БП и УЧР, в него са представени ключовите схващания и концепции необходими за едно успешно управление.

Освен, че прави теоретичен обзор на някои класически, вече наложени модели на организационно поведение и свързани с тях организационни феномени. В монографията на много места се отделя внимание на модерни и все още дискуссионни концепции. Смятам, че това ще бъде полезно на читателя, защото макар за част от новите концептуални схващания, все още да не е натрупан доказателствен материал, това не девалвира полезността и практическите им аспекти. Също така смятам, че когато дадена теория е достатъчно позната, е въпрос само на време да се натрупа необходимото количество доказателствен материал, който да потвърди или съответно опровергае твърденията ѝ, а докато това се случи, изследователите, академиците и практиците ще могат да се възползват от нейните идеи.

В края на този увод искам да кажа и към кого е насочена монографията. Основният мотиватор за нейното написване беше желанието ми да предоставя своеобразен **психологически комплект за управление на хора** в организациите, от който да могат да се възползват широк кръг от читатели. Като се започне от мениджъри, управители на компании и предприемачи и се стигне до специалисти по човешки ресурси, консултанти в същата сфера и разбира се - студенти и докторанти изучаващи, която и да е специалност, свързана с човешкото поведение, Бизнес психология, Управление на човешки ресурси и Бизнес администрацията.

Именно поради естеството на целевата група, дискурсът, който ще се следва в текста не е нито чисто академичен, нито чисто изследователски, а е пречупен през призмата на предизвикателствата в управлението на хора от гледна точка на актуалните бизнес практики и тези, които са ангажирани в тях.

За да завърша тези уводни думи искам да споделя своето виждане за това какво е очакването, не само към едни такъв текст, но и към бизнес психологията като цяло. Това, на което многократно съм ставал свидетел е, че най - голямото очакване към бизнес психологията е тя да предоставя лесни за разбиране модели, чрез които могат да се осмислят различните организационни феномени, но също и да предложат конкретни насоки и техники, с помощта на които хората и компаниите могат да станат по-ефективни.

Искрено се надявам текста, който предстои да прочетете да дава отговори в тази посока!

Цели и задачи на монографията

Изписването на неща като обект, предмет, цели, задачи и т.н. е неизменна част от представянето на една научна разработка. В тази връзка дори понякога те да изглеждат като чиста загуба на време, за настоящият текст това не е така, защото осмислят създаването му и още от самото начало казват каква е неговата същност и това, че той представлява теоретичен обзор.

Също важно е да се каже, че **обект** на настоящият труд са теоретичните модели, създадени в рамките на БП и УЧР, а **предметът** може да се формулира като търсенето на практически управленски подходи в областта на човешките ресурси, които да се базират на приложенията на тези модели и да водят до повишаване на организационната ефективност.

Дефинирането на целите и задачите от своя страна също е важно, за да може да се проследи в каква степен монографията ще изпълни първоначалната си заявка към читателя, а също за да се посочат и методите, които ще се използват, за да се постигнат неговите цели.

В този смисъл, **целите** на настоящата монография са следните:

1. Да се направи теоретичен обзор на ключовите теории от обхвата на бизнес психологията и организационното поведение, които имат връзка и оказват влияние за подобряването на управлението на хора и екипната ефективност.

2. Да се представят както класически, така и модерни (дискуссионни) теории, чрез които да се направи паралел за търсенията на авторите от различни школи и направления на БП и тяхната приложимост за УЧР в контекста на разбираемост и възможност за последващи действия, целящи подобряване на организационната ефективност.

Задачите, които следват от тези цели са:

1. Да се представят основни теории от концептуалната рамка на БП, като се разгледат и обяснят същностните характеристики на организационните феномени и понятията, които се разглеждат в тях.

2. Да се представят съществуващи методически подходи за подобряване на организационната ефективност и УЧР базирани на представените ключови концепции.

3. Да се дискутират приложенията на разглежданите теории в контекста на УЧР и конкретни бизнес предизвикателства, с помощта на примери и управленски казуси изведени от реални бизнес ситуации, за които съвременните организации търсят решение.

Методите, използвани за постигане на изписаните цели следват мултидисциплинарен подход. При дефинирането на различните понятия от обхвата на БП и УЧР се използват методите на научния анализ и синтез на литературни източници. Използван е също и методът на индукция и дедукция. При оформяне на приложните хипотези и обосноваването им са използвани абстракцията и обобщението.

В частите, в които се цели провокиране на дискусия относно практическата приложимост на концепциите се използват бизнес казуси и се придават различни практически примери.

Преди да се премине към същинската част на тази монография е редно да се разгледат и възможните ограничения и предизвикателства, които стоят пред един подобен текст.

Такива **ограничения** могат да се появят още при дефинирането на понятията, които са от домейна на социалните и поведенческите науки. При тях често има противоречиви дефиниции или пък спорове около обхвата и съставните елементи на изследваните конструктори. Наличието на много и разнообразни модели за повечето организационни феномени, които ще бъдат разглеждани в монографията, също е съществено предизвикателство, защото от една страна това може да размие представянето и обобщението на съответната концепция, от друга ще бъде невъзможно да се направи пълно обобщение на теориите без да се пропусне някоя, която има своите научно – приложни приноси.

Последното предизвикателство, с което този текст трябва да се справи произтича от факта, че що се касае за връзката на отделните теоретични модели от обхвата на БП с УЧР и по – конкретно с подобряване ефективността на хората в организациите, има огромно количество изследвания и доказателствен материал, но не са редки случаите, в които разкритията на авторите си противоречат, включително измерените връзки показват различна сила и различни по вид корелации.

Всички тези предизвикателства ще бъдат редуцирани или напълно елиминирани с помощта на внимателен анализ на концепциите и подбиране на такива, за които или има безспорен доказателствен материал за тяхната валидност или на такива, при които се поставя акцент върху практическия аспект, но се излага липсата на доказателства към съответния момент на написване на монографията.

ГЛАВА 1: ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ „ПТИЧИ ПОГЛЕД“

В тази първа глава са няколко ключови концепции за организационния живот, като се използва перспективата да се погледне на организацията в нейната целокупност и да се представят най- широкообхватните феномени.

Главата е съставена от две точки.

1.1. Разглежда въпроса за организационната ефективност и начините, по които тя е била концептуализирана през годините. Представени са основните школи и направления и се достига до избор на конкретен модел, през който ще се разглежда организационната ефективност в хода на монографията.

1.2. Представя две основни концепции за БП, това са концепцията за организационна култура и организационен климат. В нея се изяснява същността на двете понятия, дават се дефиниции и се представят модели, които илюстрират обхвата и съставните елементи на понятията. В тази точка се извеждат и приликите и разликите между двата конструкта – климат и култура и всеки от тях по отделно се свързва с конкретни, строгоопределени елементи на организационната ефективност.

1.1 Организационна ефективност

Кои са ключовите фактори за постигането на бизнес успехи? Дали има основополагащи правила по отношение на управлението на хора или за всяка организация има различни такива? Дали в зависимост от естеството на бизнеса, управленските решения, касаещи персонала, трябва да следват различни стратегии или логиката на мениджърите може да бъде една и съща, но методите и начините, по които я следват да са различни? За да дадем отговор на тези въпроси, най- важният аспект е да разберем какво помага на организациите да постигат своите цели използвайки потенциала на хората, които работят в тях.

Когато в специализираната литература се говори за фактори, свързани с постигане на заложените цели, понятието, което изразява това е ефективността. Погледнато през призмата на традиционната терминологична парадигма, под ефективност се разбира степента, в която “организациите постигат своята мисия чрез използването на правилните

стратегии”¹. Дефинирано по този начин, понятието поражда редица спорове, най- малкото защото е твърде общо и не разглежда най- важният съставен елемент - ефективността, а именно човешкият фактор.

Изследването на организационната ефективност (ОЕ) е изключително популярно от 60 – те до 90 – те години на XX век². Въпреки това, концепцията се очертава като една от най- сложните и противоречиви теми в управлението. През годините са се оформили различни школи за концептуализиране на понятието. Те от своя страна са довели до генериране на различни подходи за изследване и подобряване на ефективността. Някои от тях акцентират върху осигуряване на ресурсите, нужни за постигане на целта, други разглеждат системата на сложно взаимодействие между самата организация и външната среда, трети се фокусират върху вътрешните процеси. В голяма степен, тези подходи застават зад схващането, че ефективността се изразява чрез съотношение между разходите, които се правят на входа и резултатите, които се получават на изхода на системата. Въпреки че се базират на валидни аргументи, трябва да отчетем, че тези схващания, са се появили в началото на осемдесетте години, а от тогава до днес, организациите чувствително са „еволюирали“. Макар и да се възприема все още като понятие от обхвата на икономическите теории, разбирането на организационната ефективност се променя и започва да включва в себе си все повече поведенчески аспекти, а понятия от обхвата на организационното поведение, започват да застават във фокуса на изследвания, свързани с ефективността. Това обуславя и ролята на научни направления като бизнес, организационна и трудова психология, които допринасят за новия мултидисциплинарен прочит на темата. Като използва такъв прочит, в тази точка ще се представят основните идеи за това как да разбираме ефективността като понятие, но също и как да я подобрим, фокусирайки се върху човешкия капитал.

Както ще стане ясно, темата за организационната ефективност е тази, която привлича интереса на автори от различни научни области. Към момента техните схващания са оформили своеобразна теоретична рамка, в която попадат голям брой модели, а всеки от тях описва в различна степен икономическите и поведенческите фактори, влияещи върху

¹ Kushner, 2000, p. 11

² Cameron, K. and Whetten, D.A., 1983; Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S., 1980; Etzioni, A., 1960; Gartner, G. H., & Ramnarayan, S., 1983; Lewin, A., Minton, J., 1986; Nord, W., 1983; Quinn, R., & Rohrbaugh, J., 1981; Yuchtman, R., & Seashore, S., 1967.

ефективността. Макар да имат своите разновидности, те могат да бъдат групирани в три основни подхода. Това са :

Подход на целите; Подход на вътресистемните ресурси и Подход на вътрешните процеси.

1. Подход на постигане на целите (The Goal Approach) е първият подход, добил широка популярност в организациите. В духът на класическата икономическа парадигма, той обръща особено внимание на фактори като печалба, качество на продукта и реализираната продукция³.

Едно от основните допускания на този подход е, че броят на поставените цели и техният обхват зависи изцяло от определено количество „незаменими ресурси“, намиращи се на входа на системата и тяхното използване за достигане на целта⁴.

Макар и често да е разглеждан като „най-логичният подход“ за изучаване и подобряване на организационната ефективност, подходът на постигане на целите има сериозни слабости. Най-очевидна е, че една организация може да има множество цели, които обаче да противоречат една на друга. Отличен пример за това са застрахователните компании, при които отдел продажби и отдел ликвидация имат съвсем различни приоритети и ефективността им се мери по различен начин. В този случай, това което е индикация за ефективно свършена работа при търговците ще бъде съвсем различно, в сравнение с ликвидаторите. Примерите могат да бъдат много, в подобен сценарий попадат и производствените компании, където има отдели, чиято ефективност се измерва с достигането на норма за произведена продукция, други които отговарят за качеството и вътрешния контрол и тяхната ефективност се определя от намаляването на броя външни рекламации от крайния потребител, а има и отдели, чиято основна функция е да следи за безопасността на производството и за тяхната ефективност се съди по броя на предотвратените трудови злополуки.

В допълнение на това, друга основна слабост на подхода, е че целите на организацията могат да се променят с течение на времето, като това важи с пълна сила за нейните краткосрочни оперативни цели. Промяната на целите (дори на по – дългосрочните и стратегическите) също нерядко е резултат от взаимодействията на организацията с

³ Price, J., 1968

⁴Robbins, 2003

пазарната среда, а съвременната пазарна среда се характеризира с особена динамика и нужда от чести промени. С други думи : макар да е един от най-ранните подходи, използвани за оценка на организационната ефективност, подходът на целите не е приложим за ясно дефиниране на организационната ефективност.

Другата съществена слабост на този подход е, че той по никакъв начин не „слага в уравнението“ човешкият елемент. Така например, що се касае за поведенчески фактори, емоциите на хората или взаимоотношенията между тях, тези въпроси не се отчитат. Това е най – очевидно при negliжирането на процесите свързани с мотивацията на хората и тяхната идентификация с организационните цели.

Споделяното схващане тук е, че щом служителите са добре информирани за основните организационни цели, то те по презумпция следва да се посветят на тяхното изпълнение и да го правят ефективно. Разбира се такова схващане е немислимо от перспективата на съвременното управление и това прави подхода трудно приложим в рамките на БП и УЧР.

2. Вторият подход, който описва организационната ефективност е подход на системните ресурси (The System Resource Approach).

Той разглежда ефективността от гледна точка на способностите на организацията да набавя необходимите си ресурси от външната среда. Ютчмън и Сишър, които са и създателите на този модел, дефинират ефективността като „способността на организация в абсолютно или относително изражение, да експлоатира заобикалящата среда, за да придобива част от оскъдните ѝ ресурси“⁵

Централно схващане на подхода на системните ресурси е, че ефективността се изразява в способността на организацията да привлича ресурси, с които да осигурява своята жизнеспособност, като същевременно прави това, поддържайки хармонични взаимоотношения с външната среда. Така този подход разглежда организационната ефективност не само в контекста на една конкретна организация, а като макрофеномен, касаещ по – широка група от организации (индустрия , клъстер, икономически сектор, дори цели държавни икономики).

Според подхода, за да може организацията да продължи да привлича нови ресурси, нейните продукти/ услуги трябва да носят „додадена стойност“ за останалите субекти,

⁵ Yuchtman & Seashore, 1967, p. 891

които споделят същата среда⁶ и по този начин, поне частично да компенсират останалите ресурсоползватели.

Така, ако разглеждаме ефективността през призмата на тази теория, един университет би се считал за ефективен, ако в него се запишат да следват голям брой студенти, а след това те останат да работят в същата среда където са живеели преди да постъпят в университета. По тази логика университетите, които след дипломирането предлагат международна кариера на студентите си не са ефективни, защото ресурсът не се връща към средата, от която е дошъл. Ако пренесем това схващане към бизнеса, то компаниите, които произвеждат продукция за износ нарушават баланса със средата и съответно не могат да бъдат причислени към тези, които функционират ефективно. Друг въпрос за ефективността би се породил при такива компании, резултатът от чиято работа дава много дългосрочен ефект, ако въобще даде такъв. Типичен пример за това са сфери като експериментални технологии или пък медицински изследвания - и двете направления са превърнали в истински индустрии, но често резултатите от тях дори не могат да бъдат измерени.

Друга слабост на този подход е, че той свързва ефективността с количеството постъпили на входа ресурси. Тоест колкото по- голямо количество ресурси се осигури, толкова по – ефективна е организацията. Същото би важало за един завод, например където основните измерители на ефективността ще бъде броя служители, постъпилите материали и произведената продукция. Разглеждайки тази принципна позиция от перспективата на съвременния бизнес, при който една от ключовите думи е оптимизация, лесно ще видим поредната слабост на подхода на системните ресурси.

Последният недостатък, който е и най- важен от гледната точка на настоящата монография, се разпознава в липсата на ясна концепция за приноса на служителите в постигането на организационната ефективност. Да, балансът между това, което се взема от обществото и това, което се връща към него е спазен, а служителите са част от това общество. Тук обаче липсва каквато и да е конкретика и обяснение, дали това справедливо отношение към заобикалящата среда се отразява на индивидуалната перцепция на служителите и още повече, дали това ги ангажира в по – голяма степен с компанията и ги

⁶ Mullins, J.,2008

прави по – ефективни? Такъв род въпроси теорията за системните ресурси не задава и не търси техният отговор.

Ако трябва да обобщим най – важното за този подход, трябва да кажем, че макар да представя една макроикономическа, дори микросоциална перспектива, има една сериозна слабост, която се изразява в това, че той е приложим, само когато има пряка връзка между ресурсите, които организацията черпи и продуктът/услугата, която произвежда, което може да е съществено предизвикателство и да допълним, че също подобно на подхода на целите, не отдава значение на човешкия фактор.

3. Третият подход е подходът на вътрешните процеси (Internal Process Approach).

Този подход разглежда ефективността като зависи изцяло от това, в каква степен ресурсите, които са вече налични в организацията се изразходват по оптимален начин за постигане на заложените цели. Под ефективност тук се разбира главно оптимизация на вътрешните процеси. Голяма част от съвременните подходи за повишаване на ефективността (най- вече производствена ефективност) като Lean или Sigma 6 се базират на този подход и могат най- ясно да илюстрират неговата същност.

Така например ако погледнем към методът Lean ще видим стремеж към непрестанно усъвършенстване, базирано на оптимизацията и елиминирането на процеси, които не са пряко свързани с крайната цел. "Lean" става известен следствие на работата на Уомак Джоунс и Рос⁷, които през 1990 г. създават своя бестселър "The Machine That Changed the World" и променят в голяма степен начина, по който се гледа на производствената ефективност. Концепцията се базира от производствената система на Toyota, която е създадена в опит да се подобри конкурентоспособността пред другите японски производители на автомобили. Основната идея е, че всеки производствен процес се състои, както от продуктивни, така и от непродуктивни действия (такива, които не са пряко свързани с ефективността и не дават додана стойност на продуктите). Когато се направи разграничение между тези две действия и непродуктивните се изчистят, се получава форма на ефективност, която използва по най- ефикасен начин наличните вътрешни ресурси.

Върху подобно разбиране стои и концепцията Six Sigma, която също се стреми към подобряването на процесите свързани с постигането на производствените цели, като отделя значително внимание на оптимизирането на ресурсите и намаляването на брака до по –

⁷ Womack, J., Jones, D., Roos, D., 1990

малко от 01%. При Six Sigma, обаче се поставя акцент върху ролята на мениджърите (най-вече оперативните) и се подчертава отговорността им за следене и измерване на разходите и качеството на продукцията. Така концепцията прави връзката между качеството, оптимизациите и ролята на мениджмънта, което е основното ѝ предимство в сравнение с други концепции от групата на вътрешните процеси.

Очевидното сходство между двата модела и факта, че те попадат в обхвата на парадигмата, търсеща ефективността чрез оптимизациите, довежда до факта, че в началото на XX век принципите Six Sigma и Lean се интегрират в нова методология наречена Lean Six Sigma⁸, съдържаща основните елементи и на двете.

Макар и този подход да има своите силни аргументи и несъмнено да предлага във висока доза лесно обяснена практическа приложимост, от която съвременните организации се нуждаят, той има поне един сериозен недостатък. Това е едностранната перцепция на ефективността, единствено през призмата на оптимизацията. Така дори някои чисто икономически аспекти като удовлетвореността на клиентите са пренебрегнати, да не говорим за това, как хората в организацията реагират на оптимизации когато те се проточват във времето. Тогава в нередки случаи се отключват, така наречените контрапродуктивни работни поведения⁹, които се свързват с намаляването на личната и екипна ефективност на служителите и са израз на демотивацията им. От друга страна, макар в Six Sigma да се разглежда въпросът за управлението на хора, от страна на мениджмънта, той отново е сведен до тясната перспектива на следенето на това как се използват ресурсите и дали не се полагат напразни усилия, които представляват ненужно разхищение на време и енергия. Без съмнение това е важно, но крайно недостатъчно с оглед на успешното управление и очакванията от съвременните мениджъри.

След като разгледахме тези основни подходи, спокойно можем да заключим, че дори още да са „работещи“, всеки един от тях сякаш пропуска нещо, а именно в поведенческия домейн и макар бизнесът да продължава да ги използва, също така продължава да търси нови начини да подобри функционирането и ефективността си. В отговор на това търсене, една нова вълна от изследователи започва да се фокусира върху хората работещи в организациите, техните личностни и поведенчески особености и начините, по които те

⁸ Cindy, J., 2009

⁹ Matta, F., Erol, T., Johanson, R., Bacakzis, P. 2014

могат да бъдат използвани. Това може да бъде видяно още в края на двадесети век в лицето на автори, които започват да свързват ефективността, не толкова с материалните или финансовите, колкото с човешките ресурси. Появяват се изследвания, които илюстрират връзката на организационната ефективност с нивата на експертните и поведенческите умения на служителите и такива, които твърдят, че за да се постигат целите на организацията, най – важното е да се подпомагат и развиват служителите ѝ¹⁰. Леко и постепенно тази тенденция продължава и концептуализирането на ефективността, като се обръща особено внимание на това как хората да се кооперират, поддържат ли устойчива мотивацията, идентифицират ли се с организационните цели. Трудовете, създадени в тази рамка, допринасят в изключителна степен за разбирането и значението на поведението на хората в организациите и те представляват особен интерес по отношение на разбирането на потенциала на човешкия капитал за това как да се подобри функционирането на съвременните организации.

4. Организационната ефективност през призмата на УЧР.

Вече е всеобщо схващане, че осигуряването на финансови и материални ресурси, определянето на конкретни работни процеси не дава пълната картина на организационната ефективност. Дори само краткия анализ, който направихме очертава въпиещата нужда от това да се отдели по – сериозно внимание на ролята на хората, които работят в организациите и техните приноси към ефективността.

В опит да се отговори на тази нужда редица автори се насочват към изследването на така наречената екипна ефективност, като по този начин искат да представят компонентите на ефективността, произтичащи от човешкия фактор. Постепенно това се оформя като самостоятелно направление, изследващо кои от свързаните с хората на индивидуални и колективни фактори могат да бъдат свързани с ефективността и начините за нейното подобряване.

Като естествен процес за всяка социална наука и в тази парадигма се развиват множество концепции и схващания, изследват се различни аспекти и нюанси на човешкото поведение. Така за част от концепциите може да се твърди, че имат чисто теоретичен характер и приложението им е основно за обяснение на понятието, но не и за промяна на

¹⁰ Vinitwatanakhun, M., 1998

ефективността. Такава е концепцията за груповата ефективност създадена от И. Шнайдер¹¹- може би най- ранният опит да се теоретизира ефективността през призмата на УЧР. Моделът на Шнайдер цели основно да даде описание и да дефинира променливите, изграждащи конструкта екипна ефективност. Според него екипната ефективност може да бъде изразена по следния начин:

Действителна производителност = Потенциална производителност - Процесни загуби

В това уравнение под Действителната производителност авторът разбира екипната ефективност. Потенциалната производителност е разбрана като възможно най- високото ниво на производителност, което (макар и хипотетично) е постижимо от екипа при идеални условия. Процесните загуби от своя страна представляват действия на екипа, които го отдалечават или поне забавят постигането на крайната цел. Според Щайнер загубите идват от липса на колаборация между екипните членове, но може да се появи и при липса на мотивация или при неподходящ управленски подход, несъобразен с целите или зрелостта на екипа.

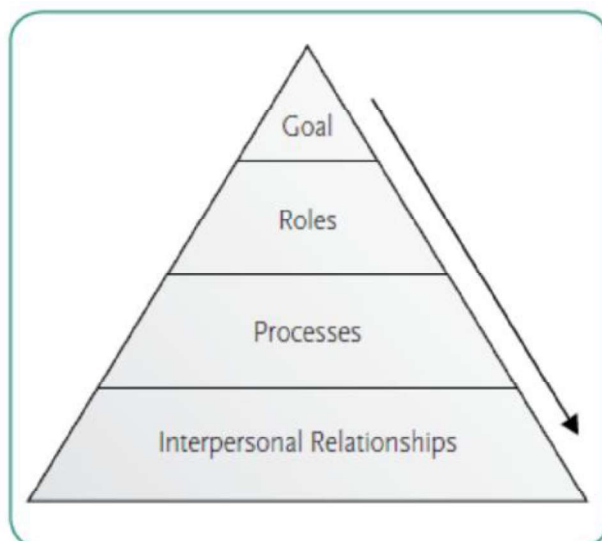
Моделът на Щайнер дава обща представа за това кои са компонентите на екипната ефективност, но без съмнение е твърде „лабораторен“, опростен и изчистен, а от него са премахнати всякакви вариации, така необходими за реалната практика. Именно за това, смело може да кажем, че той не предоставя нужните насоки за повишаване на ефективността. Така например, в него не се адресира въпросът как да се избегнат загубите, също така не предоставя и подходи за доближаването на екипа към нивото на оптималната производителност- нещо, което истински вълнува всеки мениджър. За това спокойно може да кажем, че заслугата на Шнайдер е по - скоро в академичен план и неговият модел не дава особена додана стойност от перспективата на практическото управление на хора.

Друг от ранните модели за екипна ефективност е моделът на Рубин, Пловник и Фрай¹². Този модел е известен още като „ GRPI“ модел, съкращение, което идва от думите „цели“, „роли“, „процеси“ и „междупличностни отношения“ (goals, roles, process, interpersonal relations). Характерно за този модел е, че авторите го представят под формата на пирамида, подобно на теорията за йерархията на потребностите на Ейбрахам Маслоу

¹¹ Steiner, I., 1972

¹² Rubin, I. Plovnick, M., & Fry, R.,1977

(1954). Въпреки това, за разлика от теорията на Маслоу, този модел започва от върха на пирамидата и върви към основата ѝ.



Според модела, екипът винаги трябва да започне с цел на екипно ниво. След като целта е дефинирана, ролите и отговорностите ще станат по-ясни и всеки служител ще знае с какво да се захване. Тъй като хората работят заедно (процеси), те ще го направят като си сътрудничат или се учат един друг. В случаите обаче, когато целите и отговорностите не са достатъчно ясни, което се случва доста често, членовете на екипа ще трябва да ги уточнят или предефинират. По този начин екипните процеси могат да се коригират и пренастроят с цел по – висока ефективност. Например, тук се работи по съвместно вземане на решения, разрешаване на конфликти и координиране на работните дейности. Когато правят всичко това, членовете на екипа развиват своите междуличностни отношения, заздравяват връзките по между си и с ръководителя на екипа.

Ако сравним този модел с теорията на Шнайдер, то можем да видим че при него се вниква малко по – дълбоко в ефективността, от гледна точка на взаимоотношенията и сработването между екипните членове, но отново можем да разпознаем редица пропуски, най- вече по отношение на ролята на мотивацията, а също и във връзка с насоките за подобрене и способите за повишаване на организационна ефективност, които или отсъстват или са твърде индиректни.

Тези слабости са избегнати в работата на Ричард Хакман¹³, който представя един доста по – пълен, а също и един от най- популярните модели за организационна /екипна ефективност. Често моделът е наричан „нормативен“, тъй като при представянето му, намерението на автора е било той да разкрие най-важните способности, които организациите биха могли да използват за да повишат ефективността на екипите си.

Създаден с тази цел, моделът представя екипната ефективност като конструкт, изграден от три дименсии и отделя внимание на така важни елементи за човешкия фактор, като мотивацията, натовареността на хората и опасността от прегаряне, а също и емоционалния отговор, свързан с изпълнението на задачите. Дименсиите са следните :

- Първата е съставена от **екипните задачи**. Това са работните задачи, възложени на екипа и степента, в която са изпълнени;

- Втората е наречена **дългосрочна жизнеспособност** и тя изразява способността на екипа за продължителен период да се справя с работата си, без да прегаря или членовете му да се демотивират. Тук Хакман прави важен акцент върху способността на ефективните екипи да останат такива за дълъг период от време и свързва ефективността с устойчивото представяне.

- Третата дименсия е **влияние**. Тук се включва психологичният ефект, който работния процес оказва върху екипните членове, с други думи - тяхната удовлетвореност от изпълнението на задачите и стремеж към постигане на целта.

Без съмнения, моделът на Хакман е доста по - пълен от гледна точка на УЧР, най-малкото, защото дименсиите на ефективността са свързани, както с обективни стандарти за качество и количество, така и с удовлетвореността на хората, което пък влияе върху личната ефективност, а в дългосрочен план и върху идентификацията с екипните цели. Това е важно и от гледна точка на предприемане на конкретни действия за подобряване на ефективността, защото ако върху работните задачи, тяхното естество и обхват бизнес психологията не може да влияе, то върху тези чисто човешки аспекти, може да се оказва целенасочено влияние, а както ще се изясни в настоящата монография, това влияние може да доведе до драстично подобряване на организационната ефективност. Все пак личното ми усещане е, че в стремежът си да създаде прост и работещ модел в трите дименсии, които представя Хакман, пропуска няколко важни елемента на ефективността. Това са ролята на доверието между

¹³ Hackman, R., 1987

членовете на екипа, начинът по който те си взаимодействат с ръководителя и разбира се подкрепата, която той може да осигури за екипа от организацията.

Всички тези фактори са включени в най-изчерпателния и широко приложен модел за екипна ефективност, известен като „Модел Т 7“.

Моделът е създаден от Майкъл Ломбардо и Робърт Айхингер¹⁴ през 1995 г., за да представлява ключови аспекти, които влияят върху екипната ефективност. Въз основа на техния преглед на изследване проведено с над 300 работещи екипи от различни индустрии, те идентифицират общо седем фактора, които не само влияят, но по техните думи, определят екипната ефективност във всичките ѝ форми. Пет от тези фактори са вътреекипни – тоест те представляват способности, умения, нагласи и ценности на членовете на екипа. Два са външни - те се свързват с организацията, нейните характеристики и отношение към съответния работен екип. Авторите са се постарали (и доста успешно са го постигнали) да опишат тези фактори с дума започваща с Т и така представят моделът си със запомнящото се име Т 7.

Ето и факторите, които изграждат модела.

Вътрешни фактори:

- Тяга/Натиск (Thrust)– обща цел за това, което трябва да се постигне или цел(и) на екипа.
- Доверие (Trust)– доверие един в друг, което екипните членове споделят.
- Талант (Talent) – колективните и индивидуални умения на членовете на екипа да свършат работата, но също и потенциала им за развитие на бъдещи умения.
- Умения за работа в екип (Teaming skills) – работете ефективно и ефикасно като екип.
- Умения за изпълнение на задачите (Task skill)– успешно изпълнение или свършена работа.

Външни фактори::

- Напасване на екип и лидер (Team-leader fit) – степента, в която ръководителят на екипа задоволява нуждите на членовете на екипа. Това са нужди, свързани с ресурси, но не само - тук попада и нуждата от мотивация, подкрепа и т.н.

¹⁴ Lombardo, M. , & Eichinger, R., 1995

- Екипна подкрепа от организацията (Team support from the organization) – степента, до която правилата, процедурите и ръководството на организацията позволява на екипа да развие своя потенциал и да се представя успешно.

Всеки от факторите вътре в екипа може да бъде очертан и в подфактори. Това е важен елемент от модела, защото дава много повече яснота, както за различните „слоеве“, които стоят зад така широко обхватни понятия като доверие например, а също и защото такъв вид конкретика може да бъде използвана от мениджърите и специалистите по ЧР при предприемане на конкретни стъпки за подобрене на ефективността.

Ето и кратко описание на съответните подфактори

Дименсията **Тяга/ Натиск**, която се отнася до целите, стратегиите и тактиките за постигането им, по които екипните членове са се договорили има различни поведенчески измерения, които оформят трите ѝ подфактора. Това са :

(а) Управление на натиска, което се отнася за стратегиите за справяне и начините, по които служителите приоритизират задачите си и координират дейностите си;

(б) Яснота за степента на натиска. Тук се визира комуникация за степента на трудност на задачите, също сроковете и очакваното качество;

(в) Ангажимент. Ангажиментът включва, както договорената между екипните членове, така и индивидуалната ангажираност на всеки един екипен член към справянето със задачите и постигането на поставените цели.

„Доверието“ също има подкатегории. Те са следните:

(а) Доверие в истинската и достоверна комуникация. Тук се поставя фокус върху това, до каква степен информацията се предава открито между екипните членове, но също и в каква степен те са склонни да говорят, освен за работа и за взаимоотношенията си;

(б) Доверие в действията. Дали се разчита, че действията на колегите ще бъдат точно такива каквито са договорени, дали хората имат доверие един в друг, че действията им ще отговарят на екипните стандарти.

(в) Доверие в екипа. Като цяло, този под фактор описва доверие в уменията, но и в степента на подкрепа, която екипните членове са склонни да оказват един на друг.

Факторът **„Талант“** се разделя на два подфактора:

а) Привличане на таланти. Тук се има предвид тяхното привличане от външната среда извън конкретната организация;

б) Развиване на таланти вътре в екипа. Включват се процедури и програми за диагностика и развитие на вътрешните таланти, наличието на кариерни пътеки и т.н.

При дименсията „**Умения за работа в екип**“, изграждащите я подфактори са най-многобройни и са цели шест. Това са:

- а) Управление на ресурсите налични в екипа;
- б) Екипно научаване. Включват се способностите екипните членове да придобиват нови знания и умения по различни начини. Формални или неформални, по принципа на социалното научаване¹⁵.
- в) Вземане на екипни решения
- г) Управление и разрешаване на конфликти без външна намеса;
- д) Екипна „атмосфера“. Става въпрос за вид психологически климат, който осигурява емоционален комфорт по време на работа и взаимодействия;
- е) Управленски процес. Сработване между ръководителя и екипа. Тук във фокуса попада лидерството с множеството му елементи, като лидерски стил, комуникативни способности и т.н.

Умения за изпълнение на задачите е дименсия, изградена от четири подфактора, които са изброени както следва:

- а) Фокусиране. Вид умение на членовете на екипа да останат концентрирани върху конкретната работна задача;
- б) Гъвкавост при изпълнението и приемането на задачи. Способността на хората да променят приоритетите и фокуса при промени в целеполагането;
- в) Измерване. Способността на екипа и неговите членове да измерват качеството, с което работят, степента, в която са се справили с целите и сроковете;
- г) Постигане. Изпълнението на поетите ангажименти и „обещани резултати“.

Всички тези вътрешни дименсии и техните общо 18 подфактора разглеждат всевъзможните аспекти на ефективността, които се „носят“ от екипните членове. Според Ломбардо и Айхингер, всички те трябва в някаква степен да присъстват, за да може да се постигне висока екипна ефективност. От друга страна, дори и най - добре сработеният, талантлив и отговорен към целите екип, не би могъл да бъде високо ефективен, ако не получи нужната подкрепа от организацията и именно тук идва мястото на двата външни

¹⁵ Bandura, A., 1965

фактора. Първият е напасване на екипа с неговия ръководител. Този фактор представлява своеобразна гранична зона на екипа с организацията, защото от една страна взаимоотношенията на ръководителя с екипните членове влияе на вътрешните фактори като доверие или управление на таланти, от друга, мениджърите почти винаги са връзката на екипа с целите на цялата организация. По отношение на вторият външен фактор – „Екипна подкрепа от организацията“, то стратегиите, правилата процесите и системите за взаимодействие между различните отдели в организацията също влияят върху ефективността по един безспорен начин.

Така по един изчерпателен начин „Т 7“ моделът за екипна ефективност дава яснота по отношение обхвата на понятието и на изграждащите го елементи, от друга, поради своята конкретика, предоставя редица възможни насоки, чрез които организациите да подобряват ефективността на екипите, хората, които работят в тях и в крайна сметка - цялата организационна ефективност.

Това го прави несъмнено най- подходящият модел, на който да се стъпи когато в тази монография се правят препратки за организационната ефективност, разглеждана през перспективата на УЧР и подходите, с които бизнес психологията може да допринесе за нея.

Преди да се премине към следващата глава, остана още една задача, която е важна в много по- голяма степен от академична гледна точка и това е даването на дефиниция за екипната ефективност. За да завършим темата ще се позова на дефиниция, дадена от Козловски и Даниел, които твърдят, че: *„Екипната ефективност е капацитетът на екипа да постигне целите и задачите си чрез взаимозависимост, симбиотични връзки между членовете и споделяне на отговорността за изпълнението и резултатите постигнати в рамките на установените граници на организацията.“*¹⁶

1.2. Организационен климат и Организационна култура.

Организационният климат и организационната култура са две алтернативни концепции, занимаващи се с това как хората описват своя опит, нагласи и мисли за организациите, в които работят. И двете често се споменават в различни научни източници,

¹⁶ Kozlowski, S.& Daniel R. 2006, p. 81

които изследват аспекти от организационния живот, като управление на промяната, мотивация, ангажираност и разбира се организационна ефективност.

Въпреки широката им популярност в БП и УЧР, организационната и бизнес психология, все още има твърде много неясноти и объркващи връзки между двете. Това се отнася не само за техния обхват и съставни елементи, но и за прилагането на концепциите към промените, които съвременният бизнес иска да имплементира, за да следва път на растеж и развитие на фона на все по – засилваща се конкурентост на пазарите.

Тази глава има за цел да сведе до минимум, и доколкото е възможно, да изясни тези неясноти, като проследи произхода на двете концепции, анализира приликите и разликите между тях и даде конкретни насоки за тяхната приложимост в инициативи целящи повишаване на организационната ефективност.

В моята академична и консултантска практика често съм ставал свидетел на това как организационният климат и културата се възприемат като синоними и смятам, че това е свързано с липсата на достатъчна информация по отношение възникването и възможните приложения на концепциите. Въпреки че, двете понятия споделят определени прилики, а може би и характеристики, те обясняват различни аспекти на организационния живот и предоставят различни гледни точки за теоретизиране и анализ, а също дават съвсем различни насоки за подобряване функционирането на организациите.

Ако погледнем произхода и развитието на двете концепции от чисто онтогенетична перспектива, ще се очертае ясно, че организационният климат възниква значително по – рано. Проследяване на литературните източници ни показва, че през 60-те и 70-те години на миналия век, един от най-важните въпроси в организационните изследвания е климатът, докато културата започва да привлича изследователското внимание едва в края на 80-те и 90-те¹⁷.

Този порядък на възникване на понятията води до логичната стъпка, да се представят бележки и разяснения, първо за организационния климат, след което да се обърне внимание на културата, сравнявайки приликите и разликите между тях.

¹⁷ Schneider et al. 2011; Zohar & Hofmann 2012

Бележки върху климата:

Още от най- ранните изследвания и теоретични разработки, климатът е бил концептуализиран като **индивидуален атрибут**, измерим чрез матрица с множество признаци¹⁸, който се превръща в организационен феномен по принципа на натрупването на сходни усещания и представи на служители от една и съща организационна единица¹⁹.

Първите разработки върху климата се появяват още през 1930 г, и са дело на Кърт Левин и колеги и макар мнозина да го смятат за „баща“ на климата, Макгрегър е този, който въвежда психологически климат в областта на организационната психология, свързвайки го предимно с мениджърските поведения:

„ Ежедневното поведение на прекия ръководител и на други значими хора на мениджърски позиции, които са израз на техните нагласи по отношение на служителите и организацията, създават това, което често се нарича „психологически климат“ на работните взаимоотношения “²⁰

Малко по – късно концепцията за „психологическия климат“, създадена от Магрегър е допълвана от редица автори, между които е Рединг²¹, който поставя акцент върху ролята на комуникацията за формирането на климата и го описва чрез елементи като ниво на подкрепа, вземане на решения чрез участие, нива на доверие, увереност в способностите, откритост и стремеж за постигане на високи цели. Така той създава понятието „комуникационен климат“, защото според него, климатът се оформя и може да бъде разпознат основно по начинът, по който хората общуват по между си.

Макар и до днес да има спорове относно обхвата и съставните елементи на климата, несъмнено има съгласие около тезата, че потенциалът на понятието се състои в това, че то свързва индивидуалното преживяване с организацията и така дава ефект върху цялостното ѝ функциониране²². Именно тази негова особеност го превръща в своеобразен мост между индивидуалното и колективното и е застанала в основата на много от дефинициите на понятието и е послужила за база, върху която се надграждат последващите изследвания. Така според Тагиури и Литвин, организационният климат е: *„Относително трайното*

¹⁸ Schneider and Bartlett, 1970

¹⁹ Kiesler, S., & Sproull, L. 1982; Henderson, J., Liden, C., Glibowski, C., & Chaudhry, A., 2009

²⁰ McGregor, D., 1960 p.133

²¹ Redding, W. (1972

²² Falcione, R., & Kaplan, E. 1984; Moran and Volkwein, 1992

*качество на вътрешната среда на организация, което е преживяно от нейните членове, влияе върху тяхното поведение и може да бъде описано по отношение на стойностите на определен набор от характеристики (или атрибути) на организацията*²³.

Поул допълва тази дефиниция, като застава на мнението, че климатът може да бъде свързан с конкретни действия, което придава на концепцията силно поведенчески характер. В този дух неговата дефиниция гласи, че климатът е *„относително трайно качество на околната среда, която се преживява и възприема от индивидите и влияе на техните индивидуални интерпретации и **действия** и може да бъде описан от гледна точка на определен набор от характеристики, описващи практиките, процедурите и тенденциите на системата*”²⁴.

В допълнение, други автори обръщат внимание и на ролята на климата във връзка с комуникацията, протичаща вътре в организацията, а Джонсън твърди, че климатът може да се разглежда като *„модел на това как хората в организацията говорят помежду си, но също и за какво си говорят*”²⁵.

На фона на тези различни, но същевременно допълващи се дефиниции, е интересно да се разгледат и кои са дименсиите, съставляващи организационния климат. Съвсем естествено и тук, при различни автори има известно разминаване, но като цяло разликите са в броят дименсии и нивото на специфичност, а не по отношение границите и обхвата на понятието.

Така например, Кембъл Боунас и Петерсън ²⁶ предлагат климата да съдържа дименсии, обединени по антагонистичен принцип. Такива се автономия или зависимост, коопериране или конфликт, демократичност или централизация (при вземане на решенията) и т.н. Други автори се опитват да представят модел с повече универсалност, като намаляват броя на дименсиите. По този начин Гудел предлага само три ключови измерения на климата, включително организационна структура, организационни атрибути и проблеми/въпроси, свързани с взаимоотношенията между служителите ²⁷. Така представено обаче, понятието е

²³ Tagiuri и Litwin, 1968, p. 27

²⁴ Poole, 1987, p.2

²⁵ Johnson, 1977, p.124

²⁶ Cambell, Bownas, and Peterson 1974

²⁷ Goodell 1992

твърде широко и му липсва конкретика. Тези недостатъци са коригирани от без съмнение най – популярният и научно обоснован модел- този представен от Джонс и Джеймс²⁸

Моделът се състои от шест дименсии, които формират отделни домейни, на базата на които може да се опише климатът и факторите, които го формират.

Дименсиите са :

- **Подкрепа и лидерство.** Авторите отделят внимание на лидерския стил и начинът на комуникация на ръководните насоки, но също и на взаимоотношенията мениджър – служители по въпроси, които не са толкова директно свързани с работата;

- **Коопериране, работно сътрудничество и топлина на взаимоотношенията.** В тази дименсия са засегнати взаимоотношенията между равните в екипа. Освен чисто работните взаимоотношения, отново е обърнато внимание на неформалното общуване;

- **Конфликт и неяснота.** Наличието на яснота по отношение на очакванията за работно представяне и поведенчески стандарти, подходи и визия за разрешаването на вътреекипните конфликти;

- **Професионален дух и самосъзнание.** Спазването на правила, саморегулацията, развиване на екипен интегритет;

- **Предизвикателност на работата, възможност за разнообразие.** Тази дименсия се фокусира върху възможностите, които работата дава за научаване и развитие;

- **Взаимно доверие.** Дименсия, която обхваща степента, в която служителите се доверяват един на друг и вярата в това, че те си взаимодействат през автентични конгруентни поведения, които кореспондират с техните лични ценности.

Моделът на Джонс и Джеймс е широко приет поради няколко факта. Първо – ясното дефиниране на дименсиите, което прави възможно създаването на множество въпросници базирани на модела²⁹ и второ - ясно разпознаваемата връзка на описаните дименсии с конкретни работни практики и аспекти от организационния живот, които са важни за всякакъв вид организация, без значение от бизнес контекста и от вида индустрия³⁰.

В него много ясно можем да разпознаем и препратки към моделите за организационна ефективност. На пример - и доверието, и вземането на решения, и управлението на конфликти, и лидерството присъстват като елементи в Т 7 модела. Също

²⁸ Jones and James, 1974

²⁹ Димитров, Я., 2021

³⁰ Schneider, B., & Reichers, A. E., 1983

препратки могат да бъдат направени и към модела на Хакман, където екипната „Жизнеспособност“ се свързва с яснотата на задачите и нивото на натовареност, което служителите могат да понесат.

При наличието на толкова различни модели относно климата в рамките на тези бележки, ще е полезно да се направи все пак някакво обобщение на основните характеристики и съставни елементи на климата и тук можем да се позовем на работата на Жаблин, който прави систематизация и обобщава характеристиките на климата в своя теоретичен обзор по темата. В него той твърди, че:

1. Организационният климат е широкообхватно понятие с много вариации, защото личността има такъв характер;

2. Климатът на определена организация има специфики и относително постоянство или поне някаква приемственост във времето;

3. Феноменологично климатът е възприеман от индивида като външен или като характеристика на средата, но когнитивно и емоционално той е вътреличностен феномен, защото е повлиян от индивидуалните възприятия.

4. Климатът се основава на реалността и следователно може да бъде споделян от наблюдателите или участниците и те могат да се „споразумеят“ за това какъв е климата, въпреки че консенсусът винаги е ограничен и филтриран през индивидуалните им различия и възприятия.

5. Климатът на една организация потенциално влияе върху поведението на хората в система³¹.

За да бъде картината по отношение на характеристиките на климата пълна, няколко години по – късно, към изброените от Жаблин характеристики, Поул добавя още две.

Той твърди, че сред останалите автори съществува консенсус, за това, че въпреки че организационният климат се преживява индивидуално, той описва системните характеристики на цялата организационна единица относително обективно. Добавя също, че всъщност климатът възниква и се поддържа от взаимоотношенията, но също и от различни по вид организационни практики и работни дейности, считани за важни от организацията на нейните членове³².

³¹ Jablin, F., 1980 p. 817-818

³² Poole, M., 1985 p. 84

Друг интересен въпрос, по отношение на организационния климат е връзката му с различни аспекти от функционирането на организациите и още повече, възможността чрез промяната на климата да се оказва положително влияние върху тях.

Изследванията показват, че възприятията за климата са свързани с различни важни аспекти от индивидуалното и групово представяне на организацията. Русо³³ и Ренч³⁴ доказват връзки между организационния климат и нивото на текучество в организацията, като и двамата подчертават значението на лидерският елемент за това.

Други от измерените влияния на климата го свързват с личната удовлетвореност от работата³⁵, индивидуалното и групово работно представяне и ангажираността с целите на компанията.³⁶

Многократно е изследвана и връзката между климата и вътреорганизационната комуникация. Така Ален, Гочер и Себърд³⁷ подчертават ролята на климата по отношение на мотивиращият елемент на комуникацията, а Пинкърн³⁸ и Мичели и Нийър³⁹ обръщат внимание на доверието, саморегулацията и търсенето на екипна отговорност, които се осъществяват само при наличието на определен вид климат.

Значението на климата се очертава много ясно и по отношение на аспекти, които надхвърлят вътреорганизационния живот. Такъв важен аспект е обслужването на клиенти. Тази връзка многократно измервана и доказвана, довежда дори до това, че се създава концептуален модел наречен „Климат ориентиран към обслужване“ (service climate)⁴⁰, който е насочен към постоянно подобряване на обслужването, клиентската удовлетвореност и лоялност.

Като обобщение на тези бележки може да се каже, че организационният климат е свързан с няколко важни аспекта от функционирането на организацията, между които мотивация, индивидуалното и групово представяне на служителите, механизмите на взаимен контрол и подкрепа, нивата на удовлетвореност на служителите и др. Също без

³³ Rousseau, 1995

³⁴ Rentsch, 1990

³⁵ Goodman, A., & Svyantek, J., 1999

³⁶ Burke, J., Borucki, C., & Kaufman, J., 2002

³⁷ Allen, Gotcher, and Seibert 1993

³⁸ Pincus, 1986

³⁹ Miceli & Near, 1985

⁴⁰ Schneider, White, & Paul, 1998

съмнение, той се отразява на начина, по който организацията си взаимодейства с външните субекти, посредством обслужването на клиенти, съблюдаване на бизнес стандартите и разбира се, текучеството и имиджът на работодателската марка. Това е толкова широк „фронт“ на въздействие, който без съмнение, се отразява върху цялостната организационна ефективност разбрана през призмата на УЧР.

Бележки върху културата:

За организационна култура започва да се говори в края на 60 -те години на XX век. Тогава терминът е използван основно в научни области като социология, културология, антропология и се разглежда в неговия макросоциален контекст. Когато терминът започва да се появява в областта на организационната психология в началото на 80-те, повсеместно се използва като синоним на вече създаденото и добило популярност понятие организационен климат.

Съществен пробив в обособяването на организационната култура, като отделена концепция от домейна на психологията, може да се види в работата на Хофстеде⁴¹, който я разглежда като конструкт, оформен във връзка с това къде е локализирана организацията географски, свързвайки я с нещо, което ще нарека условно „народопсихология“.

Интересен факт за теорията на Хофстеде е, че той разглежда културата като социален феномен, който се определя от символи, ритуали и герои, които олицетворяват ценностите на общностите. Чрез тези ценности индивидите формират вижданията си за единиците в обществото или компанията, в която работят. Тези ценности могат да се проявяват на различни нива по петте измерения на културата, които Хофстеде представя, като те се позиционират някъде по скалата между двете противоположни дименсии на всяко от измеренията и така оформят своеобразна решетка с вариации от множество различни типове култура.

Базирайки се на изследвания в 66 държави, той извежда пет основни дименсии на културата, които са своеобразен израз на националните характеристики. Това са:

1. Индивидуализъм срещу колективизъм. Разглеждат се стратегиите за вземане на решения и за справяне в различни ситуации;

⁴¹Hofstede, 1980

2. Избягване (справяне) с несигурността. Това измерение взема предвид какво е нивото на тревожност, което се поражда в ситуация, съдържаща несигурност;
3. Властови отстояния. Йерархични релации, формално/неформално лидерство;
4. Мъжественост (masculinity), под което Хофстеде разбира дали успехът се постига чрез отстояване или чрез подкрепа, компромис и грижа за околните.
5. Ориентация към краткосрочни победи или дългосрочни стратегии.

Таблица 1: Дименсии на културата по модела на Хофстеде.

<i>Измерение</i>	<i>Характеристика 1</i>	<i>Характеристика 2</i>
Идентичност	Колективизъм	Индивидуализъм
Йерархия/власт	Голяма властова дистанция	Малка властова дистанция
Психологически пол	Женственост	Мъжественост
Истина/ филтър, през който се възприема реалността	Избягване на несигурността	Приемане на несигурността
Перспектива/добродетел	Дългосрочна ориентация	Краткосрочна ориентация

Различните елементи на културата могат да бъдат илюстрирани от общите характеристики на преобладаващите нагласи и ценности в различни държави. Така например, китайската култура се характеризира със силно изразен колективизъм, докато индивидуализмът е характерен за САЩ. Голямата властова дистанция е по-характерна за Индия, а ниската за англосаксонската култура (Великобритания). Женствеността, която се разбира като изразяване на загриженост и правена на компромиси, може да се разпознае в Белгия и Нидерландия, а мъжествеността и желание за доминиране – в САЩ и Мексико. Силното избягване на несигурността е характерно за България и като цяло държавите на Балканите, а толерантни към нея са в Дания, Норвегия и Швеция. Дългосрочна ориентация се наблюдава в Япония, докато краткосрочната е характерна за Балканите и някои държави в южна Европа – Гърция и Албания.

Както става ясно, начинът, по който Хофстеде разглежда културата е силно детерминиран от идентичността на нациите и характерните за тях споделени ценности.

Това е типична перспектива за изследване на организационната култура в ранните етапи на оформянето на теорията и тя е използвана не само от Хофстене, но и от други

автори. Пример за това е и работата на Уйлиям Оучи⁴², който изследва въпроса за приноса на организационната култура към „чудото на японската икономика“ – феномен, привлякъл вниманието на изследователите през 70-те и 80-те години.

Истината е, че макар да е добила световна популярност и да има своя неоспорим научен принос, моделът на Хофстеде търпи сериозни критики и той не е особено валиден ако го съотнесен към съвременното разбиране за същността на организационната култура. Критиките са насочени най-вече към тясното свързване на вътреорганизационните феномени с националните особености, което погледнато от перспективата на една мултинационална компания е лишено от смисъл. Друг пропуск на теорията е, че с навлизането в XXI век, все по-плоските като йерархия организации, променят разбиранята за лидерството и властовите релации. В тази връзка ще се позова на мнението на Баугмартъл и Хил, които казват, че теорията на Хофстеде представя легитимни артефакти на културата, но само на тази, характерна за 80-те години на XX век⁴³.

С течение на времето, повечето автори започват да избягват позоваването на националните характеристики като основен елемент на организационната култура и започват да търсят други общовалидни елементи, които да я характеризират.

В следствие на това търсене, Терънс Дийл и Алън Кенеди предлагат своя модел на организационната култура⁴⁴. Те използват подход, при който се посочват две дименсии, по краищата, на които се разполагат четири различни типа култура, различаващи се по шест културни елемента. Шестте елемента са:

1. История. Това е споделеното вярване за миналото, за историята на компанията. Корпоративната история държи хората сплотени около основни колективни ценности, на които е изградена организацията;

2. Ценности. Културната идентичност се формира около споделените вярвания и ценности за това, което е наистина важно за организацията, кои са вярванията, които определят смисъла на нейното съществуване;

3. Ритуали и церемонии. Тук са включени поведенията, които служителите практикуват всеки ден и смятат за правилни и адекватни. Това са своеобразни поведенчески кодове, споделяни от хората в организацията;

⁴² Ouchi, W., 1981

⁴³ Baumgartel and Hill, 1982

⁴⁴ Deal T. & Kennedy, A., 1982

4. Разкази/митове. Чрез тях се илюстрират ценностите на компанията и се вплита част от историята ѝ, нерядко - силно митологизирана. Същото може да се случи и с отделни личности от компанията;

5. Герои. Героите са мениджъри или успешни служители, които са промотирани или „наградени“ за някое действие, което символизира определена ценност на компанията. Те често са използвани като „емблема“ на компанията или се посочват като ролеви модел, който останалите трябва да следват ако искат да бъдат успешни;

6. Неформална мрежа. В една организация винаги съществуват и неформални канали на комуникация и по тях се разпространяват трудно достъпна „апокрифна“ информация. В тази мрежа съществуват няколко роли. Има „разказвачи“ – това са служителите, които обличат случващото се с думи, за да може да го разкажат на останалите. Има „клюкари“, които украсяват и дават собствен оттенък на разказаното от разказвача. Има „шептящи“, които споделят това, което се говори с ръководството на компанията и могат да станат важен преговарящ с тях, когато исканията на служителите не могат да се отправят по формалните канали за комуникация. Има „шпиони“, които доносничат на ръководството какво се случва и какъв вид неформална комуникация тече в компанията. Последната роля е тази на „свещениците и жриците“, които пазят споделените ценности и артефакти на културата и интерпретират реалността през тях.

На базата на тези елементи, Дейл и Кенеди описват четири типа култури, като твърдят, че има външни (пазарни) фактори, които оказват влияние върху типа култура. Това са размера на риска (пазарен и производствен) и скоростта, с която компаниите научават дали техните действия са успешни или неуспешни. Под въздействието на тези фактори и вземайки предвид описаните елементи на културата, могат се формират четири типа организационна култура:

„Мачо“⁴⁵ култура . Характеризира се с висок индивидуализъм, поемане на висока степен на риск, бърза обратна връзка за резултата. В компаниите с такава култура се планира краткосрочно, сигурността и безопасността не са приоритет. Ритуалите са насочени към това да осигуряват успех и да насърчат бързото вземане на решение. Грешките се наказват, за това неуспехите се избягват всячески. Съответно тази култура се характеризира с високи нива на стрес, ниско ниво на екипна работа, твърде висока вътрешна конкурентост.

⁴⁵ От испанската дума macho – агресивен, налагащ волята си мъж.

Награждават се предимно индивидуалните усилия. Най- високата ценност е личното постижение, високият оборот и краткосрочната печалба.

Култура на усилената работа и игра. Тук също се търси бърза обратна връзка, но за разлика от Мачо културата, се поемат малко рискове. Обикновено се търсят бързи решения с краткосрочни перспективи. Важен елемент на този тип култура е, че се поставя акцент върху удоволствието от самата работа. Тук вече се цени и насърчава екипната работа, защото се споделя вярването, че истинските успехи не могат да бъдат постигнати от един човек а само от екип. Цени се и научаването на нови знания и умения и се търси начин служителите да се насърчават в тази посока.

„Ва банк“ култура. При нея решенията се взимат с висок риск, но обратната връзка пристига много бавно, тоест дали решението е било удачно, се разбира след дълъг период от време. Има силна ориентация към сигурност и непогрешимост; артефактите с акцент върху висок икономически статус и свидетелстват за успешно взети назад във времето решения. Понеже необходимостта от непогрешимост на решенията е толкова голяма, културните елементи са насочени в дългосрочен план, а сред служителите има споделено вярване, че най- важните елементи от успеха са планиране и подготовка. Такъв тип култура отделя високо внимание на детайла и цени тясно профилираната експертност.

Последният вид култура според модела на Диил и Кенеди е **Процесната култура**. Тя се характеризира с бавна обратната връзка и ниски рискове. При нея не се вземат „големи“, нито рискови решения, плюс това може да отнеме години, преди да се разбере дали те са били правилни, дали са довели до положителен резултат (печалба, оптимизация) или не. Поставя се акцент върху процеса на изпълнение на задачите, върху процедурите и работните инструкции. Понеже е трудно да се каже каква е ефективността от действията на служителите на база резултат (той идва бавно), се цени методичното и точно изпълнение на процедурите, дори с риска да се пренебрегне крайния резултат.

Друга теория, която представлява интересна гледна точка за организационната култура е създадена от Роджър Харисън и Чарлз Хенди. Те поставят акцента си не толкова върху пазара и как той определя формирането на културата, колкото на вътреприсъщи фактори на организацията, свързани с властта и начините, по които тя се практикува, яснотата на ролите, задачите, отношението към индивида и неговите индивидуални потребности.

За да илюстрират четирите типа култура, авторите съвсем логично се позовават на вътрешни критерии, описващи организацията по два начина. Първият критерий е свързан с властта, дали тя е в ръцете на една фигура – това е така наречената висока централизация. Ниска централизация е равномерното разпределение на властта между много на брой ръководители, отговорни за различни дейности. Вторият критерий е наречен формализация. Той се отнася към това дали задачите, нормите и поведенческите кодове са формализирани или са неформални. Високата формализация означава, че процесите и правилата са стриктно разписани и се спазват от всички. Ниската формализация означава липса на формално описани правила. Разпределението по тези две оси оформя четирите типа култура от модела на Харисън и Хенди, това са:

Зевсова култура. Културата с много силна централизирана власт и ниско ниво на формализация. Тук властта е съсредоточена в една доминираща фигура. Изпълняват се нейните указания и нареждания, но те не са описани чрез ясни процедури, ако има такива, те не се спазват. В такъв тип култура прогресират кариерно тези служители, които са най – близо (дори често чисто физически) до властовата фигура и промотирането се случва по неясни критерии, които обаче никой не смее да оспори. Оценката за постиженията или мерките, които се предприемат при допуснати грешки на служителите също са крайно субективни и се вземат от „Зевс“.

Аполонова култура - висока централизация и висока формализация. Това е типичната бюрократична организация, например едно държавно учреждение или министерство. При тази култура също има власт, съсредоточена в ръцете на малък брой хора (или на един), но вече има акцент върху ролите, правилата и работните процедури. При този вид култура предвидимостта на развитието е сравнително по - висока, защото има разписани критерии. Истината за този вид организации е, че те трудно функционират при промени във външната среда и когато има такива, това повишава нивата на стрес в служителите, защото ръководителят ще трябва да промени формално изписаните роли и процедури, а ако служителите не могат да се справят с тях е твърде вероятно да бъдат сменени.

Атинска култура- ориентирана към задачите. При тези култури няма висока централизация, но има висока формализация. Компаниите, които я развиват са ориентирани към задачите и процесите. Те имат формално създадени стратегии и стъпки за постигане, както на стратегическите си цели, така и на рутинните дейности. Няма силна властова

фигура, а мениджмънтът е в голяма степен експертен или оперативен. Тук се ценят резултатите и спазването на процедурите, но се дава право и на определена гъвкавост на изпълнение, ако тя води до по - високи резултати.

4. Дионисијева култура- култура на личната свобода. Тя е ориентирана към постигане на индивидуалните цели и потребности, към нуждите на личността работеща в компанията. Характеризира се с ниски централизация и формализация. Служителите се наслаждават на работата си и на взаимодействието с колегите. Организационните цели могат да се пренебрегват за сметка на личните такива и за сметка на хедонистичните нагласи на хората в екипа. Такъв тип култура е възможен при творчески колективи и компании, чиято основна функция е да провокират креативността в служителите. Тя обаче е и най – неустойчивата култура, защото ценностите и вярванията, колкото и да са споделени, са подложени на непрестанни промени при влизането на нови членове на екипите или с поемането на нови креативни предизвикателства.

Без съмнение, разгледаните до тук модели са интересни и дават различни гледни точки относно културата, нейните измерения и типовете култура, но за целите на настоящата монография и търсенето на връзката на културата с организационната ефективност се налага да направим обобщение и несъмнено опростяване на концепцията.

Ако трябва да обобщим кои са елементите изграждащи културата, то това са базовите предположения и вярвания, към които се придържат членовете на организацията. Тези предположения са свързани с представата на индивида за заобикалящата го среда, нормите и неписаните правила в нея. Друг общ елемент, към който се насочват авторите са ценностите, които са интернализирани от членовете на организацията и оказват съществено влияние върху поведението и интеракциите между тях. Третият общ елемент са символите и символичните репрезентации на различни норми и споделени вярвания. Тяхната роля е да напомнят и да поддържат установената култура с нейните граници и поведенчески кодове.

Тези елементи, разпознавани в повечето модели на организационна култура генерират и относително високо ниво на съгласие между съвременните автори в определянето обхвата на организационната култура, като повечето са съгласни, че културата се базира на няколко **споделени** елемента, които могат да бъдат представени под формата на:

- Ценности;

- Символи;
- Норми⁴⁶.

В тази връзка може би най – точната дефиниция на конструкта е предоставена от Едгар Шейн, според който организационната култура е *“ система от убеждения и ценности, открити, развити и споделени от дадена група в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция и приети като валидни от всички членове на организацията”*⁴⁷.

След като достигнахме до представяне на елементите на организационната култура и разполагаме с нейна дефиниция, логичната следваща стъпка е да разгледаме въпроса за връзката ѝ с организационната ефективност. Тук също има богат набор от източници и изследвания, на които да се позовем. Множество автори използват организационната култура за обяснение на спецификата на процесите в организацията и най-вече за влиянието ѝ върху нагласите и ценностите на работещите в нея. Смята се, че поради усвоените общи модели на интерпретиране на организационната реалност, тя може да се свърже с реакциите на служителите към определени ситуации, защото създава общ контекст за разбиране на случващото се. По този начин, споделените ценности, вярвания, нагласи и символи, осигуряват на служителите общи правила и смисъл за това, защо работят в конкретната организация и как е редно да се държат в нея.

През последните години културата се свързва с различни аспекти от организационния живот. Така например, когато се изследват факторите, които могат да подпомогнат или да затруднят организационна промяна, културата оказва изключително силно влияние върху това дали тази промяна ще може да бъде осъществена успешно или ще се провали⁴⁸. Културата често е сочена като основен елемент за подобряване на управленските практики и системата за управление на хора⁴⁹. Тя доказано влияе и върху нивото на креативност, проявявано от служителите⁵⁰, въвеждането на иновации⁵¹ и отношението към новите идеи в организацията.

⁴⁶ Илиева, Сн., 2006

⁴⁷ Schein, E. 1985

⁴⁸ Pettigrew, M. 1990

⁴⁹ Kotter, J. & Heskett, J., 1992

⁵⁰ Barley, S., Meyer, G. and Gash, D., 1988

⁵¹ Ashforth, E., 1985

Всичко това са елементи, които са разпознаваема част от моделите на екипна ефективност. Креативността може да бъде проследена до управлението на талантите в „Т 7“ модела, а управленските практики могат да бъдат свързани с лидерството и степените на овластяване на служителите в работните процеси.

Също така, културата често се свързва с начина, по който се осъществява промотирането и кариерното развитие на служителите, а това несъмнено оказва своето влияние върху доверието, което те имат към ръководството и степента, с която се идентифицират с организацията.

В обобщение на бележките за културата трябва да се постави ударение на факта, че тя е изключително важен елемент от организационния живот, защото обединява служителите „под знамето на общите ценности“ и като цяло оформя споделеното вярване за това какво място е организацията, в която работят. Поради факта, че се регулира от колективни регулаторни механизми, организационната култура оказва влияние върху поведението на служителите, но не толкова при всеки един по отделно, колкото на колективно ниво, защото чрез споделените норми тя задава код за правилно и неправилно и по същество определя дали дадено поведение кореспондира или противоречи на специфичната култура. По този начин организационната култура оказва влияние върху работното представяне и екипната ефективност. Това влияние, обаче може да бъде разглеждано по - скоро като индиректно, понеже индивидуалните ценности и вярвания е невъзможно напълно да съвпадат с тези на организацията. Така това, което културата прави е, че задава рамка, а индивидът сам решава дали да я приеме за да се напасне към културата или да я отхвърли, приемайки риска от изолация.

Приликите между климат и култура

След направените бележки няма да е особено трудно да забележим някои прилики и допирни точки между двете концепции. И климата и културата са използвани като термини, покриващи широк обхват от изграждащи ги дименсии и фактори за част, от които може доста основателно да се предполага, че имат сходни характеристики или дори че изцяло се припокриват. Така например, видът лидерство и начинът, по който то се упражнява, присъстват и в двете концепции. Същото се отнася и за механизмите на саморегулация, проявите на самосъзнание и спазване на определени работни и поведенчески стандарти.

Друга съществена прилика се вижда в това, че „и двата конструкта оказват съществено влияние върху продуктивността на организацията“⁵². Сходен е и начинът, по който културата и климатът се разпознават и усвояват от служителите в една организация, като „и при двете това става чрез процеса на социално научаване, социализация с останалите и обмен на символични интеракции между тях“⁵³.

Последната прилика и може би основната причина за смесването на концепциите може да бъде видяна във взаимоотношенията между двете понятия, разглеждани от линираната перспектива на това кое е причината и кое следствието. В тази връзка въпросът, който много изследователи си задават е, кое от двете се развива първо в организациите. Най – споделяното становище в тази връзка, е че културата е причината, докато климатът е следствието от нея⁵⁴ и че въпреки тясната свързаност на концепциите „манифестирането на начина, по който културата кара хората да се чувстват всъщност е това, което в най- голяма степен оформя организационния климат“⁵⁵.

Разликите между климат и култура

Между климат и култура се открояват множество разлики. Нека започнем с това, че концепциите за двата конструкта възникват в различни области на социалните науки.

Климатът е обект на концептуализиране от социалната и организационната психология. При него фокусът е поставен върху индивидуалните възприятия, емоционални реакции и когнитивни атрибуции, които индивида свързва с организацията, в която работи. Културата от своя страна, възниква като концепция в домейна на културологията и социалната антропология. В нея се анализират значението на символите, митовете, ритуалите и начина, по който социалните норми се практикуват в групата. При климата интересът е насочен към конкретните елементи, които пораждат определени чувства и възприятия и се търси отговор на въпроса, как чрез промяната на някой конкретен фактор може да променим тези усещания. Изследователите на културата най- често се интересуват от формите, чрез които тя се манифестира и разбирането на „идеологиите“, които стоят в

⁵² Pettigrew, M., 1990 (b) p. 7

⁵³ Reichers and Schneider, 1990 , p.28

⁵⁴ Moran and Volkwein, 1992

⁵⁵ Reichers and Schneider 1990 (b), p.29

основата ѝ, а задаваните въпроси търсят отговор как тези споделени схващания формират разбирането на служителите за същността на организацията⁵⁶.

Тези разлики могат да бъдат илюстрирани много ясно ако се погледне начина, по който културата и климата се измерват. Характерно за психометричните инструменти, които мерят климат е , че те използват предимно количествено измерване за да разберат ефекта, който конкретни процедури или организационни практики дават върху индивидуалната перцепция. От своя страна, измерването на културата се осъществява посредством търсене на качествени променливи, базирани на споделени предположения⁵⁷. Тези разлики в изследването между климат и култура, довеждат до това, че се генерира съвсем различен вид резултати. Климатът се мери с помощта на количествено измерване, което се стреми да даде цифрова стойност за определен фактор - израз на степента, в която той формира климата. При измерването на културата се използват качествени методики, с които се събират перцепции и предположения, които често не могат да бъдат изразени чрез числа. Измерването на климата би дало информация за това какви са отраженията на конкретни организационни политики върху индивидуалните емоции и възприятия на служителите, примерно: как бонусна система за заплащане свързано с минимално ниво на брак, кара отделния служител да се чувства. Измерването на културата би дало информация за споделените вярвания на служителите по въпроса дали стремежът към качество е основополагаща ценност на организацията⁵⁸. В конкретния пример и двете биха дали отражение върху екипната ефективност, но в различна степен, защото стремежът към получаване на бонус или избягване на наказание оформя работните поведения доста по – отчетливо, отколкото „знанието“ за ценностите споделяни в организацията.

Друга много важна разлика в резултатите и последващите стратегии за действие след измерването на климат и култура, може да бъде видяна по отношение на времето и обхвата на инициативите за подобрене, които обикновено се предприемат след подобно изследване. Измерването на климата може да даде информация за промяна на конкретни фирмени политики или работни процедури. Това е възможно да се осъществи много бързо и е почти изцяло във възможностите на топ мениджмънта. Такива действия биха довели до бърза промяна в климата, защото индивидуалните перцепции за обкръжението могат да се

⁵⁶ Denison, 1996

⁵⁷ Trice & Beyer, 1993

⁵⁸ Moran and Volkwein, 1992, p.20

променят буквално за броени дни. Културата от друга страна, бидейки конструкт, базиран на колективни презумпции, може да бъде променяна много бавно и изисква дълги последователни усилия не само от страна на ръководството, но и на всички останали служители. Дълбоките предположения и ценности, на които тя се базира, могат да бъдат заменени, само ако се натрупа критична маса от хора, които мислят и се държат различно, а след това съградят нови артефакти и символи, нови митове, легенди и герои, които да репрезентират и поддържат новата култура⁵⁹.

Приложение на двете концепции за подобряване на организационната ефективност.

И така, след като въпросите за това какво точно представляват организационния климат и култура, за приликите и разликите между тях бяха изяснени, остава последният и най-важен от практическа гледна точка въпрос. Той е свързан с основния подход, който да се използва когато се цели повишаване мотивацията и ангажираността на служителите, подобряване на взаимодействията между тях и припознаване на организационните цели. Това не са всички, но по същество са едни от най-честите промени, към които се стремят съвременните организации, търсещи начин да подобрят ефективността си.

В настоящата глава стана ясно, че поради своята същност, културата се променя твърде бавно и предполага огромен човешки, времеви и финансов ресурс, който се впряга в една такава инициатива. Това в голям процент от случаите не може да се осигури, а дори и да се направи, изследванията доказват, че макар някои видове организационна култура да благоприятстват различни вътрешни промени в организацията, когато се стигне до промяна на самата култура, успехите са минимални⁶⁰. Причините за това вече бяха дискутирани, но основните могат да бъдат обобщени чрез дълбоката интернализация и устойчивост на всички ценности, норми и споделени вярвания. Това е един своеобразен „параграф 22“ в областта на УЧР, който гласи, че културата може да направи лесен процесът по промяна на почти всичко вътре в организацията, освен на самата себе си!

Що се касае до климата, конкретика на измерените от него дименсии и възможността те да се променят буквално с решението на един човек и за една нощ, го прави изключително привлекателна алтернатива от перспективата на УЧР. Въвеждането на нови правила,

⁵⁹ Schneider 2000

⁶⁰ Denison, R. 1996; Geertz, C., 1973; Cameron, K. & Thompson, M., 2000; Boggs, B., Fields, L., 2010; Fitzgerald H., 1988

свързани с безопасността на работното място, на нови критерии за получаване на бонуси или за промотиране на мениджърска позиция или даването на повече яснота относно целите на компанията, са сравнително лесни стъпки, а резултатът, който те ще дадат, изразен в промяна на климата, ще се усети в рамките на няколко работни седмици⁶¹. В края на краищата, очакванията към всяка организационна инициатива за повишаване на ефективността е тя да започне да „дава плодове“ в кратки срокове. Също така, „собствеността“ на промяната на организационния климат може да бъде припозната като отговорност на няколко властимащи „агенти на промяната“ – това е поредната гаранция за успеха и бързината на действията. От своя страна, дългите промени и процеси, свързани с множество неясноти и условности, още повече изискващи мотивацията, участието на мнозинството от служителите, никога не прави нещата лесни и често обрича проекти по промяна на културата на неуспех.

Последната разлика между двата конструкта, по отношение на връзката им с екипната ефективност дава и най-големият кредит в сметката на климата. Това е факта, че организационният климат е конструкт, изразен предимно на поведенческо ниво, разпознаваем през взаимоотношенията между служителите и е израз на индивидуалните им възприятия по отношение на прости и лесни за описване елементи на организацията (процедури, работни условия, нива на заплащане и т.н.), докато културата обяснява защо и как тези взаимоотношения са възникнали, на какви модели се базират и какви точно ценности и вярвания стоят под тях, но концепцията не предоставя нито лесен, нито ясен път за тяхната промяна.

В заключение на всичко до тук бих споделил и личното си мнение, че колкото и интелектуално примамливо да звучи една инициатива по диагностика и промяна на организационната култура, ако искаме да заложим на сигурен и бърз начин да подобрим ефективността на организацията, използвайки човешкия фактор, следва да заложим на промяна на организационния климат и всичките му аспекти, върху които мениджърите и специалистите по УЧР могат да влияят.

⁶¹ Svyantek and Bott, 2004

ГЛАВА 2: ЕНЕРГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ – мотивация, привързаност и удовлетвореност

Втората глава на монографията се фокусира върху трите основни понятия, свързващи се с желанието и стремежа на служителите да изпълняват своите работни задължения по възможно най-добър начин и да допринасят за постигане на организационните цели в най-голяма степен.

Тази глава е съставена от три подточки.

2.1. Първата е посветена на мотивацията и теориите, които я обясняват. В нея се представят двете основни групи мотивационни теории, които разглеждат различни аспекти от мотивацията. Първо е представена групата на факторните теории, като от нея са разгледани моделите на Ф. Хърцбърг, К. Алдерфер и накрая на Д. Маклеланд. След това е представена и групата на процесните теории, като е отделено внимание на теорията за организационната справедливост на Дж. Адамс и теорията на очакванията на В. Вруум.

В подточка 2.2. се разглежда понятието привързаност и се описват различните научни модели, които го теоретизират и обясняват. Отделено е централно внимание на модела на Алан и Майер, който представя три вида привързаност – Инструментална, Нормативна и Афективна и разкрива ролята на всяка една от тях във връзка с ефективността.

В подточка 2.3. се обяснява същността на удовлетвореността от работата и се дефинира разликата между мотивация, привързаност и удовлетвореност. Представени са редица модели, описващи обхвата и същността на понятието и се илюстрира неговата роля по отношение на различни аспекти от организационния живот, имащи връзка с лоялността към компанията.

2.1 Мотивация – Факторни и процесни теории за работната мотивация

Когато в сферата на УЧР се говори за ефективност, почти винаги първото нещо, за което се „досещат“ мениджърите е как да повишат мотивацията на своите служители. Това звучи простичко и доста лесно, но със сигурност, захващайки се с тази задача, повечето са се натъквали на редица проблеми и предизвикателства. Как точно да се подходи към различните хора, какви лостове да се използват и не на последно място, пред тях стои и

въпросът : какво всъщност представлява мотивацията, какви характеристики притежава и от къде „черпи енергията си“?

В тази глава ще се дадат отговори на част от тези въпроси, като се разгледат основните теоретични модели, обясняващи мотивацията и се направят връзки в посока на това как могат да бъдат използвани в сферата на УЧР.

Нека в началото изясним въпроса какво представлява мотивацията за труд?

За нея се твърди, че е съвкупност от вътрешни или външни сили, от съзнателни и подсъзнателни компоненти, които влияят върху личността и я подтиква да се държи по определен начин, с оглед постигането на някакви резултати и цели. Мотивацията е един от най- широко изследваните феномени в областта на бизнес психологията и въпреки това, а може би и именно поради това, се е превърнала в едно твърде широко понятие.

Ако в духа на добрата академична традиция проследим възникването на термина, без съмнение трябва да отбележим, че той се заимства от английския език и носи своите латински корени разпознати в думата “movere”, което буквално преведено означава движение. На повечето места, под мотивация се разбира ентусиазмът, енергията и отдадеността, с която хората изпълняват поставените задачи и поведението които предприемат за да ги постигнат.

Има редица дефиниции на трудовата мотивация, но нито една от тях не изчерпва въпроса докрай. Така например тази, дадена в речника на американската асоциация по психология, е доста лаконична и гласи, че работната мотивация е *„стремежът и желанието да се положат усилия при изпълнението на работните задължения“*⁶² . Други дефиниции обръщат внимание на това, че мотивацията не е едно хомогенно явление, а е съвкупност от много неща: *„Работната мотивация е група от фактори, които възникват от индивида и извън него и инициират конкретни поведения, определяйки тяхната честота, продължителност и характер“*⁶³ .

Каквато и дефиниция да дадем в рамките на този текст, то винаги ще има нещо, което няма да успеем да уловим, но все пак, с оглед на някаква рамка, през която да разглеждаме трудовата мотивация в настоящия текст, ще следваме следната работна дефиниция на понятието: **Мотивацията е доброволен избор на поведение, насочен към постигане на**

⁶² <https://dictionary.apa.org/work-motivation>

⁶³ Pinder C. 1998 p. 11

определени работни цели, продиктуван от вътрешните потребности на личността, който може да бъде подпомогнат/подтиснат от фактори на заобикалящата среда.

В литературата освен въпросът за дефиницията, често се засяга и въпросът от къде идва мотивацията. Тя нещо вътрешно ли е, нещо, което се носи от индивида като негова характеристика или е резултат от външните стимули, подобно на най- популярната метафора за „пръчката и моркова.“

Без съмнение и двете твърдения описват различни аспекти от мотивационния процес, затова в литературата често се говори за вътрешна и външна мотивация.

Нека разгледаме тази перспектива.

Вътрешна мотивация

Вътрешната мотивация (наричана още интринстична) означава, че индивидът носи съответната енергия, като част от вътреприсъщите си характеристики. Той има желание да се представя добре на работното място, защото стремежът към определен резултат е в съответствие с неговата система от ценности, вявания и нагласи.

Дълбоко вкоренените вявания на индивида обикновено са най-силните мотивационни фактори⁶⁴. Такива вявания могат да имат своите корени в семейството или пък в обществото, но със сигурност, за да действат като „мотивационни драйвъри“ следва да са интернализирани от индивида и да се приемат за елементи от индивидуалната му идентичност. Следствие на това, такива личности развиват различни качества като упоритост, стремеж към съвършенство, любопитство, чест, желание за успех и т.н.

Важно е да се знае, че енергията, която индивидите черпят от вътрешната си мотивация, не е пряко свързана с външните стимули (макар, както и да става ясно от дефиницията -нейното поведенческо проявление може да се усилва или потиска от тях). Това довежда до факта, че за този вид мотивация се смята, че тя е доста по - устойчива и се свързва с умението да се полагат волеви усилия, дори при неблагоприятни работни условия и негативна организационна среда.

Другият вид мотивация е външна мотивация.

Външна мотивация означава, че мотивацията на индивида се поражда от външни фактори - награди или наказания.

⁶⁴ Данаилова, И., 2020

Наградите могат да бъдат от всякакъв характер, като се започне от финансови стимули и повишение в работата (кариерно развитие/промотиране) и се стигне до похвали и показване на признание за постигнати резултати. Наказанията също могат да бъдат различни, изказване на недоволство, негативна обратна връзка, мъмрене, забележка, уволнение. Външната мотивация обикновено е разглеждана като система от външни стимули, с помощта на които, служителите се подтикат да практикуват определени поведения и да избягват други.

Истината е, че някои хора може никога да не бъдат мотивирани вътрешно, а само външната мотивация ще им въздейства, за да свършат задачите си. С отпадането на стимулите за практикуване на желаното поведение, системата от награди и наказания, ще отпадне и с него честотата, с която се практикува съответното поведение ще се понижи. Все пак, не трябва да се подценява и фактът, че външните стимули, понякога могат да насърчат желанието на човек да научи нов набор от умения и да ги използва трайно и устойчиво за постигане на работните цели, стига да се положат усилия, уменията да се свържат с вече съществуващи ценности или вярвания, които индивидът носи в себе си.

За да се обясни тази система от мотивационни фактори и да се направи връзка между вътрешната и външната мотивация в обхвата на бизнес психологията и организационното поведение, са създадени редица теоретични модели. Макар и да са различни и да дават разнообразни гледни точки за това как да се разбира и по-важното, как да се управлява мотивацията за труд, те условно могат да бъдат разделени в две големи групи. Едната е групата на факторните теории – те са наречени така, защото се съсредоточават върху фактори, които се намират в организационната среда или в самият работен процес. Втората е групата на процесните теории, които разширяват перспективата и обхвата на гледните точки представени от първата група теории.

За да развием тази теза нека първо се запознаем с групата на факторните теории.

Факторни теории за трудова мотивация.

Началото на създаване на първите факторни теории може да бъде проследено до 50-те години на XX век, когато започват усилено да се търсят обяснения за мотивацията, релевантни на нуждите на организациите. Несъмнено, макар и не първата, но най – известната теория от този период, е теорията на потребностите на Ейбрахам Маслоу. Създаденият от него модел, станал известен като „пирамидата на потребностите“ е добил

такава популярност, че не виждам нито нужда, нито смисъл да му отделяме голямо внимание в настоящия текст. Все пак, за да бъде маркиран като първата значима стъпка от дългия процес на търсене на отговори относно мотивацията, трябва да посочим кои са нейните акценти. Това е схващането, че в основата на мотивацията стоят човешките потребности и допускането, че хората ще се стремят да ги задоволят и да достигнат до по-високо равнище, а трудът е един от начините за постигането на този стремеж. Потребностите са свързани в йерархия, която представя логиката, че те могат да бъдат задоволявани само от най-важните към по-маловажните или от тези, които се намират в основата на пирамидата, към нейния връх. В основата на пирамидата са поставени базовите потребности от храна, вода и други физиологични нужди, след това е второ ниво – „сигурност“ където са безопасност, подслон и т.н.; третото ниво е това на принадлежността към различни общности и семейство; четвъртото е „увереност“, което включва уважение и самоуважение и последното ниво е това на „самоусъвършенстване“, учене, самоактуализация.

Без съмнение, тази теория е базирана на неоспорима житейска логика, но нейните недостатъци могат да бъдат разпознати в най-малко две посоки. Едната е, че теорията не навлиза в детайли относно какви фактори в работната среда кореспондират със съответните нива и как точно ще задоволят тези потребности, втората по-важната слабост идва от липсата на каквито и да е насоки за това, как теорията да се използва от организациите за да повишат мотивацията на служителите си, а това по принцип е най-разпознаваемата нужда на всеки един бизнес. Затова нерядко се твърди, че Маслоу, представя една теорията за „мотивацията по принцип“, а не толкова за мотивацията за труд и начините, по които тя действа в организационна среда⁶⁵.

След като Маслоу обаче представя своята теория на потребностите, започват да се появяват други теоретични модели, които са свързани с контекста на бизнеса и организационното поведение в много по-голяма степен. Първата е създадена през 60-те години от американския психолог Фредерик Хърцбърг.

Двуфакторен модел на Ф. Хърцбърг.

Теорията на Хърцбърг, получава наименованието „двуфакторна“ и се базира върху изучаването на потребностите и мотивационния ефект върху 2000 изследвани лица,

⁶⁵ Taormina, R. & Gao, J.(2013

служители в производствени и финансови отдели. В резултат на своите изследвания, Хърцбърг достига до извода, че върху мотивацията влияят две основни групи фактори. Той ги нарича поддържащи(хигиенни) и мотивационни.

Поддържащите (хигиенни) фактори са свързани с избягването на недоволство, когато някои от условията на работната среда не удовлетворяват нуждите на служителите и тогава се поражда спад на желанието за работа и демотивация. Наличието на същите тези условия обаче, дори да се перфектни, не създава автоматично силна мотивация за труд. Подобно на хигиенните навици, които са вид превенция към това хората да не се разболяват, но НЕ осигуряват лечение на вече съществуваща болест, тези фактори са вид превенция от негативните влияния на заобикалящата работна среда, без да осигуряват висок стремеж към трудови постижения.

Наличието на демотивиращи фактори в контекста на определена работа поражда негативно отношение, а тяхното отстраняване, ще намали недоволството. От друга страна, подобряването на поддържащите фактори не мотивира към по-добро работно представяне!

Хърцбърг изброява следните поддържащи фактори:

- политиката и администрирането на компанията;
- социалните придобивки;
- сигурност на работното място;
- основната част от заплатата;
- имидж на компанията;
- време за личният живот.

Поддържащите (Хигиенните) фактори имат много силен потенциал на негативно въздействие когато отсъстват, но както вече стана ясно - нямат почти никакъв потенциал да повишават мотивацията, когато присъстват в средата!

В съвременният бизнес могат да бъдат видяни редица примери, които илюстрират тези характеристики на хигиенните фактори. Ваучерите за храна, които много компании дават на служителите си в никакъв случай не ги правят по – мотивирани. Ако обаче не се дават такива, то същите тези служители (особено ако разберат, че в съседната фирма ваучери за храна се дават), ще изразват недоволство от ситуацията. Това недоволство ще бъде още по-силно, ако компанията е давала такива ваучери и в един момент спре да го прави, тогава може да се стигне дори до стачни действия или масово напускане на хора.

Същият пример може да бъде „разигран“ и с други „хигиенни“ придобивки като работни облекла, служебни лаптопи, административни промени свързани с отпуски, почивни дни и т.н. Макар и обикновено да струват скъпо на компаниите, тези фактори не играят роля по отношение на мотивацията, а само правят (частична) превенция за появата на демотивация.

Другата група от двуфакторния модел на Хърцберг е тази на мотивиращите фактори.

Тя е въздейства върху мотивацията за труд по доста различен начин и съответно е съставена от различни по вид характеристики. В нея са включени някои от условията, свързани с изпълнението на служебните задължения, които създават високо ниво на задоволство и лична удовлетвореност от работата, също и начините и степента, в която се отчита личния принос на индивида за постигането на организационните цели. Колкото по-високи са стойностите и по-осезаемо е присъствието на тези фактори, толкова по-силна е мотивацията за работа. Важно е да се отбележи, че при своето отсъствие обаче, те не оказват силно въздействие в посока причиняване на недоволство и пораждање на демотивация.

Към мотивационните фактори се отнасят:

- виждане на постигнати чрез нея резултати;
- показване на признание и уважение от ръководителя и колегите;
- възможности за израстване, кариера;
- самата работа – интересна работа, научаване на нови неща;
- гласуване на доверие + даване на отговорности;

Тези фактори могат да карат хората да полагат усилия и провокират техния стремеж за достигане, дори преизпълнение на поставените цели. В повечето случаи те също се намират или поне предоставят от организационната среда, но тяхната сила идва от факта, че кореспондират с вътреприсъщи потребности на индивида и за това той е склонен да ги разпознае като носещи силно усещане за удовлетвореност, а тяхната липса не го демотивира (поне в краткосрочен план), защото той може да ги удовлетворява и извън организацията. Така например, ако един служител не получава нужното признание от колегите си, той може да извършва доброволческа дейност в свободното си време и така да задоволи тази потребност през взаимодействието със съседни хора от общността. Ако самата работа не предоставя възможности за научаване на нови неща, той може да си набавя това през своето

хоби или други занимания, където да усвоява умения или да придобива знания в различни области.

След представянето на факторите и придадените примери, съвсем естествено е заключим, че в по – голямата си част, групата на поддържащите фактори кореспондира предимно с външната мотивация и начините, по които тя може да влияе на поведението, докато групата на мотиваторите кореспондира и въздейства на вътрешната мотивация и се свързва с получаване на удоволствие от работата, също със себеутвърждаване на индивида на неговите качества и ценности.

Хърцбърг и колегите му се отнасят отрицателно към опитите на служителите да се мотивират с главно с материални стимули, което обичайно се асоциира с икономическите теории за мениджмънт. Според тях само материалните стимули не мотивират служителите, а им позволяват да се съсредоточат върху работата си и да я изпълняват без да правят нещо извънредно. И ако все пак, в краткосрочен план те мотивират - с привикването към тях, те губят силата си. Това адаптиране към работата и към наградите идващи от нея под формата на хигиенни фактори е разглеждано от Хърцбърг и той дава предложение за повишаване на мотивацията чрез реструктурирането на работата така, че в максимална степен да се увеличи възможността на служителите да постигат цели, свързани със самия процес на работата (в последствие това се нарича „обогатяване на длъжността“). По този начин той прави мост между вътрешните потребности и външните стимули. Също така той е първият автор, който обръща внимание на типа лидерство и начина на даване на обратна връзка от ръководителя като мотивиращ фактори. Това е важен аспект от теорията му и без съмнение, дава интересен прочит на темата за организационната ефективност, но това ще бъде обсъдено в края на настоящата точка.

Следващият модел, попадащ в групата на факторните теории ERG е моделът на Клейтън Алдерфер.

Интересно е да се знае, че Алдерфер разработва своята теория като своеобразен и модифициран вариант на теорията на потребностите на Маслоу. За разлика от линейното схващане на Маслоу за това, че потребностите са организирани в строга йерархия, където задоволяването на първо ниво „отваря задоволяването“ на второ, после на трето и т.н., потребностите, описани в модела на Алдерфер се намират в континуум. Континуумът е вид

релация, характеризираща се с последователност от елементи, между които няма разделение или разлика, с други думи става въпрос за взаимосвързаност, а не за йерархия.

Името на теорията ERG моделът произлиза от абревиатура, образувана от първите букви на съответните групи потребности, които са обединени на база на общите си характеристики.

Първата група е наречена Съществуване (Existence). Тя включва основно материални фактори или такива, които обезпечават физическия комфорт и благополучието на индивида по време на работния процес, също в личния му живот. Тези фактори почти напълно се припокриват с нивото на физиологичните потребности и потребността от сигурност по пирамидата на Маслоу. Тук попадат неща като основната заплата и стандарта на живот, който тя осигурява, но също и работните условия, комфорт, безопасност, ергономичност на работното място и т.н.

Втората група е Свързаност (Relatedness). Тя включва потребностите от взаимоотношения, социални контакти, получаване на уважение, на престиж в социалната група, усещане за доверие и подкрепа от приятели, семейство, но и от колегите, работещи в същия екип и организация. Тези потребности кореспондират с описаните в трето и четвърто ниво на пирамидата на Маслоу.

Третата група е Растеж (Growth). Тя включва потребности, свързани с научаването и усещането за лично и професионално развитие. Тя се свързва с представите за това как служителът иска да се реализира и с разширяването на личните и професионални хоризонти. В тази група могат да бъдат разпознати потребности от четвърто и основно пето ниво от пирамидата на Маслоу.

Погледнато през призмата на мотивацията за труд, ERG-теорията диагностицира мотивационните предизвикателства, стоящи пред организацията, чрез търсене отговор на въпроси, свързани с нейното функциониране в дългосрочен план. Примерно, теорията разглежда въпроса за това какви потребности има конкретен служител в настоящия момент и как тези потребности ще се променят във времето. Друг важен въпрос е кои негови потребности са задоволени и какво в организацията ги задоволява, също има ли незадоволени потребностите и колко са му важни те?

Алдерфер също твърди, че всяка една от описаните групи потребности въздейства през целия трудов път на индивида върху мотивационните му приоритети, но силата на

въздействие е различна! Той свързва „ротацията“ им с определените житейски задачи и предизвикателства, които хората имат през различни етапи от живота си в личностен и социален план.

Теорията на Алдерфер също разглежда и разочарованието, което води до временен или продължителен регрес в мотивацията на индивида, като го свързва с това, че макар и в средата да има мотивиращи фактори, то те най-вероятно не са тези, от които „индивидът има нужда в момента“, защото те са с по – нисък приоритет, неудовлетворената потребност е с по - висок. Логичният извод от всичко това е, че служителите имат много и разнообразни потребности, които трябва да се удовлетворяват едновременно, макар и с различен интензитет, а концентрирането само върху една сфера на мотивация или върху една група фактори е неефективен метод за мотивация.

Последната от факторните теории, които ще бъдат представени е **Теория на придобитите потребности на Дейвид Маклеланд.**

Самият Маклеланд е експерт с огромен академичен опит и изследователска експертиза. През 50-те години на XX век той ръководи катедрата по психология на Уеслианския университет в Кънектикът, а от 1956 до 1987 е професор и декан на Факултета за социални отношения в Харвърд. Това е и период, през който той разработва и представя своята теория, базирайки я на многобройни изследвания в компании като Ford, GM и NES.

Основната теза на теорията му, е че хората имат три висши потребности, които следват и търсят начини да задоволяват през целия си жизнен път.

Това са потребностите от:

1. Постижения;
2. Принадлежност;
3. Власт.

Според Маклеланд мотивацията на хората се гради върху основата на тези три потребности, като хората ги придобиват (заучават) в случай, че виждат как другите удовлетворяват тези потребности и разпознават в заобикалящата ги среда възможност и те да ги удовлетворят.

Потребността от постижения е потребност на индивида да доведе нещата, с които се е захванал до успешен край, да получи признание за тях и постиженията му да бъдат валидирани от останалите участници в средата и неговата социална група.

Потребността от принадлежност е израз на социалните потребности за развиване на хармонични взаимоотношения с хората от обкръжението, за създаване на среда на подкрепа, съпричастност и оказване на взаимопомощ, за споделяне на общи ценности с останалите членове на социалната/работна група.

Потребността от власт е потребност да се оказва влияние върху другите, с цел постигане на определен резултат. Тя може да се задоволи при изпълнението на определена работна задача, но може и да се манифестира под формата на нужда за себеутвърждаване, упражняване на контрол над другите. Години по-късно други автори свързват тази потребност, дефинирана с така наречения „Аз-имидж“ – начинът, по който индивидът вижда себе си в собствените си представи⁶⁶.

Важен аспект, който Маклеланд дава в своят модел е и различната силата на тези потребности при различните индивиди. Самият факт, че авторът ги представя като заучени или придобити от средата, може да ни говори за факта, че всеки човек ги носи в различна степен, защото всяка социална група споделя различни ценности и вярвания. Това означава, че нуждата от властта, например при един индивид може да е водеща и това да е неговият начин за утвърждаване и валидиране на собствената „Аз - концепция“, докато при друг, тя може да е съвсем леко засегната, до степен, в която не получава поведенческа изява и не се усеща като негов стремеж.

Безспорен факт е, че теорията на Маклеланд е полезна и практически приложима теория. В нея не се представят само основните потребности, за които могат да се открият конкретни аспекти от работа, чрез които да бъдат удовлетворени. Тя може да се използва в различни управленски практики и да послужи като лост за повишаване на мотивацията на служителите. Например, може да се използва за да се създаде бонусна система, която да възнаграждава определени постижения и да насърчава изключително представящите се служители. Също тя може да се използва при създаването на кариерни пътеки и ясно разписани стъпки, които служителите да следват, за да получат желаното кариерно развитие (повишение, обогатяване на длъжността и т.н.) Теорията може да се използва и когато се сформират отделните екипи или се възлага работа на проектен принцип, защото това кореспондира с нуждата от социални контакти. Приложима е и когато се назначават хора на ръководни позиции и им се дава отговорността да управляват процеси и хора, защото така

⁶⁶ Campbell, J. 1990

се задоволява потребността от власт и контрол. Тази теория дава и насоки за различни по вид подходи към служители, при които е разпознато превалиране на един вид потребност над другите.

Примерно, служителите с високо развита потребност от постижения:

- следва да получават задачи с видим резултат;
- следва да получават по - често конструктивна обратна връзка за работното си представяне;
- ще срещнат големи предизвикателства ако са назначени на ръководни длъжности, защото може бъдат твърде взискателни към подчинените си или да ги товарят с непосилни задачи, защото чрез постиженията на екипа, те демонстрират себе си!

Служителите със силно изявена потребност от власт:

- Са склонни да поемат висока отговорност, така че са подходящи и за позиции и задачи, на които се управляват важни процеси и дейности;
- Могат да се справят добре на властови позиции, но само когато упражняват тази власт и контрол за постигане на организационните, а не собствените си цели. Тук ми се иска да отворя една скоба извън теорията на Маклеланд и да спомена, че така нареченото Нарцистично лидерство⁶⁷ - концепция, създадена десетилетия след като Маклеланд вече е представил теорията си, разглежда именно такива случаи, при които стремежът за себедоказване власт и контрол над другите е единственият мотиватор и той често се задоволява чрез нарцистичния механизъм на обезценяване на околните и поставяне собствената личност на пиедестал. Такъв тип лидерство е пагубно за мотивацията на служителите и естествено, се отразява крайно негативно върху екипната ефективност

Служителите, които имат засилена потребност от принадлежност, от своя страна:

- трудно ще се справят с ръководни длъжности, защото имат нуждата от принадлежност към екипа и получаване на одобрение от неговите членове. Това ще ги „блокира“ ако се наложи да вземат „непопулярни“ управленски решения свързани със съкращения, демотиране, рестрикции или лишаване от бонуси;
- от своя страна пък, ще могат много добре да се сработват с останалите и да изпълняват задачи, които изискват включването на целия екип.

⁶⁷ Soyer, B., Rovenpor, L., & Kopelman, E., 1999

В допълнение на своята теория, Маклеланд твърди, че макар при определени хора да се наблюдава преобладаваща нужда от задоволяване на една от трите висши потребности, хората могат да променят това в процеса на съвместна работа и взаимодействие с останалите, начин на усвояване на нови поведения, които в последствие могат да доведат дори до промяна на индивидуалните ценности на индивида, известен в психологията като социално научаване⁶⁸.

Ако трябва да обобщим приликите между представените до тук теории, то това несъмнено е, че те се стремят да дадат отговор на въпроса “Какво вътре в хората ги мотивира да работят?”. Те изследват кои са основните причини и потребности, които карат човек да започне работа, да полага усилия за изпълнение на задачите, да търси собствената си реализация посредством работата, която върши. По този начин, тази група теории отчита преди всичко потребностите, вътрешните фактори, които влияят върху мотивацията и така получава името си. Също така, може да кажем, че по един или друг начин, цялата група от автори, представени дотук, са силно повлияни от теорията на Маслоу и неговото фундаментално схващане, че хората се стремят чрез труда си, да задоволят свои вътреприсъщи потребности.

Процесни теории за мотивация

Макар факторните теории да предоставят една добра плоскост, в която да се изследва мотивацията за труд, с развиването на бизнес психологията се е очертавало все по-ясно, че разкриването потребностите на личността не предоставят пълно обяснение на мотивацията и по този начин се пропускат редица значими аспекти от нея, които се наблюдават в организационна среда. Без съмнение авторите, които разгледахме дотук, доказват, че хората имат сходни потребности и че се опитват да ги задоволят чрез работата, която вършат. Остава обаче отворен въпросът, защо те влагат различни усилия и постигат различни резултати в изпълнението си, въпреки че са носители на сходни потребности?

С други думи, ако отговор на въпроса „какво мотивира хората“, вече е бил даден от факторните теории, пред процесните теории е стояла задачата да кажат „Как точно се случва това в организационната действителност“. Така захващайки се да търсят отговор на въпроса “Как?” авторите, работещи в това направление се фокусират върху самия процес на

⁶⁸ Bandura, A. 1978

мотивиране, изследвайки как протича той, какви фактори оказват влияние върху него, кои са тези стимули в средата, поради които едни служители успяват да постигнат целите си, а други се демотивират и спират дори да опитват. Това постепенно разширява теоретичните подходи за анализ на мотивацията и в обсега на процесните теории се включват нови променливи, като ролята на очакванията, на индивида, неговото усещане за справедливост, процесите на сравнение с останалите, намиране на баланс между положените усилия и полученото възнаграждение и т.н. По този начин, без да отричат ролята на вътрешните потребности, като ключов компонент на работната мотивация, процесните теории разглеждат сложното взаимодействие на редица фактори, които са външни за индивида, но в голяма степен определят как точно неговите вътрешни потребности могат да намерят израз в конкретни работни поведения, давайки външен израз на мотивацията му.

Първата от процесните теории, която ще разгледаме е теорията за организационната справедливост създадена от Джон Адамс.

Теория за организационната справедливост на Джон Адамс

Джон Адамс е американски социален психолог, който през 1965 г. представя своята теория за мотивационния процес, който е в пряка връзка със справедливостта⁶⁹. Основната теза на автора е, че хората искат другите да се отнасят с тях по начин, по който усещат, че са справедливо оценени. Според схващането на Адамс, перцепцията на индивида за справедливост и съответно за несправедливост, влияе върху работната мотивация по два коренно различни начина и това води до поведенчески изяви и трудови поведения от съвсем различен спектър.

Начинът, по който Адамс обяснява справедливостта е като се позовава на феномените на социалното сравнение - силен регулаторен механизъм, практикуван от всички индивиди. Това е постоянен, понякога и несъзнателен процес на наблюдение и сравнение на един индивид с другите от неговата социална група, в контекста на бизнес психологията и организационното поведение - с колегите от своя екип и организация.

Друг аспект, разглеждан в теорията на Адамс е този за баланса между това, което служителът дава на организацията и това, което получава от нея, в замяна за своят труд и усилия. Този баланс е изключително важен, не само от гледна точка на получаването на награди и подсилването на поведението, които водят до тях, но и от гледна точка на

⁶⁹ Adams, J., 1965

желанието на всеки индивид да се чувства оценен по достойнство от хората около себе си. Такава оценка е още по – важна, когато идва от служителите с по- висок статут в организационната йерархия - ръководителите.

Теорията представя няколко ключови понятия, без които разбирането за ролята на организационната справедливост за мотивационния процес е невъзможно.

Понятията са описани както следва:

- **Принос** (вложение) – това са усилията и резултатите, с които индивидът допринася за постигането на целите на организацията. Приносът може да е конкретно постижение или пък времето и усилията, положени за изпълнението на задачите, може да са и конкретни способности и умения на служителя, такива, които имат особено значение за работните дейности (квалификация, образование, професионална експертиза и т.н.). Друг вид приноси са лоялността към организацията, доверието, което служителят „дава“ на висшестоящите, подпомагането на колегите, полагане на усилия по изграждане имиджа на организацията вътре или извън нейните граници. (В последствие, след като Джон Адамс представя своята теория, редица автори дообогатяват групата на възможните приноси, създавайки цели теоретични модели за конструкти като Организационно гражданско поведение⁷⁰ и извън ролево поведение⁷¹. Чрез тези понятия те искат да покажат, че приносите могат да бъдат свързани и с поведения, които не са изискуеми от служителя и са проява на добра воля и дори алтруизъм от него към организацията или към конкретни колеги.)

- **Резултат** – Резултатът е това, което индивидът получава като възнаграждение за приноса, който е направил. Най- простите примери могат да бъдат дадени през заплатата и финансовия бонус, но като резултат може да се възприемат и даването на отговорности и правомощия, предоставянето на възможности за развитие - кариерно или експертно, изграждане на имидж на съответния служител сред колегите му. Общо взето, тук освен материалните награди, попадат различни реакции на средата, които карат индивида да се чувства горд от себе си и да изпитва удоволствие от свършената работа. Те са не по - малко важни от материалния резултат, защото кореспондират с позитивната Аз- концепция като я подсилват;

⁷⁰ Organ, D.,1988;

⁷¹ Moorman, R.,1991

- **Двустранна перцепция** – това е възприемането на приноса на индивида, резултата, който е получил за него и неговото сравняване с приноса и резултата на останалите служители на организацията. С други думи, това е едно претегляне на количеството усилия и резултати, които служителят полага с тези, които полагат неговите колеги и сравняване на възнагражденията (резултата), който той и те получават след приключване на задачата;

- **Справедливост** – Според Адамс, това е вид усещане или чувството, според което следствие от двустранната перцепция, индивидът е установил, че неговият принос и резултат са равни на приноса и резултата на колегите му. Самата дума усещане, естествено се свързва със субективност и отваря след себе си дискусия, но доколкото върху човешкото възприятие винаги въздействат различни по вид филтри и когнитивни изкривявания, това е най- доброто, на което в случая може да се разчита, а в контекста на мотивацията за труд, то е напълно достатъчно.

Интересен момент от теорията на Адамс представлява и схващането му за това как може да се наруши справедливостта. Най - просто казано, справедливостта може да бъде „счупена“ по два различни начина:

- **Позитивна несправедливост.** Тя се поражда от усещането, че приносите на индивида и приносът на другите са еднакви, но резултатът на индивида е по-голям от резултата на другите. С други думи, постиженията на служителя са надценени, или наградата, която той получава е по -голяма от тази, която получават неговите колеги;

- **Негативна несправедливост.** Тя се поражда от усещането, че приносът на индивида и приносът на колегите му са еднакви, но резултатът на другите е по-голям от неговия резултат. Тоест, колегите му получават по – големи награди и повече признание за същите усилия и резултати, като неговия.

Въздействието на тези два вида несправедливост върху мотивацията е доста различно. Докато при негативната несправедливост мотивацията рязко намалява, а в едно с това и доверието към ръководството и организацията девалвират, то при позитивната несправедливост мотивацията се задържа стабилна, дори в началото бележи слабо повишаване. Това обаче е само в краткосрочен план и много скоро мотивацията на надценения служител се връща в изходната си точка, което означава, че той ще дава същият принос, като преди да получи незаслужено голямата награда. При негативната

несправедливост обаче, тенденцията за демотивация ще е доста по – дългосрочна (поне до следващият период на правене на равностметка и двойна перцепция за приноса - резултата), а щетите, нанесени върху доверието към ръководителите или системата за оценяване ще останат още по - дълго. Това може да доведе до факта, че такъв служител започва да дава по - малки приноси в сравнение с предишния период и по този начин, всъщност те ще започнат да съответстват на резултата, който той е получил и смята, че е твърде нисък в сравнение с резултата на колегите му.

След тези разяснения, не може да не заключим, че теорията на справедливостта на Джон Адамс, предоставя на ръководителите и на специалистите по УЧР, широко поле за размисъл и множество насоки, които да използват за да въздействат върху мотивационните процеси. Тя адресира някои изключително важни аспекти, свързани със системите за оценка на представянето и формиране на възнагражденията и дава ясни насоки как да се неутрализират усещанията за несправедливост, които макар и да са до някъде субективни, винаги се пораждат от конкретни поводи и аспекти на организационния живот.

Теория за очакванията на Виктор Вруум.

Следващата факторна теория, която ще разгледаме е наречена „теория на очакванията“ и е създадена от Виктор Вруум.

В. Вруум е виден изследовател и професор в Йелския университет (САЩ). Той е носител на много награди и отличия за приноси в сферата на организационната психология, а създаването на теорията на очакванията и връзката ѝ с мотивацията е неговият най-мощен труд⁷². Изходна точка на теорията за очакванията му е бихевиоризма или поведенческата психология. В частност, теорията гласи, че индивидът оценява различните стратегии на поведение и след това избира такава, която, според преценката му ще доведе до получаването на награда, която е важна за него. Така теорията представя схващането, че склонността на един човек да извърши определено действие зависи от една страна от очаквания резултат от действието, но също и от привлекателността на наградата за самия него.

Според така представеното схващане, теорията твърди, че мотивацията се определя от решенията на индивида за:

⁷² Vroom, V. 1970; Vroom, V., 1974

1. Колко усилия ще трябва да положи за да постигне резултат X;
2. Получаването на резултат X ценно ли е, важно ли е за самия него.

Изхождайки от тази перспектива Виктор Вруум въвежда 3 ключови понятия. Това са очакване, възнаграждение и валентност.

Ето и краткото им описание:

Очакването се разглежда като оценка на личността за вероятността конкретно поведение да доведе до определена награда.

Вруум казва, че очакванията се формират в два последователни етапа, всеки от които има различно място в мотивационния процес:

- В първия етап мотивацията се влияе от очакванията за това какви усилия ще са необходими, за да се изпълни задачата, тоест колко трудна ще е тя. Тук се взема предвид чисто физическите параметри на задачата, енергията, която служителят ще изразходи, но също и колко време или пък търпение ще е необходимо за да я изпълни;

- Във втория етап мотивацията се влияе от увереността на индивида, че той притежава нужните умения да изпълни тази задача и да получи очаквания резултат/възнаграждение. Вруум отделя специално внимание на този етап и твърди, че той е в по- силна връзка с мотивацията, отколкото първия, защото кореспондира с доста по - устойчиви фактори, такива които индивидът носи в себе си.

Във връзка с очакванията, Вруум въвежда един много интересен елемент, който нарича Инструменталност (Instrumentality).

Инструменталността представлява осъзнатата (и предвидима) връзка между изпълнението и наградата. Казано опростено, това е вярата, че правилата за получаване на наградата са обективни и не се променят, което е препратка към прозрачността на системите за оценяване и възнаграждение.

Останалите други две понятия от теорията са:

Възнаграждение. Възнаграждението е големината на очакваната награда, която следва да бъде получена в следствие практикуваното поведение. Тук наличието или отсъствието на пряка връзка между поведение – награда (тоест липса на инструменталност) намаляват чувствително мотивацията на индивида, а наличието на такава го усилва.

Валентност. Валентността е фактор, който характеризира колко ценно и привлекателно е възнаграждението за индивида. Теоретически едно възнаграждение

притежава толкова по-висока валентност, колкото по-силно кореспондира с вътрешните потребности на личността и толкова по-слаба, колкото по-малко се свързва с тези потребности.

Например, ако един служител е повишен на мениджърска позиция, това може да има висока валентност, в случаите когато той има вътрешна потребност от власт или желание да се утвърждава, чрез поемане на допълнителни отговорности. Ако обаче същият иска да прекарва повече време със семейството си и осъзнава, че мениджърската позиция предполага полагане на повече извънреден труд или чести командировки, тогава валентността на повишението може да е ниска.

Вариациите са много и дават широк поглед върху различни хипотези, обясняващи защо някои хора са истински мотивирани от някои стимули използвани под формата на инструментариум за външна мотивация в организациите, а други сякаш не реагират на тях или пък открито ги отричат. Примери за това могат да бъдат видени в програмите за обучение и развитие, кариерните пътеки, дори и в инициативи от сорта на служител на месеца или фирмен тиймбилдинг. Живата практика е пълна със случаи, в които те се приемат като нещо наистина мотивиращо от някои служители, пък други гледат на тях като на загуба на време, дори подхождат с насмешка. (Шефът пак ще ни праща на обучения, ако очаква това да ни мотивира много е сбъркал!)

След като въвежда всички понятия от теорията си и провежда редица експерименти, с които цели да измери силата, с която въздействат върху мотивацията, Вруум представя своеобразна формула, илюстрираща тези зависимости. При представянето ѝ авторът прави важното уточнение, че променливите в нея могат да варират със стойности между -1, което изразява силно избягване на конкретното действие и + 1, което е силно привличане към действието. Ето я и формулата:

$$\text{Мотивацията} = \text{Очакването} \times (\text{Валентност} \times \text{Инструменталност})^{73}.$$

Чрез нея той илюстрира, че ако някой от факторите е с отрицателна стойност, то ще се появи процес на демотивация, а колкото по-близко са елементите до единица, толкова повече мотивацията се увеличава. „Перфектната мотивация“ може да настъпи само при максимални стойности на всички променливи.

⁷³ Vroom, V. 1964

В теорията на Вруум има още един допълнителен интересен елемент свързан със самооценката на индивида и ролята ѝ по отношение формиране на очакванията.

Той твърди, че индивиди с висока самооценка – такива, които вярват в собствените си способности, формират по-високи очаквания за това, че ще се справят със задачата. Дори тази преценка да не е реалистична и те да се надценяват, мотивацията им ще е висока. Това убеждение е наречено „**Самодостатъчност**“ и Вруум твърди, че то има ключово значение за втория етап на формиране на очакванията, описан по-рано в текста.

Другият вариант е когато индивидът има занижена самооценка и не вярва в собствените си способности. Тогава дори даден служител, на практика да притежава нужните знания и умения, необходими за дадената задача, в себе си той таи една неувереност, тревожност дори страх, че в процеса на работа другите ще разкрият колко е некомпетентен. Такава нагласа е наречена „**Феноменът на измамника**“, а името идва от факта че такъв служител има постоянното усещане, че е измамил колегите си за компетентността си и носи в себе си съмнението, че няма да се справи. Съвсем логично, такива индивиди формират ниски очаквания и ниска мотивация, дори към задачи, изпълнението на които ще донесе награди с висока валентност.

Теорията на Вруум със сигурност представя интересна гледна точка и дава множество предимства от практическа гледна точка. На първо място тя се фокусира върху резултата, който индивидът очаква докато работи, а не върху неговите потребности, какъвто е случаят с теорията на мотивацията на Маслоу, Алдерфер и Маклеланд. Наистина, всеки служител очаква нещо докато работи за компания и през по-голямата част от времето, фокусът е върху организационните цели, а не върху целите на индивида. От друга страна, ако се вземе предвид тази теория, може да се предприемат действия, които да осигурят среда, в която служителите получават достатъчно стимули, които да са валентни за тях и съответно да носят максимално удовлетворение от наградата.

Друго предимство на тази теория е вниманието, което тя отделя на Инструменталността. Прозрачните системи за награждаване (бонусни системи с ясни критерии и таргети, добре разписани и комуникирани кариерни пътеки и т.н.) играят съществена роля за мотивацията на служителите, защото честното и открито отношение от страна на компанията е своеобразен „**договор за реципрочност**“, чрез който тя очаква

същото отношение и от страна на служителя. Такива релации повишават доверието и разбира се - лоялността на служителя.

Естествено, теорията търпи и известни критики. Първата идва от многото условности при изследване на индивидуалните очаквания на служителите. Това поставя под съмнение практическата приложимост на факторът Валентност.

Друг недостатък на модела идва от това, че дори да бъдат разкрити, очакванията на различните служители могат да бъдат твърде разнородни. Все едно, че се опитвате да организирате лятна ваканция за целия екип. Някои ще искат да са на море в 5 звезден хотел, а други - на къмпинг, ще има такива, които ще предпочитат планина и такива, които искат да обикалят музеи и културни обекти в голям европейски град. В края на краищата, някой ще трябва да направи компромис и ще отиде на почивка, която няма да му хареса.

На последно място, теорията сигурно ще е подложена на критика от прагматично мислещите ръководители, които ще кажат, че докато на очакванията и целите на индивида се придава такова голямо значение, това поставя на заден план целите на самата организация, дори и нуждите на служителите и валентността на наградите да са важни, то те трябва да се съобразят с печалбите на компанията и ефективното използване на всичките ѝ ресурси, което е трудно постижимо ако фокусът е върху валентността на предлаганите награди за всеки един служител.

Разбира се, след като тези две брилянтни факторни теории са представени, аз съм изкушен да споделя и своята „концепция“ по въпроса. Смятам, че начинът, по който В. Вруум въвежда очакването, валентността и инструменталността като израз на мотивацията е гениален, но въпреки това, от перспективата на бизнес практиката, на уравнението му липсва една променлива и тя е ролята на организационната справедливост, за която говори Джон Адамс. Може би, къде на шега, къде наистина ако се „заиграем“ с понятията, въведени от двамата автори може да кажем, че: **Мотивацията = (Очакването x Валентност x Инструменталност) x Усещане за справедливост**, защото всички знаем значението на това усещане и силата, с която нарушаването на справедливостта може да породи демотивация. Важното в случая, от гледна точка на хората на ръководни позиции е, че ако те не могат да определят какви да бъдат очакванията на служителя и каква е валентността на наградата за него, то имат контрола върху създаването на инструменталност и на справедливост при получаването на наградите.

2.2 Привързаност

Организационната привързаност може да бъде определена като вид психологическа привързаност на служителя към организацията.⁷⁴ Привързаността и мотивацията почти винаги биват разглеждани съвкупно от ръководителите и специалистите по УЧР, защото се изразяват чрез сходни поведения. Част от тях са позитивни - като старание при изпълнение на задачите, проява на проактивност, ангажираност с целите на компанията и „адвокатстване“ за нейния имидж. Други носят контрапродуктивност и те могат да се свържат с критично ниските нива на привързаност и ангажираност. Такива са пасивно – агресивно саботиране на различни вътреорганизационни инициативи, абсентизъм⁷⁵, липса на инициативност, негативизъм, дори напускане на организацията.

Както ще стане ясно в настоящата глава, въпреки пресечните си точки, привързаността представлява нещо доста по - различно от мотивацията, а нейната роля по отношение на организационната ефективност се проявява по различни начини.

Ако по отношение на теоретичния интерес към мотивацията можем да кажем, че през последните години има известно „затишие“, то за интересът на изследователите към привързаността и ангажираността на служителите интересът става все по - голям.

Това произтича от предизвикателствата, с които съвременните бизнес лидери трябва да се справят. Бързите промени в пазарната среда, продължаващата глобализация, нарастващата конкуренция и възходът на „интернет поколението от Милениали“, работата от вкъщи по време на пандемията усложниха допълнително задачата. Всичко това налага на организациите да търсят механизми, чрез които да привличат и задържат служители, които ще останат в нея, ще бъдат лоялни и ще работят с перспективата да останат, така че със своите умения и способности да поддържат конкурентните ѝ предимства⁷⁶. Това е възможно, основно чрез лостове за изграждане на организационна привързаност и нейното дълбоко разбиране.

⁷⁴ Deuter M., Bradbery J., Turnbull J., 2015

⁷⁵ От англ. Absenteeism, чести отсъствия от работа без основателни причини

⁷⁶ Alvino, L., 2014

Какво представлява привързаността? Според Роналд Ригио⁷⁷, привързаността към организацията се изразява в нагласите на служителите към цялата организация с нейните работни процеси и взаимодействията между колегите.

Още през 1951г. Курт Левин пише за привързаността към организацията, като твърди, че тя се изразява във вярата и активната подкрепа на специфични организационни инициативи или начините на действие, въз основа на възприемането на конкретните организационни ценности, които могат да кореспондират или да се конкурират с индивидуалните.⁷⁸

Други автори описват, че привързаността се изразява под формата на много силна връзка, която оказва влияние върху цялостното поведение на служителите по време на трудовия процес, а също и извън него. Твърди, че тя е по - тясна като концепция от мотивацията и е доста по - устойчива във времето⁷⁹, защото я насочена към конкретен обект! Така когато веднъж бъде изградена, привързаността може да доведе до това, че дори един служител в момента да изпълнява дейност, която не е много мотивиран да извършва, той остава привързан към организацията и се идентифицира с нейните цели. Това е възможно, защото привързаността към организацията в голямата си степен се отнася до емоционално и когнитивно прикрепване на служителите към работното място и изграждането на емоционална връзка с различни компоненти на компанията⁸⁰. Към всичко казано дотук, Наумов допълва, че ангажираността с организацията е състояние, при което за разлика от идентифицирането с определена работа, индивидът се идентифицира с определена организация и с нейните цели и има желание да поддържа членството си в нея, а това поражда лоялност и обвързаност със съответната организация и намалява отсъствията от работа и текучеството⁸¹.

Не на последно място и във връзка с настоящата тема искам да подчертая, че привързаността в много случаи е разглеждана дори като „индикатор за организационната ефективност, а редица автори като я свързват с цялостния успех на организацията, с мястото ѝ на пазара и възможностите за бъдещи успехи⁸².

⁷⁷ Riggio, R., 2018

⁷⁸ Foote, D., Seipel, S., Johnson, N., & Duffy, M., 2005

⁷⁹ Паунов, М., Паунов А., Паунова М., 2012

⁸⁰ Elizur D., Koslowsky M. 1999

⁸¹ Наумов, И., 2004

⁸² Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W., 1998

Колкото и да се стараем обаче да намерим точните думи и дефиниции, с които да се опише що е то организационна привързаност и ангажираност, подобно на много понятия от обхвата на бизнес психологията, най-точна представа за понятието може да се създаде чрез представяне на някои от моделите, концептуализиращи конструкта с неговия обхват и изразяващи го елементи.

Така започвайки от ранните години на изследване на привързаността от мотивацията, ключова е работата на Хауърд Бекер, един от първите изследователи, който се стреми да разгледа по-широко проблема за привързаността към организацията, диференцирайки я от мотивацията. Като основа на своята концепция, той използва теорията за така наречения „страничен залог“⁸³

Терминът „страничен залог“, описва натрупването на инвестиции, които биха били загубени, ако индивидът напусне организацията. Тези инвестиции са от различен характер, материален – загуба на доходи и неяснота при търсенето на нова работа; емоционални – стресът от промяна на работната среда и колегите; когнитивно – емоционални, загуба на имидж, статут, който служителят вече си е „извоювал“ в компанията и т.н. Дори и към днешна дата тази гледна точка е релевантната и повечето съвременни теории, посветени на привързаността към организацията, отчитат наличието на осъзнати загуби при евентуално напускане на организацията.

Бекер говори и за липсата на алтернативи, чрез които могат да се компенсират загубите, което ако е така, обвързва човека още по-силно с организацията. В теорията се отдава голямо значение на привързаността към организацията, в контекста на организационната промяна - полагането на усилия и преодоляването на меките бариери към тези промени.

По-късно други автори, добавят към неговата теория и гледната точка, че освен откриването на „страничните залози“, които представляват потенциалните загуби при напускане на организацията, важно за повишаването на привързаността е да се разкрият причините, които биха довели до напускане на служителите и по възможност да се елиминират или изцяло да се „изкоренят“ от организацията.⁸⁴

⁸³ Becker, G. 1964

⁸⁴ Alutto, J., Hrebiniak, L., & Alonso, R., 1973

Без съмнение, подходите на Бекер дават отражение в по-новите подходи за изследване на привързаността към организацията. Връзката между привързаността и промяната се превръща в основна част, която трябва да бъде засегната, когато става дума за привързаност към организацията. Скалата за **инструментална привързаност** от модела на Майер и Алън, който предстои да разгледаме, почти изцяло се припокрива с концепцията за страничния залог на Бекер.

Следващият модел, концептуализиращ организационната привързаност, който следва да споменем е моделът на Портър и колеги⁸⁵.

При него привързаността се обяснява не през наличието на „допълнителни залози“, а чрез процес наречен „психологическо прикрепяне“, което човек осъществява към организацията. Психологическото прикрепяне е термин, създаден на базата на теорията за обмена⁸⁶, която разглежда взаимодействията между индивида и организацията на базата на различни аспекти от организационния живот, които не са непременно свързани с изпълнението на работните задачи. Такива аспекти са обмен на ценности, на ресурси и на даване на лоялност в замяна на сигурност.

Моделът на Портър свързва привързаността с три фактора:

1. Сила, вяра и приемане на целите и ценностите на организацията. Тук са включени два вида компоненти. Първите са предимно когнитивни. Това са степенята, в която личните вярвания, нагласи и ценности намират своето място сред организационните такива. Втората са емоционалните, при които е важен интензитетът на емоциите, които карат служителят да се идентифицира с организацията;

2. Готовност да полагат значителни усилия от името на организацията; Този фактор включва предимно поведенческите изяви на „силата вярата и приемането“ на организацията. Наред с многото поведения, асоциирани с отличното работно представяне, тук също попадат определени поведения, които могат да бъдат охарактеризирани като извънролеви⁸⁷.

3. Силно желание за запазване на принадлежност към организацията. Изразява се основно в процесите по формиране на професионална групов идентичност и създаване на силна връзка между членовете на тази група (колегите от организацията) и индивида⁸⁸.

⁸⁵ Mowday, R., Porter, L. & Steers, R., 1982

⁸⁶ Choen A., 2007

⁸⁷ Moorman, R., 1993

⁸⁸ Mottaz, C., 1988

Гледната точка на Портър несъмнено е интересна, но освен нейната изследователска стойност, през годините тя е търпяла редица критики, най-вече поради факта, че не предоставя абсолютно никакви идеи за това, по какъв начин може да се подсили организационната привързаност, също така, че не посочва дали някой от изброените в нея фактори, влияе по-осезаемо върху ангажираността. Критиците на теорията също твърдят, че тя описва в по-голяма степен променливи нагласи (например готовността да се полагат усилия днес може да е една, а утре съвсем друга), докато общото съгласие за естеството на привързаността е, че тя съдържа трайно формирани нагласи.

Всички тези слабости намират своята корекция в най-популярния и наложен модел за организационната привързаност, а именно - моделът на Алан и Майер⁸⁹.

Двамата автори намерили мотивация да създадат своята теория, след като провели редица изследвания с вече съществуващи тестове и въпросници, измерващи привързаността, на базата на по-рано създадените модели на „Страничните залози“ и на „Психологическото прикрепяне“. В хода на тези изследвания, те установили редица пропуски и „сиви зони“, на които създадените от Бейкър и Портър теории нямали задоволителен отговор. Така Алън и Майер започнали да разглеждат привързаността като мултифакторно понятие, съставено от няколко относително независими един от друг компонента, което се изразява чрез конкретни поведения и произтича от силата на идентификацията на индивида с организацията.

С развитието на своята теория, двамата определили привързаността към организацията като: *„Вид психосоциална връзка на индивида с организацията, която включва участие и ангажираност на служителя с работата, лоялност към мисията и целите на организацията и желанието му да положи допълнителни усилия от името на организацията“*⁹⁰.

В този контекст, ако служителят прецени, че неговите индивидуални ценности са отразени подобаващо в организационния живот, съществува по-голяма вероятност той да остане лоялен към компанията за по-дълъг период от време и да развие по-дълбока привързаност.

⁸⁹ Meyer, J. , & Allen, N.,1991

⁹⁰ O'Reilly, C., Chatman J., 1986, p. 493

Моделът, който представят Майер и Алън е изграден от три компонента, като всеки отразява различен аспект от привързаността, създава се и може да му се въздейства по различен начин. Тези три компонента са наречени : Инструментална, Нормативна и Афективна привързаност.

- **Инструментална привързаност**

Инструменталната или още наричана „продължителна“ привързаност е първият компонент на привързаността. Като цяло, то се свързва с анализа на разходите и ползите на служителите от това да останат да работят в съответната организация. До голяма степен този компонент описва схващането на Бейкър за това, че евентуалното напускане на работата се възприема от индивида като вид загуба, както на икономически, така и на емоционални инвестиции, свързани с евентуалните затруднения и притеснения при намиране на нова работа. Майер и Алън твърдят, че инструменталната привързаност оценява степента, в която желае служителят да остане член на организацията и какво е готов да даде за да може това да се случи. Основният мотив, който тук можем да разпознаем за това, служителят да бъде привързан към организацията, е страхът от загуба. Освен вече изброените финансови загуби и стрес, загубата може да бъде и такава на социални връзки, приятелства, привилегии, престиж.

Силата на привързаност, оформяща се от този фактор се изразява от оценката на индивида за това как той оценява потенциалните загуби от напускане.

Инструменталната привързаност може да се разгледа като вид прагматична привързаност, която е скрепена с договор⁹¹. Връзката на служителя с организацията се основава на текуща оценка на икономическите ползи, получени чрез оставане в организацията и натрупването на такива за годините на продължителна работа в нея. Служителите развиват такъв вид привързаност, благодарение на системи от външни положителни стимули и награди, получавани във времето и създали вид поведенческа „зависимост“ или това е комфорта на навика да се работи в дадена организация. При този вид привързаност -истинска, дълбока идентификация с целите на организацията, още повече с нейните визия мисия и ценности, не се формира. Въпреки това, множество изследвания доказват връзката между Институционалната привързаност и текучеството. Логичен е

⁹¹ Beck, K., & Wilson, C., 2000

изводът, че при висока институционална привързаност текучеството е ниско и обратното.⁹² Това от своя страна не омаловажава ролята на този вид привързаност, а напротив поставя акцент върху въвеждането на различен вид управленски практики, които са насочени към създаването на система, насърчаваща оставането, вътрефирменото промотиране и развитието на служителите в рамките на организацията⁹³.

- Нормативна привързаност

За разлика от Инструменталната привързаност, за която знаем, че се свързва предимно със страхът от загуби, Нормативната привързаност се формира от чувството за морал и дълг, което служителите изпитват. При този вид привързаност, служителят се чувства морално задължен да остане да работи в организацията. Служители, които имат високи нива на Нормативна привързаност, се чувстват задължени на организацията за всичките пари, обучения, опит и привилегии, които са получавали през годините.⁹⁴ Подобно на ролята на морала в личния живот, който бидейки интернализирана система от ценности, определя кои поведения са морални и кои неморални, при този вид привързаност, служителят носи в себе си набор от правила за това, което е редно и нередно да се прави във взаимоотношенията с организацията. Част от тези правила „казват“, че е нелоялно, нечестно и недостойно да се напусне организация, която е направила значими инвестиции в индивида. Макар да се твърди, че това е отговор на структура от вътрешни ценности, без съмнение за да се практикуват подобни поведения присъства и елемент на съобразяване с обществено очакване. Представите за това външно очакване и начинът, по който индивидът му отговаря, също е част от нормативната привързаност и от поведенията, асоциирани с неговата лоялност⁹⁵. В такава ситуация служителите ще останат в организацията, тъй като приемат това действие за морално, а не защото имат висок статус или получават висока удовлетвореност от работата си или пък припознават организационните ценности като свои.

Афективна привързаност

Афективната (емоционалната) привързаност към дадена организация се основава на процесите на идентификацията и емоционалните елементи, пораждащи се при създаване на връзка с организационните ценности и атрибути. Изграждането на такава връзка се

⁹² Faloye, D., 2014

⁹³ Meyer J., Herscovitch L., 2002

⁹⁴ Williams, C., Alshahrani S., 2017

⁹⁵ Runhaar P., Dentoni D., 2016

осъществява на базата на психични процеси като интернализация⁹⁶ и проективна идентификация⁹⁷. След като тези процеси се осъществят, индивидът усеща синхрон между своите лични ценности и цели и тези на организацията. Казано опростено *„Афективната привързаност е емоционална свързаност на служителите с организацията и идентификацията с нея.“*⁹⁸.

Начинът, по който Алън и Майер разглеждат афективната привързаност я представя, като фактор на организационната привързаност, който се влияе от няколко стимула. Повечето от тях се намират и създават от средата, което е голямата разлика от нормативната привързаност, се формира от вътреприсъщи качества като морал.

Тези стимули или характеристики на средата са:

- предизвикателствата на работните задачи;
- яснота на служебната роля (обхват, правомощия и т.н.)
- яснота по отношение на целите и степента на контрол над предизвикателствата в процеса на постигането им;
- естеството на обратната връзка за изпълнената задача;
- усещане за подкрепа и партньорски взаимоотношения между служителите в екипа;
- справедливост при разпределянето на задачи и получаването на награди
- естеството на възможностите и компенсации при полагане на извънредни усилия;
- отчитане на личния принос към общата задача⁹⁹.

Афективната привързаност и начина на свързване с организацията, която тя създава се счита за най- значимият от трите вида изброени дотук. Това се дължи на факта, че тя включва най- дълбоката степен на идентификация с организационните цели, както интернализация на организационната политика и култура, но и емоционални/социални връзки с останалите служители на компанията, включително и ръководството¹⁰⁰. Лицата

⁹⁶ Интернализация – приемане на външни елементи от социалната среда, в случая ценности и интегрирането им във вътрешната ценностна система.

⁹⁷ Проективна идентификация – проектиране на вътрешни ценности върху социалната среда и възприемането им, като на такива, които се споделят от нейните членове.

⁹⁸ Wołowska A., 2014, p.18

⁹⁹ Meyer, J., Allen, N., 1991

¹⁰⁰ Singh, A., & Gupta, B., 2015

със силно изразена афективна привързаност продължават да работят за компаниите, от които са част, не защото ги е страх да не загубят инвестицията на време и сигурност (Инструментална привързаност) или защото очакванията на околните са да бъдат лоялни (Нормативна привързаност), а защото искат да го направят, водени от силни положителни емоции. Това прави афективната привързаност най-силната форма на привързаност и най-важният начин, по който служителите се чувстват ангажирани с компанията¹⁰¹.

Разбира се, всички служители могат да развият и трите форми на привързаност, а в различни периоди от тяхната работа в организацията, силата им варира, но афективната е най-ценната от гледна точка на дългосрочното задържане на служителите, защото повечето изследователи твърдят, че тя е най-устойчива във времето¹⁰². Тя също се определя като най-силен предиктор за усилията, които служителите полагат за постигането на работните си задачи. От друга страна, има отрицателна корелация със стрес и прегаряне на работното място, също и с текучеството¹⁰³.

Множество изследвания, направени във връзка с начина, по който трите вида привързаност влияят върху организационната ефективност, недвусмислено илюстрират ключовата роля на афективната.

Така например тя корелира много по-силно с:

- Абсентизъм: Афективна = $-.15$; Нормативна = $.05$; Инструментална = $.06$
- Работно представяне: Афективна = $.16$; Нормативна = $.06$; Инструментална = $-.07$
- Организационно гражданско поведение: Афективна = $.32$; Нормативна = $.24$; Инструментална = $-.01$ ¹⁰⁴

В допълнение на всичко това, Афективната привързаност се свързва с най-широк спектър от поведенчески променливи, като готовност да се полага извънреден труд, подпомагане на нови колеги, споделяне на информация и проактивност в търсенето на решения.

След представянето на модела на Алан и Майер и даването на редица примери за това как трите аспекта на привързаността допринасят за широк набор от поведения на

¹⁰¹ Mercurio, Z., 2015

¹⁰² Iverson, R., & Buttigieg, D., 1999

¹⁰³ Somers, M., 2009

¹⁰⁴ Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R., 2008

служителите, свързани с ефективността, в тази глава е време да се отдели място и на още два въпроса. Първият е от какви фактори в средата се повлияват различните аспекти. Вторият е чрез какви конкретни действия ние можем да подобрим функционирането на организацията, така че служителите да развиват привързаност и ангажираност в по - голяма степен.

Нека започнем с първия въпрос, а именно кои са факторите, влияещи върху привързаността към организацията?

Тези фактори са изключително много и обхващат широк набор от правила, процеси и взаимоотношения между организацията и индивида. Най- широкоразпространеното схващане (и както ще стане ясно - управленска грешка), е че привързаността се формира основно на базата на човешките потребности от възнаграждение и сигурност. Това далеч не е така, защото привързаността към организацията се повлиява от много по - имагинерни фактори, сред които лидерство, ценности, нагласи, организационна култура и климат.

- Ролята на лидерството

Редица изследователи представят доказателства, че различните лидерски стилове могат да окажат съществено влияние върху организационната привързаност. Грийб представя силна връзка между високата производителност на труда и така нареченото „трансформационно лидерство“¹⁰⁵. Също така, между харизматичното лидерство, организационната привързаност и екипната ефективност, съществува висока корелация. Тя се изразява в създаването на по-голяма самоувереност и желание за работа на служителите, които са ръководени от харизматични лидери¹⁰⁶.

Тези връзки са много логични, дори само поради естеството на споменатите типове лидерство. При трансформационните лидери например, една от техните характеристики е организационната им привързаност.¹⁰⁷ Също при него, менторството играе съществена роля и именно чрез него, освен експертно научаване, се осъществява и идентификацията с лидера и цялата организация.

Лидерството и лидерските стилове имат огромна роля за формирането на привързаност към организацията. Лидерите са натоварени с нелеката задача да представят

¹⁰⁵ Gibb, S., 2011

¹⁰⁶ Craig, C., Allen, M. Reid, M., Riemenschneider, C., & Armstrong, D., 2013

¹⁰⁷ Williams, C., & Alshahrani S., 2017

на достъпно ниво организационните цели на подчинените им служители, когато те успеят да го направят, тогава организацията може да очаква нивата на привързаност да се повишат.

- Нагласи и ценности

Разбира се, ценностите и техният „сурогат“ - нагласите са от изключително значение за формиране на привързаността, защото тя възниква тогава, когато е налице ценностно съответствие между личността и организацията.¹⁰⁸

Според Наумов : *"Ценностите са трайно убеждение, че даден специфичен начин на държане или представата за смисъла на съществуването са лично или социално предпочитани пред противоположния или обратен начин на държане или представа за смисъла на съществуването "*¹⁰⁹

Нагласите от своя страна, могат да бъдат описани като придобита (заучена) склонност за устойчива благоприятна или неблагоприятна реакция спрямо даден обект¹¹⁰. За разлика от ценността, която е по-дълбока и устойчиво влияе на поведението в различни ситуации, ценността е по - скоро фактор, свързан с поведението към конкретен обект. Обикновено нагласите и ценностите са в хармония, а нагласата се формира за да обслужи конкурентен набор от ценности.

Като цяло, ценностната система е стабилна и трайно формирана система, в която са подредени вътрешни убеждения, засягащи предпочитаните начини на държане или представите за смисъла на съществуването. Ценностите, в голяма степен определят убежденията на хората за това, кое е правилно или неправилно, добро или лошо, желателно или нежелателно.

Един от големите изследователи на ценностите - Милтън Рокич разграничава два основни типа ценности. Първият вид са наречени инструментални. Те представляват алтернативни поведения или средства, чрез които се постигат желаните цели в по - краткосрочен план. Те почти винаги са подкрепени от съответните нагласи. Тези цели са инструмент за постигане на по - голяма, аз бих го нарекъл - екзистенциална цел. Инструментална ценност би било ако един ученик цени високо и се старее да усвои предмети като химия и биология, защото вярва, че така ще може да влезе и завърши медицина. Тогава той ще формира нагласи за прекарване на по- дълги часове в четене на

¹⁰⁸ Илиева, С., 2009

¹⁰⁹ Наумов, И., 2004, стр.46

¹¹⁰ Паунов, М., Паунов А., Паунова М., 2012

уроците по тези предмети и за по - малко време за забавление с връстниците си. Другите ценности са неречени терминални и те се отнасят до смисъла на съществуването или са цели, които човек би искал да постигне през живота си в случая с горепридадения пример, това може да бъде желанието да се помага на хората, дори да се намери начин да се удължи човешкия живот¹¹¹.

Има множество доказателства за ролята на ценностите по отношение на различните аспекти на организационната ангажираност. Така според Александър Кидрон, ценностите имат висока корелация с морала и лоялността. Така те корелират по - силно с Нормативната, отколкото с Инструменталната привързаност.¹¹²

Други автори намират връзка между вътрешните ценности, степента, в която те кореспондират с работните ценности и качеството, с което се изпълняват различни работни задачи.¹¹³

От своя страна нагласите, бидейки придобити от средата, по - често попадат във фокуса на изследователите и показват редица връзки между организационната привързаност и начините, по които служителите са склонни да повишат своята привързаност и респективно да работят по - ефективно за постигане целите на организацията¹¹⁴.

Нагласите играят своята роля по отношение на това, че от една страна личността вярва, че определено поведение би довело до конкретен резултат и е склонна да извърши съответното поведение. Колкото повече това се случва, толкова повече Инструменталната привързаност се увеличава, защото натрупването на положителни стимули е вид „странична инвестиция“. В продължение на това, когато системата от задачи, цели стимули и награди е работила за всички хора от екипа, в хората се формират очаквания за определени поведения, а тези очаквания карат служителите да съобразяват действията си с тях. Така се формира и Нормативната привързаност.

Ако трябва да обобщим ролята на ценностите и нагласите за формиране на различните аспекти на привързаността, то можем да свържем ценностите в по- голяма степен с формирането на Афективна привързаност, докато нагласите с Нормативна и Инструментална привързаност.

¹¹¹ Rokeach, M. 1973

¹¹² Kidron A., 1978

¹¹³ Elizur D., Koslowsky M., 1999

¹¹⁴ Datta D, Guthrie P., Wright M. 2005

- Организационната култура и организационен климат

В тази част на текста е излишно да се описва какво е организационна култура и организационен климат, защото тази задача беше изпълнена в глава 1, ведно с това, там бяха представени и някои модели, разглеждащи видовете климат и култура.

По отношение на връзката на тези организационни феномени с привързаността, обаче ми се иска да допълним, че ролята им е толкова голяма, че често дори самото измерване на привързаност и ангажираност е немислимо без да се отчетат особеностите им и начините, по които те са формирани в конкретната организация. Така например, многобройни са данните за това, че в компании с отчетливо формирана организационна култура, лоялността е по - висока, отколкото в такива, при които културата е „дифузна“ (например „Дионисиева култура“). Организациите със слабо изградена култура не са в състояние да изградят привързаност, основана върху идентификацията с организационните ценности, а разчитат преди всичко на инструменталните аспекти на привързаността, на вложенията, които са направени и страха от загубите, свързани с напускането¹¹⁵. В тази връзка може да кажем, че Организационната култура е свързана преди всичко с Нормативната привързаност. Организационният климат от своя страна, бидейки конструкт, който се основава на емоционални, преживелищни елементи е в много по - голяма степен свързан с Афективната привързаност, защото дори и да са субективни, възприятията са това, което я формира и кара хората да искат да направят „една допълнителна обиколка“ за компанията, която „обичат“.

По отношение на втория въпрос, а именно какви конкретни управленски действия и политики да бъдат прилагани за да се повиши организационната привързаност, насоките са няколко.

1. Значението на подбора на персонал и неговото въвеждане

Формирането на привързаността започва още в момента на наемане и в рамките на първоначалния опит на служителя при влизането му в организация. Няма съмнение за това, че когато организациите използват техники за стриктно и внимателно набиране и подбор на персонал, не само на базата на експертни, но и на личностни (поведенчески) характеристики, в границите на организацията попадат хора, чиито нагласи, ценности, поведенчески профил ще пасне в по - голяма степен на организационните.

¹¹⁵ Илиева, С., 2009

С оглед на това, за целите на подбора е добре да се използва инструментариум, мерещ определени аспекти от личността на кандидатите (допълнителна информация за такива аспекти има в глава 3) или да си проведат центрове за оценка, чрез които ще може да се наблюдават основните поведения, които кандидатите са склонни да практикуват – при ситуации, изискващи работа под стрес или аналитично мислене или бързина на вземане на решения или пък фокус върху детайла – всички умения, които организацията търси за дадената работна позиция.

В допълнение, към подбора следва да се разработят и практики за социализация и въвеждане на новоназначените хора, които да се фокусират върху организационните ценности и да представят положителни ролеви модели, както на изпълнителско, така и на управленско ниво. Това със сигурност ще даде своя ефект, особено върху Афективната привързаност¹¹⁶.

2. Създаване на система за вътрешно менторство.

Другата важна променлива при създаването на условията, необходими за поддържане на високи ангажираност и привързаност към организацията е чрез създаването на система за предаване на знания и умения. Особено ползотворно е, когато това се случва в контекст, предполагащ изграждане на междуличностни взаимоотношения, което по своята същност е менторството. Създаването на менторски диади от наставник и наставляван е изследвано и има доказателства за силния ефект, който тези взаимоотношения оказват, върху Афективната ангажираност¹¹⁷.

Менторството помага на служителите да се справят по - добре и е свързано с постигане на целите, както индивидуални, така и организационни, а това подсилва положителната емоционална връзка с организацията. То подпомага управлението на стреса, защото менторът е своеобразен „отдушник“ и освен експертни умения, той предава на обучавания и такива, които му помагат да се справи със стресиращите го ситуации. Не на последно място менторът се превръща в положителен ролеви модел и по този начин, бидейки част от организацията, веднъж оформя поведенията на обучавания служител, втори път затвърждава позитивната връзка с организацията.

3. Програми за обучение и развитие.

¹¹⁶ O'Reilly, C., & Chatman, J., 1986

¹¹⁷ Payne, S., & Huffman, A., 2005

Предлагането на възможности за обучение и развитие на служителите и другия практически подход, който може да повиши привързаността им към организацията. За съжаление, често се смята, че такъв тип инициативи следва да се организират главно за новопостъпилите служители през периода на тяхното въвеждане в организацията или пък за отделни групи, които променят своята служебна роля (например новопромотирани мениджъри). Оказва се, това съвсем не е така. Автори като Барлет¹¹⁸ и Ванс¹¹⁹ посочват обучението и развитието като ключова съставка за насърчаване на афективна привързаност и теоретизират, че инвестициите в обучение и развитие, освен че дават знания и умения, също се трансформират в самочувствие, висока лична ефективност и следователно създават ангажираност в служителите.

Един от основните аспекти на системите за обучение и развитие, за който се твърди, че изгражда високи нива на организационна привързаност е достъпът на служителите до такива инициативи и възможността те да бъдат инициирани по тяхна заявка¹²⁰.

4. Кариерни пътеки

На последно място сред изредените насоки за повишаване на организационната привързаност следва да споменем и изработването и представянето на кариерните пътеки за отделните длъжности.

В качеството си на практически инструмент, чрез който служителите знаят какво се очаква от тях, но също и какво да очакват от организацията, развиването на определени компетенции, обозначени в кариерата представлява своеобразна инвестиция направена от служителя, за да може да си подсури бъдещо развитие или сигурно място в организацията. Самият факт, че възможните сценарии на развитие са описани и комуникирани към служителя, а той е на ясно, че ще загуби „всички кредити“ натрупани през годините ако напусна организацията дава силен ефект по отношение формирането на Инструменталната привързаност. Това ведно с позитивното усещане и създаването на ясна представа за напредъка, който е постигнат през годините, влияе позитивно и върху другите два вида привързаност, особено върху, Афективната.

¹¹⁸ Bartlett, K., 2001

¹¹⁹ Vance, R., 2006

¹²⁰ Stazyk, E., Pandey, S, & Wright, B. 2011

2.3. Удовлетвореност

Без съмнение мотивацията, привързаността към организацията и удовлетвореността от работата имат силна взаимосвързаност. Ако служителите не са мотивирани да работят конкретна работа, те няма да развият високи нива на привързаност и съответно е малко вероятно да са удовлетворени от резултата от работата си и от своята професия. В такава ситуация не би трябвало да бъде изненада, че подобни служители не са продуктивни и не допринасят особено към организационната ефективност. Това е така, поради високата значимост, която работата (професията) има за индивида в съвременното ни общество. В това число, работата има значение за оформянето на себевъзприятието и индивидуалната идентичност на хората. Ще илюстрирам това с един пример, използван от Джъдж и Клиндер¹²¹, които свързват работната удовлетвореност с менталното благополучие и казват, че на въпросът „Какво правиш?“ 72 % от хората в работоспособна възраст описват какво и къде работят в момента. Други автори определят, че удовлетвореността от работата е свързана с удовлетвореността от живота, съответно когато хората са доволни от работата си, ще бъдат удовлетворени и от живота си¹²². Също така, хората формират социалните си роли и научават някои поведенчески модели далеч надхвърлящи чисто служебните им задължения на база своята професия – „аз съм лекар, адвокат, полицаи, учител, музикант и т.н.“¹²³

Най-известното определение за удовлетвореността от труда е предложено от Едвин Локе, който го определя като *„удоволствие или положително емоционално състояние, произтичащо от оценката на нечия работа или опит“*¹²⁴.

Удовлетвореността включва два компонента. Първият е физическото и психическото благосъстояние или здраве на служителите. Вторият е чувство за щастие, социалното благополучие и престиж, които се свързват с термина „удовлетвореност от работата“¹²⁵.

М. Паунов от своя страна, определя удовлетвореността от труда като афективно отношение, т.е. чувство на харесване (привличане), което индивидът изпитва към организацията, но в същата степен и към конкретната работа, която извършва в нея¹²⁶.

¹²¹ Judge T. and Klinger, R. 2008

¹²² Rain, J., Lane, I. and Steiner, D., 1991

¹²³ Redmond B., (in press)

¹²⁴ Locke, E., 1976, p. 1299

¹²⁵ Grant, A, Christianson, M. &, Price, R., 2007

¹²⁶ Паунов, М., Паунов А., Паунова М., 2012

Бърнщейн и Неш¹²⁷ твърдят, че удовлетвореността от работата съдържа емоционален, познавателен и поведенчески компонент.

Емоционалният компонент се отнася до чувствата, свързани с работата. Те могат да са позитивни – вълнение, радост от постижение, любопитство или негативни чувства - страх от провал, тревожност, скука, срам от работата и т.н.

Когнитивният компонент се отнася до презумпции относно значимостта на професията, вярвания по отношение на това, дали работата е престижна, дали предизвиква психическо натоварване, дали е оценена достатъчно добре финансово и репутационно.

Поведенческият компонент включва действията на хората във връзка с работата, в това число дали са склонни да работят извънредно, при леко неразположение или искат да ползват болничен отпуск, дори когато не се налага. Търсят ли начини да избегнат трудни и предизвикателни задачи, да „скатаят“ от натоварване или с готовност поемат допълнителни часове и извънредни смени.

Много фактори влияят върху удовлетвореността от работата. Измежду тях най-често в литературата се дискутират различни ситуационни и личностни характеристики¹²⁸.

Личностните характеристики, включват богат набор от ценности, индивидуални предиспозиции, характерови особености, дори временни състояния като настроенията. Смята се, че възрастта и полът могат да окажат влияние върху удовлетвореността, а също и народопсихологията¹²⁹. Неслучайно удовлетвореността заема главна роля в много теории и модели на индивидуалните нагласи и поведения. Също така има и практически приложения за повишаване на индивидуалната и организационната ефективност чрез изграждане на нагласи и научаване на нови поведенчески модели.¹³⁰

Ситуационните характеристики от своя страна, представят различни аспекти на работните места, процесите и начините на работа, потокът, по който тече информацията и системите за вземане на решения в организация.

В таблица са показани част от ситуационните фактори, водещи до висока или ниска удовлетвореност на служителите

¹²⁷ Bernstein, D, Nash, P., 2008

¹²⁸ Peters, T., Waterman, R., 1982

¹²⁹ Паунов, М., 2020

¹³⁰ Judge T., Klinger, R., 2008

НИСКА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ	ВИСОКА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ
Ниско заплащане	Подкрепящи лидерски стилове на управление
Лоши механизми за компенсации при положен извънреден труд	Подкрепящи вътрешни правила и процедури, ясна обратна връзка относно работното представяне
Лоша физическа среда за полагане на труд	Системно получаване на признание
Липса на кариерно развитие	Предоставяне на възможности за кариерно израстване
Лош имидж на организацията/професията	Добър имидж на компанията/ професията
Липса на сигурност на работното място	Сигурност, яснота по отношение целите на организацията

От даването на определение на удовлетвореността от труда и описанието на нейните елементи ясно се очертава колко е важно за една организация служителите да бъдат удовлетворени. Както при мотивацията и привързаността, така и тук, много добре се разграничават редица фактори, които трябва да бъдат изпълнени, за да може да се говори, че служителите са удовлетворени и съответно, ефективно изпълняват задълженията си. Тази зависимост е отразена и в моделите, описващи обхвата на удовлетвореността на служителите.

През годините редица изследователи създават различни теоретични модели на удовлетвореността. Първите публикации по темата датират още от 30-те години на миналия век, като изследователите се стремят да измерят нагласите на служителите и да ги свържат със степента, в която работата ги удовлетворява. В тази връзка Хакмън и Олдъм правят обзор на вече разгледаната двуфакторна теорията на Хърцбърг и на нейна база извеждат основните детерминанти на удовлетвореността. Според тях това са - признание, постижение, отговорност, кариерно развитие, личностно развитие. Съвсем естествено, ние можем да разпознаем че те са тясно свързани с групата на „мотиваторите“. Когато говорят за ниски нива на удовлетвореност, причините се виждат в критично ниски нива на „хигиенните“ фактори¹³¹.

Друг от ранните модели, теоретизиращи удовлетвореността е афективно – когнитивният модел на Е. Локе. Локе изгражда своя модел на базата на така наречената теорията на влиянието¹³². Според нея, когнитивните и афективни резултати от работата, е

¹³¹ Hackman, J., & Oldham, G., 1980

¹³² Locke, E., 1969

много вероятно да оказват влияние на индивида от момента, в който той или тя се събуждат до момента, в който се завръщат в дома и действат върху него непрекъснато, а не само докато е в работна среда. По този начин те се „акмулират“ в него и с течение на времето увеличават удовлетвореността или неудовлетвореността, независимо от това дали работните условия са се променили. Така служител, който се чувства първоначално удовлетворен, с натрупването на повече стаж в компанията ще засилва това свое усещане, докато при първоначалната неудовлетвореност, ефектът ще доведе до засилване на негативните преживявания. Теорията на влиянието твърди още, че споделянето на тези когнитивни или афективни елементи с обкръжението, има своята голяма роля, по отношение на това, дали дадени нововъзникнали елементи на работата (приятни или неприятни) ще бъдат приети от индивида или ще бъдат отхвърлени. Локе също е и първият автор, който подчертава изключително важната роля на удовлетвореността от работата във връзка с физическото, психичното здраве и социалното функциониране на хората.

Третият и може би най – популярен модел за удовлетвореността от труда е създадена от Смит, Кендъл и Хлин¹³³ през 1969 г. Той е интересен с това, че разглежда удовлетвореността през призмата на пет категории, които ѝ влияят. Категориите са:

1. Ниво на заплащане;
2. Възможности за повишение;
3. Взаимоотношения с колеги;
4. Взаимоотношение с ръководство;
5. Работата като цяло (физическа/психическа натовареност, интензитет на вземане на решения, отговорности и т.н.)

Тези пет фактора влияят едновременно, а авторите твърдят, че нивото на удовлетвореност, което носи всеки от тях за служителя, се определя на базата на сравнение със състоянието на същият фактор вътре в организацията (взаимоотношение с колегите; взаимоотношение с ръководството) или извън нея (ниво на заплащане; възможност за повишение; работата като цяло).

Интересен факт е, че няколко години след представянето на този модел, той е допълнен от Е. Локе, който добавя към него още две категории:

- Признание;

¹³³ Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. 1969

- Условия на работата и управление на компанията в дългосрочен план¹³⁴.

Следващите модели, които възникват на базата на представените теоретични постановки, отчитат факта, че удовлетвореността е многофакторен конструкт и на свой ред се стремят да включат широк набор от компоненти, които влияят върху изграждането ѝ. По този начин започва да се твърди, че удовлетвореността, подобно на организационната привързаност има три измерения, които могат да бъдат измервани, дори развивани по отделно¹³⁵.

Първото от тези измерения е **удовлетвореност от конкретното работно място**. В него се включва удовлетвореността от физическото обкръжение и оперативните обстоятелства на фона, на които служителят извършва своята работа (безопасност, ергономичност, нива на шум, запрашеност, температура и т.н.). Тук също попадат и чувствата, които се пораждат от специфичните аспекти на работните места, като например заплата, обезщетения, ниво в йерархията, качество на отношенията с колегите в екипа и т.н.

Второто е **удовлетвореност от организационните характеристики**. Тук попадат всички процеси и процедури, които касаят работните взаимоотношения в цялата организация, но също нейната култура и ценности. Разликата между първото и второто ниво се изразява в това, че първото се фокусира върху конкретиката на един екип и едно работно място, а не визира взаимоотношенията с други екипи или дори организационни структури от рода на дъщерни или холдингови дружества. При второто измерение, именно този тип фактори са отчетени, ведно със създаването на организационната култура, за която вече знаем, че е колективен феномен, надхвърлящ границите на конкретния екип.

Третото измерение са вътрешните характеристики на самите служители, то е наречено **личностна удовлетвореност**. При него се визират множество индивидуални особености, когнитивни и афективни променливи, които несъмнено играят своята роля при развиване на удовлетвореността.

Този модел е наричан и модел на аспектите, защото приема, че удовлетворението от работа е съставено от чувства и нагласи към редица различни аспекти на работата. Съответно, по една част от тях служителят може да има висока, а по друга - ниска удовлетвореност. С други думи, при един служител може да е налице висока

¹³⁴ Locke, E., 1976

¹³⁵ Jex, S., 2002

удовлетвореност от конкретното работно място и личностна такава, но да липсва удовлетвореност от характеристиките на цялата организация. Съвсем естествено, най-високи нива може да се очакват, когато има висока удовлетвореност и по трите измерения.

Към днешна дата, моделът на аспектите е широко приет и се използва доста успешно при изследвания, целящи да измерят удовлетворението от заплащането, работните условия и взаимоотношенията с висшестоящите и равните по статус. Често след такова измерване може да се видят разлики между нивата на удовлетвореност на ръководителите, в сравнение с тези на техните подчинени. Също така, различни нива на удовлетвореност в различни звена и отдели на компаниите. Това е полезна информация, която дава на фирменото ръководство и специалистите по УЧР добри насоки за това къде да положат усилия за повишаване на удовлетвореността на персонала си.

Интересен е и въпросът, който този модел поставя за вътрешните характеристики на удовлетвореността. Макар той да не изяснява напълно в каква степен удовлетворението от работата може да се детерминира от личностните особености, редица изследователи започват да търсят отговор на този въпрос и откриват някои закономерности. В тази връзка са доказани редица релации за това, че наличието на вътрешен локус на контрол повишава удовлетвореността при постигнати успехи¹³⁶. От друга страна, стабилни личностни характеристики, като екстравертност и интровертност не играят никаква роля при формирането на удовлетвореност¹³⁷.

В търсене на отговори за ролята на личностните характеристики и връзката им с удовлетвореността, Стау, Бел и Клаузен¹³⁸ създават така наречения диспозиционен модел. Той включва измерване на личностни характеристики, които могат да обяснят индивидуалните нагласи и поведение, асоциирани с удовлетвореността. Моделът теоретизира, че индивидуалните нагласи на служителите са толкова важни, колкото и конкретните характеристики на работното място. Диспозициите всъщност представляват стабилни индивидуални характеристики и предразположения. Авторите установяват, че тези диспозиции карат служителите да обработват информация по начин, който е съобразен с техните нагласи и след това изпитват съответно удовлетворение или неудовлетворение от

¹³⁶ Lee-Kelley, L., 2006; Martin, R., Thomas, G., Charles, C., Epitropaki, O., & McNamara, R., 2005

¹³⁷ Breed, M., & Breda, V., 1997

¹³⁸ Staw, B., Bell, N., Clausen, J., 1986

работата, не на база на реалното състояние на външните фактори, а на начинът, по който те се пречупват през диспозиционните им филтри.

Изводите, които следва да направим от всичко това е, че удовлетворението може да не е изцяло детерминирано от характеристиките на работата и макар да няма съмнение, че организациите трябва да осигуряват среда, в която служителите да могат да задоволяват своите потребности, те не могат да гарантират, че всеки един служител ще постигне едно и също ниво на удовлетвореност. В основата на това стои индивидуалното възприятие и фактът, че удовлетворението се опосредства от него.

Например, подобряването на системата за компенсация на извънредно положен труд, може да влияе положително върху удовлетвореността на някои служители и те да имат желание да работят през почивните дни, но за други, това може да доведе до още по - голямо недоволство, защото очакват да има по – голям натиск от организацията и по – малко доводи за отказ за поемане на извънредни смени. За някои, новите машини и работни системи може да носят висока удовлетвореност, защото ще облекчат част от дейностите, но за други - това може да е повод за недоволство, защото новите технологии ще изискват усилия по усвояването им, а също служителите ще трябва да развиват нови умения и да спрат да използват част от тези, които вече са развили.

Все пак, въпреки тези индивидуални интерпретации, които се различават при всеки, съществуват и редица външни (организационни) фактори, за които може със сигурност да се твърде, че имат своето благоприятно въздействие при формирането на удовлетвореността на болшинството от хората.

Без съмнение, външни фактори, които влияят положително върху удовлетвореността от работата са: участието в работата, сближаването между колегите, подкрепата от висшестоящите и възможностите за автономни действия/решения¹³⁹. Заплащането също е ключов фактор, но противно на схващането, че неговото ниво (големината на заплатата) е най- важният му аспект, се оказва, че справедливото заплащане в сравнение с останалите колеги, определя най – силно формирането на удовлетвореност¹⁴⁰. Разбира се, критично ниски заплати, дори когато са формирани на справедлив принцип, няма как да не доведат до ниска удовлетвореност, защото получаваното възнаграждение, задължително трябва да

¹³⁹ Doughty, J., May, B., Butell, S., Tong, V., 2002

¹⁴⁰ Lange, T., 2009

гарантира определен социален статус и да дава възможност да се покрие един базов пакет от битови разходи, независимо от вида на извършвана работа.

След всичко изписано по темата, ако трябва да направим заключение относно естеството на удовлетвореността, то лесната част ще бъде да кажем какво представлява тя. Няма съмнение, че удовлетвореността се свързва с емоционален отговор на задоволство от изпълняваните работни дейности и професия и наградите, свързани с това - финансови, социални или имиджови. По отношение на това какви фактори влияят за нейното формиране, освен редица личностни характеристики, върху които е трудно или невъзможно да се въздейства особено, съществуват достатъчно данни, че външните фактори, които влияят върху усещането на удовлетвореност са нива и на заплащане и начин на формиране на възнагражденията, работните условия, взаимоотношения с колегите от екипа, взаимоотношенията с ръководителите от различните йерархични нива и степента на свобода при изпълнение на работни дейности и вземане на решения.

Връзка на мотивацията, привързаността и удовлетвореността с организационната ефективност.

След като разгледахме различни теории, обясняващи мотивацията за труд, характера и естеството на организационната привързаност и удовлетвореността от работата, е време да се върнем към основната теза на настоящата монография и обърнем внимание на това, каква е ролята на тези понятия за повишаване на екипната ефективност.

Нека започнем с мотивацията.

Ако се вгледаме в групата на факторните теории, веднага можем да разпознаем връзката на мотивиращите фактори от модел на Хърцбърг, на „R“ групата от EGR теорията на Алдерфер и потребността от принадлежност, описана в теорията на Маклеланд с определени вътрешните фактори на T7 модела за екипната ефективност. Такъв фактор е „Доверие между членовете на екипа“, при който естеството на взаимоотношенията между служителите стои в основата на изграждането на доверие. Друга препратка може да направим като свържем потребността от постижения в модела на Маклеланд и “G” групата на Алдерферовия модел със „Справянето с работната задача“, което е още един от вътрешните фактори на T7 .

Външните фактори на екипната ефективност също могат да бъдат свързани с елементи от факторните мотивационни теории. Така „Осигуряването на външна подкрепа за екипа“ видимо кореспондира с някои хигиенни фактори, описани от Хърцбърг (работни условия, администриране, работна заплата), а също и с „Е“ групата от модела на Алдерфер.

По отношение на процесните мотивационни теории също можем да разпознаем множество връзки с ефективността.

На първо място, наличието на усещане за организационна справедливост при получаването на наградите, гарантира наличието на високо доверие, не само между екипните членове, но и между служителя, ръководството и самата организация. Бидейки един от вътрешните фактори на екипна ефективност, доверието в последствие ще изиграе и своята роля при работата в екип. Макар да е описана в контекста на сравняване с колегата и „гледане в неговата паничка“, двойната перцепция играе своята роля и по отношение на създаване на желание за кариерно развитие, защото в една добре структурирана и „справедлива организация“ ясно се очертава, че служителите, които надграждат уменията си и ги обогатяват с нови, получават повече шансове за израстване, а това е свързано със социален имидж и с материални стимули. По този начин двустранната перцепция играе роля и за проявата на „Талант“ - още един вътрешен фактор на екипна ефективност.

По отношение на елементите, играещи роля за мотивацията, представени в теорията на Виктор Вруум, връзките също са многобройни.

Инструменталността, която е едно от ключовите й понятия, без съмнение играе роля при формирането на „Външна подкрепа за екипа“, защото тя е израз на желанието и намерението на организацията да третира служителите си безпристрастно, да оценява обективно техните резултати, давайки ясни критерии за получаването на награди.

Валентността, от друга страна, пък може да бъде разгледана в контекста на „Напасването ръководител - екип“, защото познаването на служителите и индивидуалния подход към тях, свързан с даване на различни по своето естество задачи, делегиране на различни отговорности и умелото използване на инструментите за външна мотивация, илюстрират така цененият от всички индивидуален подход на управление.

Със сигурност, при по - задълбочен анализ могат да се изведат още много закономерности между мотивацията и ефективността. Някои от тях ще бъдат като изброените, други индиректни и изискващи по- обстойно обясняване, но дори и тези кратки

бележки са напълно достатъчни за да се почерпят идеи за управленски подходи, чрез които да се подобри функционирането на организацията

По отношение на ролята на привързаността към организационната ефективност, заключенията също се извеждат от само себе си.

Привързаността е феномен, който се свързва с лоялността на служителите, но и със степента, в която се идентифицира с организацията. Така може да очертаем поне няколко директни връзки с факторите на екипна ефективност от T7 модела.

Външната подкрепа, която организацията оказва на екипа гарантира създаването на трайни взаимоотношения и дава основание на служителите да правят необходимите инвестиции в усилия за усвояването на дадени способности, а това от своя страна стартира процеса по формиране на Инструменталната привързаност.

Връзката на лидера с екипа, степента, в която той се напасава към него и индивидуалния подход към отделните служители, пък водят до създаване на здрави взаимоотношения, също подпомага „преливането“ на ценности и нагласи от организацията към индивида и по този начин се формира Нормативната привързаност.

Накрая, ако трябва да дискутираме ролята на Афективната привързаност, която е най-дълбока и обхватът и е най-голям, може да разпознаем нейната роля почти за всеки един от факторите на T7. Все пак, най-ясно можем да свържем емоциите с изграждането на доверие.

Последно, по отношение на удовлетвореността от работата и ролята ѝ за повишаване на организационната ефективност, връзката между двете изглежда най-вече индиректна, което не я прави по-малко съществена. Има редица доказателства за това, че удовлетворените служители се справят много по-добре с работния стрес, а също, че се чувстват по-щастливи и физически по-зdravi, което довежда до значително по-редки случаи на отсъствие от работа. Това подпомага справянето с екипната работа и с изпълнението на задачата (тяга) по T7. Позитивната емоционална палитра, с която се свързва удовлетвореността от работата, също така несъмнено допринася и за появата и развиването на таланта в организациите, което е друг от важните вътрешни фактори на екипната ефективност.

ГЛАВА 3: ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И СПОСОБНОСТИ.

Глава 3 разглежда ролята на личностните/индивидуални/ характеристики по отношение формирането на висока екипна ефективност. Като се прави обзор на различен набор от такива характеристики в главата се представят две от най- дискутираните понятия за обхвата на БП и УРЧ. Това са Емоционалната интелигентност (ЕИ) и Разговорната интелигентност (РИ).

Главата се състои от две подточки.

В подточка 3.1., се разглежда Емоционалната интелигентност. За тази цел се представя дефиниция на понятието, а също се дискутират три различни модела, концептуализиращи неговата същност и обхват. Това са моделите на Саловей и Майер – акцентиращ на връзката на емоциите с рационалния ум; на Хигс и Дулевич – разглеждащ емоционалната интелигентност в контекста на бизнес лидерството; на Р. Хоган – търсещ опростяване и операционализиране на дименсиите от гледна точка на организационното поведение.

Подточка 3.2., разглежда дискуссионната теория за Разговорната интелигентност. В нея се представя същността на конструкта и се дискутират различните нива на комуникация, които го характеризират. Илюстрира се значимостта на РИ във връзка с изграждането на ангажираност към целите на компанията и създаването на усещане за обща визия.

3.1. Емоционална интелигентност.

Има огромен брой личностни особености, които могат да бъдат разгледани в контекста на настоящия текст, за които да може спокойно да се твърди, че играят роля по отношение на организационната ефективност. През годините в центъра на вниманието на специалистите са попадали и класическата (когнитивна) интелигентност, креативността, темперамента, също и различни поведенчески аспекти като способност за аргументация, асертивност и др. От всички тези разнородни способности и умения обаче, няма съмнение, че едно от най – важните е емоционалната интелигентност!

Има много причини, с които може да се обясни интереса към концепцията на емоционалната интелигентност. От една страна, това е нуждата на специалистите, работещи в области, касаещи човешки взаимоотношения (психология с различните ѝ клонове,

мениджмънт и управление, поведенчески науки и т.н.) от това да се валидира значението на емоциите и те да могат да бъдат използвани в тези сфери по-целенасочено. "Така емоционалната интелигентност се превръща в основа, на която организациите – бизнес или образователни по своя характер – да могат да организират ежедневните си активности за оценка или за формулиране на работните задачи."¹⁴¹

От друга страна, конструктът предизвиква любопитството и на академичните среди, защото на свой ред може да интегрира в концептуалната си рамка редица перспективи, характерни за иначе трудно съвместими научни направления. Така автори и изследователи в области като социология, социална антропология, клинична психология, организационно поведение, УЧР, педагогика и много други, могат в еднаква степен да се включат в научни разработки по темата и да допринесат за нейното обогатяване.

И макар да е обект на интерес за широк спектър от академици и практики, преди да се фокусираме върху приложението на ЕИ за управлението на хора и организационната ефективност, е редно да започнем с дефинирането на понятието.

Когато се направи преглед и анализ на научна литература по темата, се вижда, че ЕИ получава различни дефиниции и в повечето случаи те имат допълващ се характер или поне са така представени, че „търпят“ развитие.

Една от първите дефиниции на понятието е на човекът, смятан за „баща“ на концепцията. Това е Д. Голман и дефиницията му гласи, че ЕИ е: *„Капацитетът да разпознаваме собствените си чувства и тези на другите, за да мотивираме себе си и да управляваме емоциите си вътре в нас и във взаимоотношения ни с околните“*¹⁴²

Друго определение е дадено от знаменитата двойка от съавтори Саловей & Майер и според него: *„Емоционалната интелигентност включва способността да се разпознава, оценява и изразява емоция; способността да се усещат и генерират чувства; способността да се разбират емоциите и да се управляват в стремежа към емоционално и интелектуално израстване.“*¹⁴³

Петърс и Фърман от своя страна твърдят, че емоционалната интелигентност е : *„Констелация от емоционално свързани субективни възприятия и убеждения на*

¹⁴¹ Caruso, D., & Salovey, P., 2004, p. 12

¹⁴² Goleman, D., 1998, p.388

¹⁴³ Mayer, J., & Salovey, P., 1997, p. 10

личността за устойчивостта на нейните качества, чрез които тя овладява емоциите си.”¹⁴⁴.

Както се вижда от представените дефиниции, по отношение на ЕИ има две основни схващания. Едното е, че понятието илюстрира сбор от способности и умения, усвоени от дадената личност, а второто е, че тя е свързана с личностни характеристики, намиращи се в по - дълбоките слоеве на личността, което са вид личностни трейдове.

В настоящата монография ще се придържаме към първото схващане – това, че ЕИ е конструктор, базиран на способности, а не на личностни характеристики, логиката за това се мотивира от два довода:

- Първият е, че цялата група теоретични модели, които разглеждат ЕИ като група от способности/умения се базира на много по - широк доказателствен материал и научна обосновка.

- Вторият е, че перспективата, която визира ЕИ като сбор от способности предоставя повече възможни приложения в сферата на УЧР, защото способностите и уменията могат да се променят и научават значително по - лесно, отколкото да се променят определени личностни трейдове.

И така, след тази важна уговорка нека разгледаме някои от моделите, концептуализиращи ЕИ.

Модел, базиран на способностите на Саловей и Майер: През 1997 г. Питър Саловей и Джон Д. Майер издават книгата си „Какво е емоционална интелигентност?“¹⁴⁵ и макар да са работили по темата преди това,¹⁴⁶ именно в тази книга те разгръщат концепцията си.

Отнема едва няколко години преди техният модел да се превърне в най- признатият и използван модел на ЕИ за академичните общности. Публикувани в научни списания, литературни ревюта по темата ЕИ показват, че едва пет години след неговото представяне, моделът, на Саловей и Майер, е генерирал повече изследвания и последващи публикации, в сравнение с всички останали модели за ЕИ, взети заедно¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Peters & Ferman 2005 p.12

¹⁴⁵ “What is Emotional Intelligence” Mayer, J., & Salovey, P., 1997

¹⁴⁶ Salovey, P., & Mayer, J. 1990

¹⁴⁷ Matthews et al., 2002; Geher, 2004

Големият успех на техния модел може да се обясни с няколко причини. И двамата автори имат сериозен академичен опит. По времето на издаването на книгата си П. Саловей е професор в университета в Йеил (Yale University), а Дж. Д. Майер е професор в друг престижен университет – този в Ню Хемпшър (New Hampshire University). Съвсем естествено, като следствие от това, методологията на изследване на понятията, подходите и научното обосноваване демонстрирани в тяхната теория, са на едно наистина високо научно ниво. Освен високата научност, друга причина е високата валидност, която характеризира изследванията им, което може да бъде видяно в начините на систематизиране, оценка на информацията и резултатите от изследванията, също и сравнението с информацията от други близки на психологията или приложни клонове – нещо, което винаги легитимира допълнително всяко едно предположение или хипотеза.

От дефиницията, която авторите дават, стана ясно, че според тях емоциите могат да бъдат използвани, освен за да се „скачваме“ с други хора емоционално, също в насока на връзката на преживяването с логическото мислене и рационалната страна на личността.

Това е изключително важен аспект, погледнат през призмата на УЧР и БП, защото рационалността винаги е елемент от успешните бизнес стратегии.

Саловей и Майер представят модел на ЕИ, който я разделя в четири дименсии, всяка от които се състои от няколко подфактора.

I. Оценка и изразяване на емоциите. Тази дименсия има два подфактора:

1. *На собствените емоции*: вербално и невербално
2. *На емоциите на околните*: разчитане на невербалните сигнали и емпатия

II. Управление на емоциите. Съдържа два подфактора:

1. *Вътре в себе си*
2. *Повлияване на околните*

III. Оползотворяване на емоциите. Съдържа четири подфактора:

1. *Гъвкавост при вземане на решения и планиране*
2. *Креативно мислене*
3. *Пренасочване на вниманието*
4. *Мотивация*

Видно е, че представеният модел на Саловей и Майер е фокусиран върху широк спектър от поведения, имащи връзка с емоционалността. Авторите изказват и изключително

важното мнение за връзката на рационалността с емоциите, като твърдят че емоциите могат да бъдат ирационални, само когато системата от вярвания, върху която лежат, „разрушава“ логическото мислене. Когато обаче тези вярвания се подредят, ревизират, сортират с помощта на емоционалните ни реакции към тях, това ни помага да управляваме поведението си и да се държим „емоционално интелигентно“.

Друг важен момент, засегнат в модела на Саловей и Майер е, че чрез него, авторите свързват личностното израстване с процесите, които се случват при обработката, изразяването и оползотворяването на емоциите. Преди това, често емоционалните реакции са разглеждани като пречка за рационалното, за логичното мислене. Те отварят вратата за нова гледна точка, в която твърдят, че емоциите не само не пречат, а напротив – помагат при изграждането на тези умения и това е част от ЕИ. *“Емоционално интелигентната личност използва емоциите си по пътя към израстване. Емоционалната интелигентност е саморегулация и осъзнаване на факта, че временното изживяване на неприятни емоции често е необходимо за да се постигнат значими бъдещи цели.”*¹⁴⁸

В книгата си, а и в множеството статии, публикувани след нея, Саловей и Майер дискутират различните възможности за приложението на създадения от тях модел и като цяло на концепцията за ЕИ. Гледната им точка включва, както приложението ѝ на личностно ниво от отделни индивиди за увеличаване на себепознанието и подобряването на емоционалните реакции, така и в организационните практики. Това тяхно схващане е ключово по отношение на темата за връзката на ЕИ с организационната ефективност и разкрива не само значението на конструкта за организационния живот, но също предоставя на мениджърите и специалистите по УЧР конкретни идеи за това.

В тази връзка те концептуализират едно ключово схващане в съвременната Бизнес психология, а именно, че негативните емоции и изживявания на работното място може да не са „ненужно страдание“, а да бъдат важна част от процеса на израстването – дори по-важна от стремежа към наградата, радостта и гордостта. Гледна точка, която до голяма степен за специалистите в сферата на УЧР днес се е превърнала във „верую“, според което единствено излизането от „зоната на комфорт“ носи след себе си развитие. Саловей и Майер поставят това като основен акцент на теорията си за ЕИ още в края на XX век.

¹⁴⁸ Salovey, P., & Mayer, J., 1990, p.201

Повечето хора днес вярват, че в името на личностното израстване е напълно оправдано, а и очаквано да се изживее определено количество „емоционална болка“. В големите организации постоянно се говори за поемане на рискове с трудни задачи, за проактивно поведение за гъвкавост на организацията,¹⁴⁹ но често се пропуска фактът, че всичко това е свързано с тревожност и дискомфорт. Саловей и Майер говорят за това още през 1996 г. и се позовават на огромна база от данни, получена през изследвания, експерименти и метаанализи, за да могат да накарат научните среди да повярват, да „купят“ твърденията им. Това само по себе си говори за факта колко по-различно се гледа на емоциите днес и приноса, който имат тези двама автори за това.

Макар и изчерпателен, моделът на Саловей и Майер не може да бъде единственият модел на ЕИ представен в текста. Без да искам да омаловажавам неговата роля за разбирането на „интелигентните емоции,“ ми се иска да представя два други модела, за да може да се извлече максимална полза от концепцията за ЕИ във връзка с темата на настоящата монография. Все пак, при преглед на модела, веднага прави впечатление, че той разглежда хората по принцип, не толкова от перспективата на организацията или нейната конкретика. Другият факт, който следва да отчетем, е че от създаването на модела, а и от неговата ревизия (две години по – късно) е минал четвърт век, а това е много дълго време за всяка социална наука.

В тази връзка ще представя още два модела за ЕИ. Първият разглеждащ феноменът на лидерството през призмата на ЕИ, вторият последният и най- съвременен модел създаден и представен на широката публика едва преди няколко години.

Модел на Хигс и Дулевич - ЕИ през призмата на бизнес лидерството.

Почти пет години след като Саловей и Майер представят своя модел, редица специалисти със значителен практически опит са привлечени да дадат своя принос към изследването на ЕИ, допълвайки концепцията с аспекти, които носят висока добавена стойност за бизнес организациите. Моделът на Хигс и Дулевич е създаден именно с такава цел.

Виктор Дулевич и Малкълм Хигс са професори и колеги в Henley Management College UK. Като специалисти в областта на мениджмънта и хора, със значителен опит в областта

¹⁴⁹ Agile organization- от англ. гъвкавата организация, е едно от моделните течения в управлението, а това служителите да бъдат аджайл, вече се е превърнало във организационен жаргон за много международни компании.

на лидерството, те си поставили за цел да допълнят вече създадените модели на ЕИ към приложението ѝ в сферата на развиване на лидерските умения .

По този начин те решават да създадат свой концептуален модел, който да разглежда способностите на ЕИ в контекста на необходимите лидерски способности. Техният модел е съставен от седем умения, които според авторите, се допълват за да изградят профила на емоционално интелигентния лидер.

Ето и кратко описание на модела и неговите характеристики:

1. Себепознаване: Изразява се в умение да се предвиждат собствените поведения, да се поддържа реална самооценка, да се осъзнават вътрешни тенденции и нагласи- позитивни или негативни.

2. Емоционална устойчивост: Компетенцията емоционална устойчивост включва умения, като устойчивост на стрес и контрол върху произтичащите от него негативни емоции, без това да разрушава самооценката на индивида. Авторите дават пример за това как различни индивиди по различен начин преживяват кариерен неуспех или уволнение от работа, която харесват.

3. Междуличностна чувствителност: Включва умение за разпознаване на емоционални състояния в отсрещната страна, също и така важната емпатия.

4. Влияние: Умението да се влияе на околните и да се предизвиква в тях определена емоция.

5. Мотивация: Тук също се отделя заслужено място на мотивацията. В контекста на ЕИ, тя е описана като умения за регулиране на собствена мотивация, но също и като умения за емоционално въздействие по посока предизвикване на чужда мотивация. Според Хигс и Дулевич това е възможно, чрез справяне с негативните емоции и провокиране на положителни и когнитивни фактори, като позитивно мислене и т.н.

6. Интуитивност: Тук интуицията се разглежда като компетенция, която включва интуитивното долавяне на чувства, мисли и намерения в отсрещната страна и умение да се използват тези усещания за управление на отделни ситуации.

7. Съзнателност и последователност: Тази компетенция описва нагласи на ръководителите да се следва ясен етичен код на поведение и да се стремят към изпълнение на заложили стандарти. Тук се поставя акцент върху изграждането на последователност и интегритет в отношенията.

Мнозина УЧР специалисти приемат радушно представения модел на Хигс и Делевич, като активно работят по прилагането му в програми за развитие на управленските нива в организациите където работят. Има дори известни опити компетенциите на ЕИ, съдържащите се в модела, да бъдат интегрирани в отделни компетентности модели.¹⁵⁰

Макар моделът и гледната точка на Хигс и Дулевич за начините, по които ЕИ може да се използва в съвременните организации да са лесни за разбиране и прилагане, не може да не ни направи впечатление, че те са фокусирани само върху един аспект от организационния живот, а именно към феномена на лидерството. Колкото и да е важно то обаче, със сигурност не може да разглежда, като единствения начин, по който ЕИ може да допринесе за повишаване на организационната ефективност. Логичен въпрос в този случай, би бил дали способностите на ЕИ, притежавани от служители, които не са на ръководна длъжност влияят върху личната им и екипна ефективност? Отговор на този въпрос може да намерим в най- новия модел на ЕИ, който разглежда конструкта във връзка с цялостното представяне на хората в организациите, като го свързва с техния кариерен успех и удовлетвореността от работата.

Модел на Робърт Хоган

Р. Хоган е учен, изследовател и консултант със солиден теоретико-практически опит, като от 1982 до 2001 е професор по психология в престижния Университет Джон Хопкинс (Johns Hopkins University). Той е смятан от мнозина за един от „живите патриарси“ на съвременната психология, а основните му приноси могат да бъдат съотнесени към така наречената социоаналитична парадигма, която е една от най- дълбоките перспективи, касаещи човешкото поведение разглеждано в организационен контекст.

Към момента на написването на тази монография, моделът на Робърт Хоган е най-новият модел за ЕИ. Първите публикации свързани с него са направени през 2013г., а официално моделът е представен в края на 2015г. Хронологията обаче, не е единственият фактор, който „натежа“ за това, този модел да бъде представен последен в настоящата глава. Основният довод е, че моделът предоставя вид логическо заключение за приложението на ЕИ в съвременните организации.

¹⁵⁰ Higgs, M., & Dulewicz, V., 2003

Нека започна с това, че гледната точка на Р. Хоган, по отношение разкриването на личностните характеристики, е изключително нестандартна за диференциалната психология ¹⁵¹, но за сметка на това силно приложима в областта на БП и УЧР.

Така например, той смята, че индивида и неговия характер може много по - пълно да бъде разбран, не като се изследват индивидуалните му особености (идентичност, характер, ценности и т.н.), а като се разберат ролите на човек в групата и репутацията, която той се стреми да изгради в нея. По този начин към разбирането на човешкото поведение се добавя един силно социален аспект, а динамиката на формиране на екипи и работни групи, начинът, по който хората в тях си взаимодействат става основен инструмент на въздействие върху избора на индивидуални поведения. Тази гледна точка има и още един плюс, този път по отношение на споровете относно това дали ЕИ е група от способности или е личностен трейд. В тази връзка Хоган, твърди, че няма значение какво всъщност представлява ЕИ, стига ни да знаем, че тя може да се прилага във взаимоотношенията в екипа и поведенческите елементи, свързани с работното представяне.

„Аз разглеждам емоционалната интелигентност като сбор от различни, но същевременно взаимосвързани фактори, чиято връзка се изразява в това, че всеки фактор е част от общото поведение на личността и носи предикативна стойност за себеусещането, взаимоотношенията с околните, кариерата и постигането на житейски успехи.“¹⁵²

Моделът, създаден от Хоган представя компетенциите на ЕИ без излишно усложняване. Той разделя компетенциите в две плоскости, в зависимост от това в каква посока се проявяват. Плоскостите са:

- Навътре (**интра**персонални), когато проявите са по посока към самоконтрол и себепознание на личността;
- Навън (**интер**персонални) – когато проявата на емоционални способности е насочена към другите хора;

¹⁵¹ диференциалната психология е клон на психологията, който се занимава със сравнително изучаване на индивидуалните различия. Тя изследва и теоретизира по какво хората се различават един от друг, най- вече по своите психически характеристики (интелект, способности, характер).

¹⁵² Hogan, R., 2013, p. 9

В тези две големи плоскости моделът концептуализира само три фактора, като в зависимост дали се проявяват навътре или в навън, те носят различно наименование и имат различна поведенческа изява.

Трите фактора са:

I. Емоционална перцепция:

- Навътре, проявена като себеосъзнатост.

Себеосъзнатостта помага на индивида да регулира своето поведение, като разпознава причината за емоционалното си състояние. С други думи - индивид с високо ниво на емоционална осъзнатост и разбиране за това какво е провокирало тези емоции в много по – малка степен позволява неговите настроения да управляват контакта с обкръжението му.

- Навън, проявена като разпознаване емоциите на другите.

Тук се включват способността да се разпознават поведенческите сигнали на другите, които са израз на различни емоционални състояния. В повечето организации всеки служител общува с много различни от него хора и разпознаването на тези емоции може да подпомогне сработването и координацията на усилията, което от една страна води до усещане на комфорт в отсрещната страна, от друга подобрява работното представяне.

II. Емоционален контрол

- Навътре се проявява като регулация на собствените емоции и техните прояви.

Тук се включват уменията за регулиране на емоционалните състояния, с оглед на това да се избере адекватна стратегия за справяне със ситуацията. Това може да бъде умение за самотивация при поставяне на трудна задача или пък контрол над емоциите при нуждата да се вземе рационално решение.

- Навън се проявява като въздействие върху емоциите на околните.

Пример за това е целенасочено предизвикване на определени емоции в отсрещната страна. Според Хоган, това да се въздейства на емоциите на клиент или бизнес партньор, често е проява на такова въздействие.

III. Емоционален обмен

- Навътре се проявява като изразяване на собствената емоция.
- Способността да се изразят само „подбрани“ емоционални състояния пред външни наблюдатели

Според Хоган, това умение е много важно при професиите, които се занимават с обслужване на клиенти понеже умението да се филтрира показването на негативни емоции и да се демонстрират главно позитивните, е ключов фактор за успеха на служителите.

- Навътре се проявява под формата на емпатия.

Умението да влезеш обувките на другите¹⁵³ подпомага спазването на нормите на поведение, комуникативните способности и други социално значими аспекти. Умението на един човек да изпитва емпатия създава по - дълбоки връзки, както в личен, така и в професионален контекст и позволява на хората да си взаимодействат по- пълноценно и да постигат по - високи резултати, да работят като истински екип.

Легитимността на този наистина „лесно смилаем“ модел е валидирана от Хоган със съответния психометричен инструмент. Същевременно, авторът прави допълнителна крачка за приемането на модела от останалата научна общност, като го свързва с определени прояви, поведния и т.н., които хората практикуват в организациите и имат благоприятен ефект върху организационната ефективност. Интересното и наистина различно схващане на Хоган, представя модел, в който емоционалната интелигентност е изградена изцяло от компетенции, които играят ролята на посредник, правещ връзка между изявените личностни характеристики на индивида и постиженията в кариерен/социален аспект. Допълнителен елемент, който Хоган дава на модела си е, че подчертава връзката на проявата на тези три фактора с поведението, които са в пряка връзка с житейските и професионални успехи. Това са например : работно представяне и ефективност, кариерно израстване, лидерство, проява на Организационно гражданско поведение¹⁵⁴, позитивно себевъзприемане, психичен комфорт и др.

Несъмнено моделът представен от Р. Хоган, нарежда пъзелът на това какво е емоционална интелигентност, как може да бъде описана по един наистина опростен начин и каква е връзката ѝ с организационната ефективност. Със съжаление, искам да кажа също, че този модел е един от най- малко цитираните и най – малко известните. Със сигурност, една от причините за това факта, че той е публикуван в завършен вид едва през 2016г. Освен

¹⁵³Емпатия (от старогръцки: ἐμπάθεια) буквално преведено означава „да се чувстваш като “. Тя се изразява в способността на човек да съпреживява емоциите, чувствата и мислите на другите.

¹⁵⁴ Организационно гражданско поведение е конструкт, който е дефиниран от Денис Орган и описва набор от спонтанно проявени поведения, които се практикуват от служителите в работен контекст и имат индиректна връзка с повишаване на екипната/организационна ефективност.

това, авторът все още не положил усилия за написването на книга или монография, описваща модела, която да публикува и е насочил усилията си главно върху създаването на тест за измерването на ЕИ, а достъпните текстовете, описващи модела му, всъщност са приложения към наръчника за употреба на теста.

3.2 Разговорна интелигентност

Теорията за разговорната интелигентност се появява през 2013г., когато Джудит Е. Глейзър публикува своята книга: „Разговорна интелигентност: Как лидерите изграждат доверие и получават изключителни резултати“¹⁵⁵. Още от уводните страници и последващото представяне на концепцията, става ясно, че разговорната интелигентност дава заявка да намери своето място в съвременните концепции, разглеждащи организационното поведение, БП и УЧР. Това е така, защото от една страна разговорната интелигентност допълва някои ценни аспекти от теорията за емоционална интелигентност, а от друга, прави директна връзка с управленските подходи, които водят към постигане на високи бизнес резултати.

Д. Глейзър изгражда концепцията си като стъпва на прозренията, идващи от областта на невронауките и разбирането за това как функционира човешкия мозък. Както самата тя твърди, целта на книгата и е да „свали науката на земята“, за да могат хората да я разберат и да я прилагат в ежедневието си живот. Интересното (а и практически приложимото) в случая е, че тя не задълбава върху сложни и трудни за описване аспекти от организационния живот, а се фокусира върху най-простичкия човешки аспект от работата на всеки служител – разговорите с неговите колеги и ръководители.

Едно от основните схващания на Д. Глейзър, е че разговорите не са линейни, въпреки че ние често ги възприемаме по този начин. Те не се провеждат в дискурс на „питай и кажи“, а включват в себе си много емоционални, когнитивни дори подпорогови елементи, което ги прави многоизмерни.

Заблудата за линейността на разговорите, авторката обяснява с така наречените „слепи петна“ и начините, по които те оформят нашите възприятия. Слепите петна могат да са разнородни, но най-често срещаните са пет.

¹⁵⁵ Glaser, J., 2013

Сляпо петно 1 - допускането, че другите виждат, чувстват и мислят същото като нас. Когато спечелим спор се чувстваме добре, но често не осъзнаваме, че нашият опонент не се чувства така.

Сляпо петно 2 – неосъзнаването на факта, че страхът и недоверието променят начина, по който виждаме и интерпретираме действителността и съответно начина, по който говорим за нея.

Сляпо петно 3 – неспособността да се поставим на мястото на другия, когато ни е страх или сме разстроени. Когато слушаме задълбочено и не съдим, ние се свързваме истински с другите; но когато изпитваме страх, тревожност или гняв, връзката между нас се прекъсва и чувствителността ни към гледната точка на човека отсреща намалява драстично.

Сляпо петно 4 – допускането, че помним какво са ни казали, докато всъщност помним какво сме си помислили за казаното и как сме се почувствали следствие от него.

Сляпо петно 5 – допускането, че смисълът идва от говорещият, когато в действителност се определя от слушащия. Значението и смисълът на казаното зависят от слушащият, докато говорещият не отдели време, за да го потвърди или отхвърли, така че да е сигурно, че и двамата споделят една и съща представа и контекст за нещата.

На базата на тези прозрения, в концепцията за разговорната интелигентност авторката застъпва позицията, че разговорите са динамични, че те се развиват, „еволюират“ и определят начина, по който се „свързваме“ един с друг. Те ни позволяват, не само да обменим информация, но и да моделираме реалността и начина си на мислене в сътрудничество с другия. Посредством разговорите ние се напасваме, разгръщаме „една обща страница“ и изграждаме мост между това „как аз виждам нещата и как ги виждаш ти“ – а всичко това стои дълбоко в основата на екипната работа!

„Това, което мислим, какво казваме, какво имаме предвид, какво чуват другите и как се чувстваме ние след това, са различните измерения на разговора, а осъзнаването на тези измерения и целенасочената им употреба, всъщност представлява разговорната интелигентност“¹⁵⁶.

Противно на очакването, породено от името на теорията, че тя представя определен лингвистичен дискурс за логическата употребата на езика, разговорната интелигентност всъщност е тази, която дава насоки за това, как индивида да изрази своите мисли и чувства

¹⁵⁶ Glaser, J., 2013, p. 18

така, че да се свърже по-пълноценно с другите, да подсили взаимоотношенията си с тях и да започне да се стреми към взаимен, а не индивидуален успех.

Основен елемент от това е свързването на определен вид разговори с емоционалните им измерения при говорещия и при слушащия.

„Разговорите са златните нишки, макар и понякога крехки, които ни поддържат свързани с другите. Ние човешките същества имаме изцяло проектирани системи, целящи да ни уведомят къде сме във взаимоотношенията си с другите; въз основа на бърз прочит на ситуация, мозъкът ни знае дали трябва да работим в защитен режим или да бъдем отворени за споделяне, себепознание, сътрудничество“¹⁵⁷.

Концепцията предоставя и обяснителна рамка, чиято цел е да илюстрира различните по вид разговори и да ги свърже с различно по вид функциониране на човешкия мозък. Дали те задействат реакции от по-примитивите му части - враждебност и стремеж за доминиране или активират взаимодействия от по-високо ниво, които се асоциират с доверие, почтеност, съпричастност и колаборация между индивидите.

Когато искаме да доминираме, да се наложим над другите на всяка цена, да получим наградата, да се изтъкнем незаслужено в ущърб на екипа, ние използваме частта от примитивния мозък, наречена амигдала. Тази част е свързана с добре развитите инстинкти за борба, бягство или замръзване. Когато се чувстваме застрашени или ние желаем да застрашим, амигдалата активира непосредствените импулси, които са свързани с оцеляването. Така мозъкът се включва на „авариен режим“ и вече не е отворен към сътрудничество. Тогава се „включва“ и лимбичната област на мозъка, където се съхраняват спомените. Веднъж задействана, тази част от мозъка започва да възпроизвежда (да си спомня) други подобни ситуации преживени като заплахи, обединявайки миналото и настоящето в „общ филм“. Това е подсъзнателен процес, при който на базата на стари преживявания може да се „продуцира“ настояща ситуация, придавайки съвсем различно значение за един служител от това, което тя има за неговите колеги или ръководител.

От другата страна, фронталният лоб на мозъчната кора е най-късно еволюиралата част от мозъка, която позволява на хората да изграждат общности, да си сътрудничат за постигане на общи цели, да имат добра преценка и да мислят стратегически. Определен тип

¹⁵⁷ Glaser, J., 2013, p. 23

разговори го активират и водят до процес по изграждане на доверие, което всъщност е ключовият елемент от теорията за разговорната интелигентност.

Разглеждайки разговорите във формата им на вид социални ритуали, които държат хората заедно, разговорната интелигентност е приложима за всеки един служител, но без съмнение, е най-важна за ръководителите. Понякога в стремежа си да постигнат организационните цели те използват разговорите основно като инструмент за даване на инструкции и нареждания, но не могат да си дадат сметка за мощното им въздействие по отношение на други аспекти. Такива са мотивацията, ангажираността, лоялността и в крайна сметка, формирането на специфичен климат и култура на съответния екип – контекст, в който целите се постигат дългосрочно.

От гледна точка на практическото усвояване на разговорната интелигентност, теорията дава една проста и същевременно, лесно приложима перспектива, която е свързана с така наречените нива на комуникация.

Нивата са както следва:

Ниво 1 – „Транзакционни разговори“ - обмен на данни и информация.

Динамиката на разговора е от типа „Казвам и питам“. На това ниво хората обменят информация, новини и факти, които им помагат да „синхронизират“ своите реалности и да се уверят, че са наясно с работните задачи и процеси. Чувството за доверие на това ниво не е силно, но участниците в разговора не се нуждаят от такова.

Ниво 2 – „Позиционни разговори“ – упражняване на власт и влияние.

На това ниво хората изразяват твърдо позицията и мнението си, като целят да въздействат на другите така, че те да приемат тяхната гледна точка. Разговорната динамика е от типа „Аз заставам на позиция и те осведомявам за нея“. Тук хората не просто казват какво искат или какви идеи имат, а ги налагат без да се интересуват от мнението на другия, стремят се да го накарат да приеме техните възгледи. Доверието е изключително необходимо, но често липсва. На това ниво се появяват и така наречените пречки пред разговорната интелигентност. Това са нагласи от сорта на „аз винаги съм прав“, „игнориране на чуждата перспектива“, „никой не разбира този бизнес по-добре от мен“ и т.н.

Ниво 3 – „Трансформационни разговори“ – взаимно създаваме условията за общ успех и изграждане на доверие.

Това е най-високото ниво на разговорите. Комуникацията с другите на Ниво 3 цели да трансформира общата им реалност, за това и нивото се нарича още ниво на съвместно създаване. Това са разговори с динамика от типа „Споделям и откривам“. Тук хората говорят, като споделят своите вътрешни мисли, чувства и идеи, давайки знак на другите, че могат да им се доверят, да ги обсъдят и така да достигнат до решение, което е добро и за двете страни. Това ниво е генератор на екипното доверие и също така генератор на креативност и споделена отговорност по отношение на решенията, които са взети на неговата база.

Твърде често ръководителите „засядат“ в един и същи вид комуникация, опитвайки същите тактики отново и отново, като се надяват, че те ще проработят „с натрупване“. Това са разговори от Ниво 2, включващи феномен, наречен „Кажи, повтори, извикай“ (Tell Sell Yell syndrome). Този тип лидери казват неща, дават съвети и се фокусират върху една-единствена стратегия, което възпрепятства динамиката на взаимодействие с другите и води до загуба на ангажираност. Така те не могат да използват потенциала на екипа, който не е съставен от „N на брой чифта работни ръце“, а от хора, чиито идеи могат да допринесат за постигането на успеха, стига да им се даде възможност. Проблемът на такова „засядане“ е, че чрез силово позиционните разговори, хората се стремят да повлияят на другите да приемат тяхната гледна точка, но това става по начин, който активира амигдалата и отслабва доверието. Ако един ръководител дълго е използвал основно Ниво 2, то той може да изживява своеобразно „пристрастяване“ и да не осъзнава негативното въздействие, което този тип разговори оказват върху хората в управляваният от него екип. Пристрастяването може да се подсилва от постигане на краткосрочно заложили цели, което създава измамно усещане за всемогъщност и измества на заден план дългосрочните стратегически цели, които е възможно да бъдат постигнати само чрез съучастието на екипа. Истината е, че по този начин разговорите „ерозират“, защото хората не споделят едно и също значение по между си, а се опитват да убедят останалите, че „моето е най-правилно“. Разкъсването на този порочен кръг може да се осъществи едва когато в разговорите се отдели време да споделим своите и открием чуждите мисли и чувства, така че да създадем споделена реалност.

Всъщност, тук моделът на разговорната интелигентност ни казва, че това може да се случи чрез целенасоченото използване на комуникация от третото ниво, което позволява

превключване към истинска връзка и обмен с останалите. Това е нивото на партньорство, доверие, ангажираност, откровеност и грижа. На него лидерите стават по-осъзнати за целта на своите послания, започват да забелязват влиянието, което те имат над другите и не го налагат на всяка цена, започват да показват съпричастност, да слушат без да съдят или реагират прибързано, като също така, спокойно споделят своите идеи, наблюдения и емоции.

Идеята за разговорната интелигентност, без съмнение е интересна и дори концепцията да спираше дотук, сигурно пак щеше да намери място в настоящата монография. Нейната връзка с емоционалната интелигентност е много отчетлива и по един интересен начин допринася към перспективите и приложенията на ЕИ. Пример за това са дименсията Оползотворяване на емоциите от модела на Саловей и Майер, „Междучелностна чувствителност“ и „влияние“ от модела на Хигс и Дулевич и „Емоционален обмен“ при Р. Хоган. Концепцията обаче продължава в посока конкретни начини за постигане на промяна в начина, по който текат разговорите и тяхната трансформация в разговори от трето ниво.

Глейзър твърди : *„Доверието има дълбоки психологически и неврохимични корени. Доверието и недоверието се „случват“, когато вътрешният ни свят се „сблъска“ с външния или когато моят свят се сблъска с твоя. Има конкретни начини да го управляваме.“*¹⁵⁸

В тази връзка е представен модел от 5 стъпки наречен TRUST, който спомага за изграждането/възстановяването на доверието между комуникативните партньори, между ръководителя и неговия екип. Петте стъпки са:

Прозрачност (Transparency). Първата стъпка е да говорим открито за своите тревоги и фрустрация, без страх от отхвърляне или наказание, да споделим директно своите намерения, така че другите да не ги тълкуват, а да ги научат от нас.

Взаимоотношения (Relationships). Тук вниманието е насочено към изграждането на взаимоотношения. Следва да се изградят стратегии за възстановяване на вече съществуващи отношения, които обаче са белязани от недоверието. На тази стъпки се активират способността за по-дълбоко свързване и колаборация.

¹⁵⁸ Glaser, J., 2013, p. 67

Разбиране (Understanding). За да разберем гледната точка на другите е нужно да погледнем през техните очи и да се научим да „обуваме техните обувки“. Разбирането на контекста и перспективата на човека отсреща също е задължителен елемент за изграждането на доверие. Активното слушане и изграждането на рапорт: система от валидиращи въпроси, които да подсилят точното разбиране на отсрещната страна тук е изключително необходимо.

Споделен успех (Shared Success). Тази стъпка поставя фокус върху създаването на обща представа за успех с другите. Когато имаме споделена визия за успех, интуитивно започваме да се доверяваме и да вярваме, че другите ще взимат сходни на нашите решения и ще разрешават всякакви възникнали конфликти по открит и честен начин.

Изпробване на предположения и казване на истината (Testing and Truth Telling). Казването на истината започва със способността да виждаме истината за собственото си поведение, да се откажем от старите презумпции и да изградим нов контекст и рамка, в които да включим другите, вместо да ги третираме като външни хора. От перспективата на ръководителя, това означава да се признават собствените грешки и да се приема факта, че в екипа може да има хора, носещи по - висока компетентност по дадени работни въпроси от него.

Концепцията представя и 3 конкретни умения, наречени трансформационни, чрез които може да се елиминират реакциите на примитивния мозък и да се започне изграждане на доверие по начина, представен в TRUST модела. Тези умения са създаване на нова контекстна рамка (reframing), промяна на фокуса (refocusing) и промяна на посоката (redirecting).

Създаване на нови контекстуални рамки е способността на ръководителя да превърне една трудна ситуация във възможност за създаване на доверие и полагане на обща основа с отсрещната страна. Пример може да се даде чрез обсъждането на неуспех на служителя, който да бъде погледнат от перспективата на ценен урок. Когато ръководителят даде възможност на другия ментално да се откъсне от негативната конотация на подобна ситуация и да започне да мисли по друг, по -позитивен начин, това може да промени контекста и да придаде съвсем нов прочит на реалността. Същите умения може да се приложат и при обсъждане на вътрешни конфликти, когато се разглеждат под формата им на сигнал, че нещо в процесите трябва да се оптимизира или подхода към клиентите, където

загубата на клиент може да бъде разгледана в контекста на безценен съвет, който клиента ни е дал за това как да се позиционираме по - добре на пазара.

Промяна на фокуса (Refocusing). Това е умение, което позволява на ръководителя да „измъкне“ комуникативния си партньор от мястото, където е „заседнал“ и да го насочи към по-обща или благоприятни теми. Целта на това умение е на чисто процесно ниво да създаде усещането за навлизане в нов по - безопасен тип разговор, където може да се появят идеи и да се достигне до съвместни решения, които е невъзможно да се родят докато разговора тече на второ ниво. Обсъждането на твърде амбициозни месечни таргети например, често включва служителите на защитен режим. Способността да се промени фокуса от това как да постигнем оборот „X“, към това как да направим клиентите си по – лоялни, по същество води до същите изводи, но ще може да се проведе на трето ниво.

Промяна на посоката. Чрез това умение ръководителят извежда другия човек от позиция и ситуация, в която няма развитие, за да го насочи към такива, пълни с нови възможности. Така разговор по темата за застой в кариерата може да се превърне в разговор относно мечтите и стремежите на служителя. Разговор относно демотивацията и стреса може да се превърне в разговор за ценности. С развиването на това умение ръководителят може да покаже грижа към партньора в комуникацията и неговото състояние.

Когато усвои тези умения, ръководителят претърпява промяна и започва да променя фокуса на разговорите си в посока издигане нивото на общуване на всички участници-хората от екипа, а защо не и в цялата организация. Това е лидерска промяна, която включва преминаването:

- От индивидуализъм към партньорство – фокус върху казването на истината, за да „затворим“ пропастта между нашата и чуждата реалност;
- От страх към прозрачност - фокус върху откритата комуникация, за да преодолеем премълчаването и заплахите;
- От йерархична употреба на власт към изграждане на взаимоотношения – фокус върху това да се свържем с другите, за да установим доверие и да получим уважение;
- От несигурност към разбиране на другия – фокус върху разбирането, за да намалим несигурността и продуцирането на „ментални филми“, базирани на негативен предходен опит;

- От нуждата да сме прави на всяка цена, до изграждането на обща представа за успех – фокус върху споделения успех и постигане на организационните цели заедно.

Освен тези общи насоки и съвети работата на Д. Глейзър предоставя и допълнителни техники и „упражнения“, които хората на ръководни позиции могат да следват за да постигнат лекота в управляването на разговорите и да ги поставят в плоскостта, на което от трите нива са преценили, че е удачно. В рамките на настоящия текст, обаче не е нито нужно, нито удачно да се навлиза в такива детайли относно приложните елементи на концепцията. Достатъчно е да отчетем нейните приноси по отношение на лидерството и останалите аспекти от организационния живот, които правят възможно постигането на климат на сътрудничество, синергия и екипна колаборация.

Връзката на емоционалната интелигентност и разговорната интелигентност с екипната ефективност.

Качествата, способностите и уменията, които попадат в обхвата на двете теории могат да бъдат свързани с организационната ефективност по много начини. Макар да са носени от хората индивидуално, на личностно ниво, по-голямата част от тях играят ролята на катализатори на екипността, защото всеки служител въздейства върху представянето на неговите колеги.

Ако се вгледаме в емоционалната интелигентност, ще видим огромната роля, която конструкта има върху няколко аспекта от организационния живот. Вътрешните фактори на ЕИ често се свързват с възможност за усвояване на нови поведения, на научаване на себеконтрол, така необходим при определени ситуации/работни задачи. Способността да се изграждат взаимоотношения и да се сработваме с колегите от екипа, от своя страна се свързват с междуличностните взаимодействия. Тези две групи умения са еднакво важни, както за служителите, така и за ръководителите и категорично могат да бъдат свързани с конкретни аспекти от T7 модела.

Доверие - един от вътрешните фактори на екипната ефективност със сигурност се изгражда чрез разбиране на чуждите емоции, на базата на вербалните и невербални сигнали, които ни подава отсрещната страна. Емпатията също е важна за изграждането на доверие, защото да покажеш, че подкрепяш и разбираш, е основен елемент на доверието. Тези

способности са добре описани, както при модела на Саловей и Майер, дименсия „Оценка и изразяване на емоциите“, така и при модела на Р. Хоган- дименсия „Емоционален обмен“.

Умението за работа в екип е следващият от вътрешните фактори на екипна ефективност. При него гореописаните дименсии на ЕИ също играят важна роля, но към тях може да се добавят още и други. Такива са „Управление на емоциите“ по модела на Саловей и Майер и „Емоционален контрол“ от този на Р. Хоган. Способността да контролираме реакциите си, да се изразяваме и държим по определен, приемлив за екипа и организацията начин, са ключови характеристики към сътрудничеството и постигането на работна синергия. Също от изключителна важност е способността за контрол над собствените импулси, понеже импулсивното поведение, „непремерените“ реплики и свръхемоционални прояви са „убиец“ на доверието и съответно на екипната работа.

Ако се фокусираме върху външните фактори на екипната ефективност, най- ясната връзка между тях и ЕИ може да бъде разпозната в „Напасване на екипа и лидера“.

Тук може с пълна сила да съотнесем целя модел на Хигс и Дулевич, защото както знаем, той разглежда ЕИ в контекста на лидерството. „Себепознаване“ е важна от гледна точка на реалната самооценка и осъзнаване на собствените силни и слаби страни – нещо необходимо за всеки ръководител. „Емоционална устойчивост“ е свързана с реакциите при стресови ситуации, чрез това умение негативните емоции и тревожността ще бъде филтрирана и показана към екипа по приемлив начин. „Междудличностната чувствителност“ и „Интуитивност“ са другите важни умения, защото чрез тях се разпознават емоционални състояния на отсрещната страна по този начин ръководителят може да подходи индивидуално, да разпознае демотивация или други временни афективни състояния, да вземе своевременни мерки, подкрепяйки съответния служител. В тази връзка може да бъде поставено и „Влияние“, способност, чрез която може да се породи положителна емоция в отсрещната страна, стремеж към постижения, гордост, дори необходима самоувереност за постигането на заложените цели.

На последно и може би най- важно място, един ръководител никога няма да управлява успешно своя екип, да бъде истински лидер, ако неговата собствена „Мотивация“ не е устойчива, нито ако чрез „Съзнателност и последователност“ той не следва стриктен етичен/поведенчески код. Именно тези две способности от спектъра на ЕИ превръщат ръководителите в ролеви модел, който останалите да следват.

По отношение на разговорната интелигентност, на нейната връзка с екипната ефективност, намирането на положителни корелации отново е лесна задача.

В самата основа на концепцията седи изграждането на доверие, с помощта на разговорите, и елиминирането на страховете и тревожността, които понякога се пораждат в работната среда. Трите нива на комуникация, слепите петна и подходите за преминаване от второ – позиционно, към трето – трансформационно ниво, са приложими в еднаква степен за служителите на изпълнителски и тези на ръководни позиции. Това би донесло позитиви за изграждането на доверие, за екипната работа, също и за появата на таланти, понеже режимът на косъздаване се свързва с креативност и споделяне на идеи.

Все пак, най-ясната полза от усвояването на уменията за разговорна интелигентност можем да видим по отношение на фактора на Т7, свързан с лидерството – „Напасване на екип и лидер“.

Още с представянето на концепцията, дори в самото заглавие на книгата си, авторката ѝ я свързва с уменията на ръководителите да постигат заложените бизнес цели. В тази връзка, способността да се водят целенасочени разговори, управлявайки процеса и пренасяйки го на желаното ниво, ръководителят може да мотивира или да дава обратна връзка, да овластява за вземане на решения или да провокира служителя да излезе от зоната си на комфорт и всичко това, направено по начин, така че, служителите да се чувстват незастрашени и да си сътрудничат.

Всички тези изводи илюстрират големите възможности, които развиването и прилагането на разговорната и емоционалната интелигентност дават на организациите и начините, по които те допринасят за подобряване на тяхната ефективност.

ГЛАВА 4. ПРЕЧКИТЕ ПО ПЪТЯ КЪМ УСПЕХА.

Четвъртата глава на монографията отделя внимание на предизвикателствата и пречките, които възникват по пътя към постигане на висока организационна ефективност. Фокусирайки се върху „Клановите феномени“, които съдържат в себе си голяма част от вече дискутираните теории, главата прави своеобразно обобщение на техните характеристики и илюстрира част от „болестите на растежа“, от които бизнес организациите често страдат.

Четвърта глава включва една подточка.

В подточка 4.1., се представя концепцията за Клановото (племенно) лидерство. Това е концептуален модел, който разглежда различни аспекти от организацията, включително, лидерството, споделени ценности, вярвания и културата и поведенията на служителите, които са следствие от тях. Моделът представя характеристиките на пет различни типа кланове, които могат да се разглеждат и като етапи на развитие на екипа, а всеки от тях се характеризира с различно ниво на екипна ефективност. В подточката се представят и идеи (своеобразно ръководство), чрез които бизнес лидерите могат да доведат своя „клан“ до петото най- високо ниво и по този начин да стана част от изграждането на една изключително ефективна организация.

4.1 Кланово лидерство – създаване на корпоративни кланове.

Макар да има много начини, по които организациите да подобрят своята ефективност и голямо количество теории, които представят възможностите за това, БП изследва не по – малко задълбочено какви са възможните предизвикателства и пречки за постигането му. В тази връзка има огромно количество трудове, посветени на организационните конфликти, разглеждайки подробно и в детайли тяхната същност, обхват и сила¹⁵⁹. В тях подробно е описан ефекта от конфликтите, начинът по който въздействат на мотивацията и на работното представяне и негативният краен ефект, който имат върху служителите.

Друг често изследван феномен е работният стрес и неговата екстремна форма - синдрома на прегарянето (burnout syndrome)¹⁶⁰. Същото се отнася и за причините за

¹⁵⁹ Dirks, K. & Parks, J., 2003; Tidwell, A., 1998; Jehn, K., et al, 1999

¹⁶⁰ Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. 2002; Devine, D., Clayton, L., Philips, J., Dunford, B., & Melner, S. 1999

демотивация или така наречените мотивационни дирейлъри, техния произход и последствия¹⁶¹.

По тези теми има множество изследвания направени в България, а също и голямо количество преведена западна литература. По една друга тема обаче, свързана в не по – малка степен с пречките за постигане на екипната ефективност, информацията е направо оскъдна, а преводни материали на български език липсват. Това е основната причина да избира да представя именно концепция за „Клановото лидерство“, понеже тя може да допринесе в огромна степен за предприемане на политики и стратегии за УЧР, чрез които да се избегнат нежеланите ефекти от феномена на корпоративните кланове.

За първи път терминът „корпоративен клан“ се появява в края на XX век, като тогава се говори основно за Кланова култура¹⁶². В последствие идеята за формиране на кланове се появява още в няколко текста, като се свързва с определени аспекти от лидерството, типични за ръководители, които не се стремят да изграждат екипност, а награждават основно индивидуалното представяне¹⁶³.

През 2007 г. обаче, теорията най- после „намира себе си“ в книгата на Джон Кинг, Дейв Логан и Хари Фишер – Райт¹⁶⁴, която разглежда феномена на клановото (наричано още и племенно) лидерство и неговият силно негативен ефект върху бизнес организациите.

Какво представлява концепцията и какво е корпоративен клан?

Кланът е група от 20 до 150 човека, като горната граница е определена благодарение на проучването на двамата социални антрополози Р. Дънбар и С. Шулц¹⁶⁵. В повечето случаи една малка компания се състои от един клан, докато големите компании са съставени от множество кланове.

Клановете в компанията се изграждат по естествен начин, хората се обединяват в тях за да вършат съвместна работа, но истинската причина за тяхното формиране не са работните задачи, а усещането за общност, което носят на участниците. Клановете могат да имат много по - голямо влияние върху ефективността от това на формално създадените екипи, проектни групи, дори и от изпълнителните директори. В компаниите клановете

¹⁶¹Rastegar, M., Akbarzadeh, M., & Heidari, N. 2012

¹⁶² Jung, D., & Avolio, B. 1999

¹⁶³ Schein, E., 2010

¹⁶⁴ Logan, D., King, J. & Fisher -Wright, H 2007

¹⁶⁵ Dunbar, R., Shultz, S. 2007

определят дали новият лидер ще преуспее или не, дали организационната промяна ще бъде приета или отхвърлена, дали работа ще се свърши и с какво качество.

В много компании по света, включително и в България, се срещат негативните страни на клановото лидерство. Наблюдава се разделение и изолиране на различните отдели и екипи, където се поставят собствени цели и се търсят решения на проблеми, които „само те срещат“. Изолирайки се, екипите (отдели, участъци, смени, регионални офиси и т.н.), не участват активно в развитието и подпомагането на другите. Те оставят на заден план цялостното подобрене на състоянието на компанията и се грижат единствено за решаване на собствените проблеми! Това от своя страна, води до неефективно изпълнение на общите цели на компанията, до занижаване на резултатите в дългосрочен план и до устойчив тренд на спад в цялостната организационна ефективност.

Това всъщност са последствията от клановите феномени, в основата на които, както ще стане ясно, стои основно начинът на управление, с други думи видът лидерство, който ръководителите практикуват.

Естествено, има различни по вид кланове, както има и различна по вид култура, ценности и вярвания, които те споделят. Ако погледнем клановете отблизо можем да видим и индикаторите, по които видът на клана може да се разпознае. Това са езика, който хората използват и поведението им, както един към друг, така и на всеки служител към другите отдели. Това включва в пълна степен начина, по който ръководителите си говорят и се държат по между си!

Спрямо тези индикатори клановете се разделят на 5 вида. Кинг, Логан и Фишер-Райт ги наричат също и фази, защото ефективността на екипа зависи от това в каква фаза се намира в момента, а състоянието може да се променя, най- вече с целенасочените усилия и промяна в начина на управление на клана. Според авторите, успешното лидерство започва с това, ръководителите да се научат да разпознават типа клан, който се е формирал и да преобразуват неефективните кланове в ефективни.

Петте типа кланове представляват интересна гледна точка за обединяването на лидерски стил, елементи от организационната култура и климат, мотивация и ангажираност, също и специфика при използването на езика, което е препратка към нивата на разговорната интелигентност, представени в предходната глава. Това само по себе си е ценно, като се вземе предвид значимостта на тези концепции за организационния живот, а когато те са

обединени в конструкция, която разглежда пречките пред организационната ефективност, клановото лидерство намира своето заслужено място в настоящата монография.

И така, какви са видовете кланове и какви пречки поставят те пред постигането на организационните цели?

Първи тип клан: „Кланът от джунглата“. Той може да се опише като група от хора, при които се забелязва силен индивидуализъм, стремеж за оцеляване и приемане на външната среда като враждебна. Споделеното вярване на хората, участващи в такъв клан е, че „Моят живот е гаден“. **Животът е джунгла!** Липсва усещане за подкрепа от компанията, ръководителят е възприеман като такъв, защото има „най- силен глас“, „най- големи мускули“ и е „облечен в най- много власт“. Според авторите такъв тип кланове се формират в 2 до 3% от организациите. В тях ръководителите трябва да внимават, защото това е зоната, в която се проявява агресия на работното място, нарушават се границите вербално, понякога дори физически.

Такъв тип кланове се формират в два вида ситуации:

Първата е когато работата е много тежка физически и не изисква почти никакви специфични умения. Служителите се чувстват изцяло заменими от други, не виждат смисъл от работата си, не са развили никаква привързаност към компанията, а удовлетвореността им от работата/професията им е критично ниска.

Втората е когато служителите, които са включени в екипа не желаят да бъдат част нито от него, нито от компанията, но го правят (временно) за да могат да оцелеят в живота. Те си казват неща от сорта „все нещо трябва да се работи за да се оцеее“ или „никога не съм мислил, че ще стигна дотук, ама ето... животът ме принуди.“ Това създава усещането за липса на избор, отчасти за маргинализация и такива служители се стремят да оцелеят, като вършат най- малко работа, когато могат „минават между капките“ и „забравят“ за работното си място в минутата, в която прекратят прага му на път за вкъщи.

В тази ситуация ръководителят започва да се държи директивно с цел да се изпълнят работните задачи. Все пак, от всеки един ръководител се очаква той да накара екипа да свърши определено количество работа, нали така? Тогава той започва да повишава глас, да използва административни наказания и заплахи. В началото в неговата глава това са „временни“ мерки, но постепенно те стават основната част от взаимоотношенията му с

хората, а и от техните взаимоотношения по между им и това довежда до формирането на такъв тип клан.

Както вече стана ясно, ефективността на „Кланът от джунглата“ е критично ниска, хората се чувстват застрашени и липсва каквато и да е ангажираност към екипа и компанията, търсят изход, но не вярват, че ще го намерят и за това оцеляват по единично!

Втори тип клан **Кланът на разочарованите**“. Този тип кланове може да достигне до 20% от екипите в една организация. При него се наблюдава струпване на неангажирани, обезверени и апатични служители, които се смятат за недооценени. Основното вярване, споделяно от хората на този вид клан е „**Нашият живот е гаден**“. Хората в такъв клан кръстосват ръце, докато съдят взетите решения, казвайки че са виждали и преживели всичко и нищо добро няма да излезе. Те споделят нещо общо, но то е само общата си нерадостна съдба. В този контекст, при този тип клан има леки наценки на усещане за екип, но с фокус върху нещастieto и общата обезвереност.

Причините за формиране на такъв тип клан понякога са, че даден екип е преминал през много противоречиви изисквания, ръководителите му са сменяни често, работното място и изисквания - също. Честите промени, особено когато всяка промяна отменя ценностите и вярванията „научени“ на предходната, кара служителите да спрат да вярват на това, което им се казва и дори да се започнали да си взаимодействат като екип, те се оставят в ръцете на апатията. Поредица от смяна на собственост на компанията, придобивания и сливания, последвани от безкрайна поредица на смяна на ценности, мисия и визия, начини на работа, ре-брандинг и т.н. Всичко това не може да не окаже влияние върху привързаността на хората към организацията и не може не понижи мотивацията им. Несъмнено липсата на яснота или очакването за поредна промяна влошава и организационния климат. Ръководителят също може да допринесе за това, като държи цялата отговорност за вземане на решения в себе си, не информира служителите за причините за промените и новите изисквания, много често защото и самият той не знае какво следва! В нередки случаи, мотивацията на самият ръководител на такъв тип клан е критично ниска. Тогава посланието, което отправя към екипа е, каквото и да ви кажа, това винаги ще е предпоследно. Това естествено довежда до минимално ниво на поемане на инициативи и изказване на мнения. Мотивацията и на служителите се понижава и те започват да работят на „санитарния минимум“. Ефективността е ниска, въпреки че в екипа

може да има хора с висока експертност и професионални умения, но те просто нямат основание да ги проявят.

Третият тип клан е „Кланът на самотните войни!“

Авторите дават изключително илюстративно описание на този тип клан, разказвайки един анекдот за трима лекари, които се возят в асансьор и всеки се хвали пред другите какво е постигнал: *Единият казал „Видяхте ли публикацията ми в Медицинското списание?“ . Другият отвърнал със сарказъм „Да, впечатляваща е, но докато ти я пишеше, аз правех повече операции от всички останали в отделението“ . И двамата се засмели, а третият доктор се включил „Докато ти пишеше публикацията си, а ти си правил операции, аз преподавах на новите студенти по медицина и помогнах за развитието на повече колеги, отколкото някой в тази болница“ . И тримата се засмели, потупали се по гърба и когато вратата на асансьора се отворила и излели, всеки си мислел за другите двама: „Какви самохвалковци!“ :*

Преразказвам тази история за да илюстрирам основното вярване, което служителите от такъв тип клан споделят и то е **„Аз съм страхотен, а другите – не!“**. Това е кланова култура, срещана сред близо 50% от екипите в компаниите.

При този клан *„знанието е сила и затова хората го пазят!“* – от тънкости в работата до клюки и вътрешна информация. Хората от такъв клан трупат точки като на индивидуално състезание и са в непрестанна конкуренция, защото смятат, че има само един златен медал и всеки се стреми да го получи, показвайки че превъзхожда всички останали!¹⁶⁶

Поведението на служителите, работещи в такъв тип клан е, че те се „надцакват“, за да получат лична награда. Склонни са да работят повече, за да превъзхождат конкурентите си (останалите членове на екипа). Всичко това води до колекция от **„самотни войни“**, които подценяват другите и смятат, че те нямат тяхната амбиция, знания и умения. Това, което задържа екипа на този етап/клан, е удоволствието, което изпитват от победата, от това, че са по-добри от останалите, по-умни, по-успешни.

Понякога причината за формирането на такъв клан е начинът на оценка в организацията или пък организационната култура. Култура от „Зевсов“ или от „Мачо“ тип допринасят за това. В други случаи причината е в прекия ръководител. Често той е „тръгнал

¹⁶⁶ Logan, D., King, J. & Fisher -Wright, H. 20071, p. 20

от нулата“, издигнал се е от поточната линия и благодарение на своите амбиции, свръхконкурентост и индивидуализъм е стигнал до ръководна позиция. В този случай начините на оценяване и даване на обратна връзка, които се практикуват, поддържа този вид взаимодействия. Това, че се разчита само на един – двама от екипа за по - сложните операции или че хората са поставени при условия на висока вътрекипна конкуренция допринася за ситуацията. Ръководителят дава примери и се опитва да мотивира, казвайки нещо от сорта на „ти можеш да си по- добър от другите“, вместо да каже ти можеш да си по-добър днес от това, което беше вчера. Този тип даване на обратна връзка в повечето случаи се прави на силово- позиционно ниво (второ ниво според РИ) и съответно потиска проявите на сътрудничество.

Макар че има високо ниво на лична продуктивност, при част от служителите в Клана на самотните войни, екипната работа е доста неефективна. Това се дължи на ниското ниво на доверие и взаимно подпомагане, но също и на факта, че всеки пази своите знания и умения за себе си и не е склонен „да ги дава даром“ на другите, особено когато „никой не ги е дал даром на него“. Това е един затворен кръг, при който процесът на научаване и усвояване на знания е силно затруднен и хората следва да се учат основно чрез проба-грешка, а не на базата на споделяне на добри практики и опит. Добрата стара българска поговорка, че „занаят не се учи, а се краде“ може да синтезира чудесно начина, по който новите служители следва да се държат, ако искат да израснат експертно и професионално.

Четвъртият тип клан е **„Кланът на братството“**. Негово основно вярване е: **Ние сме страхотни, но другите - не**. Както сигурно прави впечатление, екипността в този клан е силно застъпена, но тя се простира само в рамките на клана, на избраната група от наши хора, от „братя по оръжие“.

При този тип клан ръководителят награждава клана за техните екипни усилия, но не обръща внимание на начина, по който те си взаимодействат с останалите кланове. В много случаи това се става когато групата от „самотни войни“ е трансформирана в своеобразно братство, където служителите си пазят гърба един на друг и се подкрепят, но само в рамките на своя екип. Когато се стигне до взаимодействие с други екипи, те се държат пасивно и не оказват нужното съдействие или пък се опитват да запазят привилегиите и ресурсите за себе си. Като цяло този вид кланова култура се характеризира с добра екипна работа в рамките на отдела, но що се отнася за по – сложните процеси, които изискват коопериране с други

отдели, се конкурира или саботира взаимоотношенията през пасивност и отказ за сътрудничество.

Този тип кланова култура в най- голяма степен се формира от ръководителя. Тя е характерна за силни лидери, с вътрешен локус на контрол, които обединяват хората от екипа около себе си, но същевременно голямото им Его често им пречи те да си взаимодействат добре с другите ръководители. Това взаимодействие се изразява особено силно когато те трябва да направят компромис. Тогава те самите се държат като „самотни войни“ и не искат да се кооперират, така че екипът им остава заключен в „хватката“ на братството, най – вече поради невъзможността на техният лидер да прави отстъпки пред другите лидери, без да смята това за слабост. В момента, в който той направи компромис или отстъпка и я комуникира към екипа си като проява на зрялост, когато я свърже с това, че целите на организацията са по - важни от клановите цели, тогава екипът започва своят плавен преход към културата характерна за последният етап/клан. Чрез изместване на вниманието от „Ние сме по-добри“ към „Ние можем да надминем себе си ако сме обединени“, се стига до петият най - ефективен тип кланове.

Петият тип клан е: „Кланът на споделената визия“ . По думите на Кинг, Логан и Фишер – Райт, това всъщност е кланът, който всеки ръководител трябва да се стреми да изгради. В него се наблюдава културата на **споделените ценности**. От такива кланове са съставени само 2 - 3% от компаниите.

При тях на практика цялата организация е единна и всички екипи си сътрудничат. Екипи на този етап създават иновации и страхотни, а не просто добри продукти. Тук свободната, но и градивна комуникация между всички нива в организацията е основополагаща. Това става възможно когато се използва начина, по който клановите лидери комуникират по между си и превръщайки се в ролеви модели за служителите си, те предават този начин на общуване и на тях. Екипът, създал първия Макинтош е с такъв тип кланова култура, също и първият електрически автомобил на Tesla. Този етап е лидерство, визия и вдъхновение в най-чиста форма.

Какво трябва да стане, за да може ръководителят да управлява тези процеси? Най-общо, познанието за всеки тип клан, какъв език ползва и какво поведение е характерно за служителите. Това от своя страна, ще помогне за разпознаване на етапа, в който се намира екипа, както и отделни индивиди в него. Според концепцията успешният лидер, той трябва

да умее да говори езика на всеки тип клан, тъй като хората могат да разбират само езика на своя тип, както и един нагоре или надолу. Лидерът трябва да се стреми към клан от пети тип, като това може да стане с промяна на езика, който използва, когато комуникира или като промени структурата на взаимоотношенията в екипа си. Говорене, характерно за самотен войн е силово- позиционна комуникация, която цели да покаже, че „аз съм прав, а ти грешеш“. Езикът е едно от основните предизвикателства, с които ръководителите трябва да се справят, а единственият начин е като започнат от себе си и се фокусират върху комуникацията между тях.

След представянето на типовете кланове, концепцията за клановото лидерство предлага и подход за подобряване на типа клан, който наричат „*Навигационна система за кланово лидерство*“¹⁶⁷. Този подход, на практика е практическо ръководство за преминаване през етапите кланове и дава ценни насоки за ръководителите. Ето и част от най- важните насоки:

Преодоляване на Клан тип 1: Макар, че този вид кланове са рядко срещани, те не бива да се negliжират. Това, което успешният ръководител може да направи, за да помогне на служителите да се измъкнат от капана на този клан, е да наблегне на едно нещо, което те не виждат – че работата в тази фирма е въпрос на техен избор, а не на оцеляване! Това става като ръководителят окуражава първо отделни служители, а после целият екипа да се включва в повече социални дейности с колегите. Това може да стане чрез работни срещи. Друго, което би помогнало, е да се проведе директен индивидуален разговор с най – негативните служители, защото те имат също силно влияние да държат екипа на този етап от клановата култура. Тук може да се придават примери от други екипи в същата организация и начините, по които те организират своята работа. Целта на това е хората да започнат да търсят конкретни причини за това, че нещата не вървят добре вътре в екипа. Те ще започнат да сравняват отношенията, които са изградили по между си с тези, които има в другите екипи. Някои могат да заменят негативното отношение с апатия, което за ръководител, незапознат с концепцията за клановото лидерство, ще изглежда като неуспех, докато то в действителност е крачка напред към следващият етап.

Преодоляване на клан тип 2: Близо 20% от екипите в организациите са от втори тип кланове. Той е вторият най-често срещан след кланове от тип 3. Хората на това ниво се

¹⁶⁷ Logan, D., King, J. & Fisher -Wright, H. 20071, p. 34

чувстват като жертви и смятат, че няма смисъл да се полагат допълнителни усилия. Работят само толкова, колкото се изисква от тях. Служителите, работещи в такъв клан, не се държат отговорни един друг за нищо. Фокусът на ръководителят тук трябва да падне върху изместване на клана от втори на трети тип. За да се случи това има два ключови елемента.

Първо, ръководителят трябва да открие няколко служителя, които показват желание за промяна. С тях трябва да се работи поотделно. Лидерът трябва да покаже, че вижда потенциал в служителя и че иска да му помогне да се развие. Има случаи, в които хората вече имат изграден „имунитет“ към тези думи, защото са ги е чували много пъти и смятат, че са форма на манипулация. Целта на тези разговори са изграждане на взаимно доверие и увереност в уменията. Правейки тези неща, ръководителят влиза в менторска роля и помага на служителя да измине пътя към клан от трети тип.

Второ, което ще помогне на човек в клан от втори тип, е да бъде окуражен да създава повече диадични работни връзки (работни двойки).

Възлагането на малки проекти, които служителят ще може да изпълни добре за кратко време, заедно с някой друг, е един от начините това да се подпомогне.

Тези връзки са първите истински работни взаимоотношения, скрепени с доверие и търсене на взаимна отговорност, но е важно да са между двама, защото да се довериш на повече хора едновременно е значително по - трудно. Често ако тези действия на ръководителя са последователни може да чуе как хората от клана му започват да използват езика, характерен за етап 3 - „*Аз се справям*“. Това може да се случи под форма на изтъкване на постиженията или хвалене за добре свършена работа. Много от тези изречения ще започват с „Аз“. Ще започне да се сравнява с останалите колеги. Противно на първосигналния подтик да се спре това изтъкване и да се заговори за заслугите на екипа, един ръководител, който е наясно с концепцията трябва да остави известно време служителите да се насладят на своите индивидуални и диадични успехи.

Преодоляване на клан тип 3: Това е най-често срещаният тип кланове на компаниите. В него „самотните воини“ се състезават с останалите. За тях победата е лична и индивидуална и не желаят да я споделят с другите. За разлика от хората в предишните кланове, служителите на този клан говорят за ценности. Те обаче говорят само за своите ценности, своите принципи и какво вярват, че е правилно, а чуждото мнение се отхвърля яростно. Истината е, че повечето хора формират този клан след като са придобили увереност

в знанията и уменията си и са получили признание за таланта си. Това обикновено се случва след помощ от ръководител, супервайзър или ментор, който ги окуражава да се развиват в кариерата си. Повечето навлизат в този етап с добри намерения - желание да станат по-добри професионалисти. Основният проблем, с който се сблъскват, обаче е, че ефективността им е ограничена от един ключов фактор – липсата на екипна синергия. Колкото повече могат да приемат помощ от другите, толкова повече ще виждат, че помощта е не само полезна, но и необходима, за да се постигне по - високо ниво на екипна ефективност. Ние знаем, че в този тип клан има множество диадични връзки, оформени на предните етапи. Тук ръководителят стои по средата на тези връзки – като координатор на информация и власт. Така той има контрол да управлява клана „изкъсо“. Такива ръководители изглеждат привидно успешни и могат да кажат на другите кланови лидери – ето, аз съм велик, а вие не сте! Негативната страна на всичко това е че, ръководителите, които поддържат такъв тип мрежа, се чувстват много по-изморени психически и в дългосрочен план прегарят. За да се преодолее този тип кланова култура те трябва да започнат да показват, че истинската сила не идва от знанието, нито от индивидуалният успех, а от връзките с хора и споделянето. Ръководителите трябва първо те да осъзнаят, а после да го комуникират със служителите, че целите им изискват да се свърши повече работа, отколкото сами са способни да свършат, независимо колко са умни, успешни или талантливи.

Даването на проекти, в които са включени повече от двама служители помага. Насърчаването на споделяне на опит с по - младите също. Така вътре в екипът се споделя общ ресурс на знание, умение и опит. Приемането на менторска система като задължителен елемент от въвеждането на нови служители, следва да бъде един от приоритетите на ръководителя, а и на специалистите по УЧР. В резултат на това, служителите ще започнат да работят по-малко от преди, но ще постигат повече, ще споделят повече информация, ще започнат да се „покриват“ един друг, вместо да се „топят“, ще започнат да формират „братство“.

Преодоляване на клан тип 4: Ръководителите стигнали до този етап, обикновено са преминали през някакъв вид „събуждане“ и са разбрали, че „системата на самотните войни“ няма да работи за дълго. Преминаването от този клан към споделяната визия, обаче е съвсем друг вид предизвикателство. За да се премине от четвърти към пети тип клан, най-важното е да се промени поведението и начинът на говорене между самите ръководители! „Аз“

езикът да се замени с „Ние“, защото макар да управляват кланове на братството, ръководителите обикновено продължават да се държат като самотни войни един с друг! Това е именно третото ниво на комуникация - „съвместното създаване“ на реалността според теорията на РИ. Вместо да търси начин да докаже, че е прав, ръководителят, казва неща от сорта, нека заедно да обсъдим решенията, нека помислим кое е най- добрият начин да се свърши задачата и т.н. Едва след като хората от екипа му са станали свидетели на подобен вид разговори от него, тогава те са готови да започнат да говорят така помежду си.

На екипните събирания и оперативки, вместо да говори само за оперативните задачи и производствена норма, ръководителят трябва да обръща внимание и на ценности и поведенческият „код“ на цялата компания. Индикатор за достигане края на четвърти етап и навлизането в пети, е че екипът започва да се саморегулира по отношение на спазване на правилата и ценностите. Появява се така нареченият интегритет, при който служителите се подканят да правят или да не правят дадени действия, не защото ръководителят ще ги санкционира, ами защото така са приели да бъде!

Клан тип 5: Макар и такъв тип кланове да обхваща под 3 % от екипите в компаниите, те са важни, защото предоставят модел на управление, към който ръководителят следва да се стреми. Основната характеристика на този клан е, че екипите си сътрудничат за постигане на общата цел, защото вярват във визията, която стои зад нея. Визията за развитие на цялата компания. Основният елемент на този етап се изразява в промяна на взаимоотношението между служителите, които работят в различни екипи, и в това че те си сътрудничат на 100%. Това е възможно само и единствено когато клановите лидери взаимодействат помежду си без да се борят за надмощие един над друг. Едва когато ръководителите започнат да говорят по между си за общите ценности, а не за стиковането на работни процеси, които ще им помогнат да постигнат клановите си цели, това е индикатор за клан от пето ниво. Истината е, че твърде многото оперативни въпроси понякога пречат или забавят такива разговори, но един ръководен екип трябва съзнателно да планира време да говори за бъдещата визия, ако иска да заедно да гради бъдещето на компанията.

В заключение може да кажем, че начинът, по който са представени клановите феномени, ги прави неизменна част от растежа на живота на всяка една компания. Колкото по- бързо се развива тя, толкова повече „болестите на бързия растеж“ се появяват. Това

вкарва екипите в специфична динамика на взаимоотношенията, която може да доведе до проблеми при функционирането на организациите и тяхната ефективност.

Различните аспекти от организационния живот, част от които разгледахме в настоящата монография като организационна култура и климат, мотивация, ангажираност, удовлетвореност, разговори и взаимодействия между хората, попадат в капана на типа клан и биват негативно повлияни от него. В стремежа си да се изпълни дадена краткосрочна цел, ръководителите може да се фокусират върху работните процеси и процедури, но дори това да се налага от естеството на работа, тази тенденция трябва да е само временна, защото истинската, устойчивата ефективност на организацията може да бъде постигната единствено като се отчетат и управляват процесите на колаборация между служителите. Изкачването към клан от пети тип може да са решаващите действия на организация за това дали тя ще се издигне и ще стане изключителна или бавно, но сигурно ще започне да се сблъсква с все повече и повече проблеми, като ниска ефективност, демотивирани служители, разслояване и изолиране на отделите, невъзможност за развитие.

Дискусия и Заключение.

В края на настоящата монография и след всички изписани страници, идва ред да се представи и последната част, събираща в едно заключението и изводите относно степента, в която текстът е постигнал своите цели. Тук също е мястото да се отвори и дискусия, която да очертае какви са ползите от този труд, също и кои въпроси са останали извън неговата проблематика, защото обхватът на организационните феномени, свързани с управлението на хора сигурно никога няма да може напълно да бъдат покрити в една научна разработка.

Преминавайки през четирите глави, последователно бяха представени различни теории от обхвата на БП, които имат връзка с УЧР и с въпросите за това как да се управляват хората в организациите, за да се постигне по - висока организационна ефективност.

За да се дадат отговори на тези въпроси, се направи обзор на ключови теории, разглеждащи различни аспекти от организационния живот.

В първата глава беше направен обзор на теориите, концептуализиращи организационната ефективност и беше изведен модел, който в най- пълна степен описва

понятието през призмата на УЧР. Този модел се съсредоточава върху екипната ефективност и я разделя на няколко фактора, свързани с поведението на служителите, лидерството и фирмените политики. След това в главата се представят понятията Организационен климат и Организационна култура, подчертават се приликите и разликите между тях, проследява се пътя на възникването им, описват се най - наложените теоретични модели за техния обхват и същност. В края на първа глава се прави анализ върху ролята на климата и културата за подобряването на екипната ефективност, подчертава се различната степен, в която всяка от концепциите влияе върху нея и се предлагат управленски стратегии за промяна.

Втората глава е фокусирана върху понятията мотивация, привързаност и удовлетвореност от работата. В нея последователно се разглеждат и дефинират:

Работната мотивация. Отделя се внимание на нейната същност, на вътрешните и на външните ѝ аспекти. Представят се групата на факторните и на процесните теории, всяка от които обяснява мотивацията по различен начин.

Привързаност към организацията. По отношение на привързаността се дава дефиниция на понятието и се прави разграничаването му от мотивацията. Представят се различни теоретични модели, очертават се трите вида привързаност – Инструментална, Нормативна и Афективна.

По отношение на удовлетвореността от работата се прави същият обзор както за другите две понятия, като първоначално се дава дефиниция, а след това се представят научни разработки, които описват съставните елементи на понятието и извеждат ситуативните и личностните му детерминанти.

В края на главата се очертават връзките, които мотивацията, привързаността и удовлетвореността имат с екипната ефективност.

Третата глава е посветена на различните личностни характеристики, способности и умения, които могат да се свържат с високата организационна ефективност. По този начин в теоретичния обзор се включват теориите за:

Емоционалната интелигентност. Предоставят се дефиниции и гледни точки относно конструкта. Също се представят три много различни модела на ЕИ. Това са моделите на Саловей и Майер, Хигс и Дулевич и Р.Хоган.

Разговорна интелигентност. Концепцията се дефинира, очертава се нейният обхват и се поставя акцент върху ролята на ръководителя, който е основният „проводник“ на РИ в организацията.

В края на трета глава се прави анализ върху връзките на ЕИ и РИ с екипната ефективност и се извеждат конкретните ползи за организацията от развиването на такива умения в служителите.

Четвърта глава отваря темата за пречките пред постигането на висока организационна ефективност. В нея е представена концепцията за така нареченото „Кланово лидерство“. Посредством тази концепция се обобщават редица трудности и предизвикателства, с които се сблъскват бизнес организациите и се показва как те могат да бъдат преодоляни с конкретни поведения и действия на ръководителите и специалистите по УЧР.

Ако след направения теоретичен обзор трябва да се даде отговор дали монографията е изпълнила своите цели и задачи, то отговорът ще е утвърдителен.

Първата цел: Да се направи теоретичен обзор на ключовите теории от обхвата на бизнес психологията и организационното поведение, които имат връзка и оказват влияние за подобряването на управлението на хора и екипната ефективност е изпълнена. Това е постигнато чрез представянето на класическите модели за Организационна култура, за Организационен климат, мотивация, привързаност, ангажираност и Емоционална интелигентност.

Втората цел, според която следва да се обърне внимание и на модерни (дискуссионни) теории, също е изпълнена, чрез представянето на концепциите за Разговорна интелигентност и Кланово лидерство, също през запознаване на читателите с най- новият модел на Емоционална интелигентност - този на Р. Хоган.

Задачите, свързани с посочените цели също са изпълнени, защото в голяма степен, същностните характеристики на понятията са обяснени, представени са метеорологически подходи за подобряване на организационната ефективност, а в края на всяка глава се отваря дискусия относно приложимостта на концепциите за нуждите на УЧР.

По отношение на **дискусията**, която естествено застава в края на такъв вид научна монография естественият начин, по който можем да я стартираме е задавайки си въпроса

дали това наистина са аспектите от организационния живот, които имат най- силно влияние върху управлението на хора и подобряването на организационната ефективност?

Без съмнение ще направи впечатление отсъствието на много теории, които имат своето място сред темите. Между тях се тези, свързани с екипните роли – концепция създадена от М. Белбин с ясната заявка да се опише склонността да се дават конкретни индивидуални приноси към екипната ефективност. Друг очевиден пропуск е представянето на менторството - подход за предаване на знания и умения, който съдържа в себе си цял инструментариум, с помощта на който служителите могат да се справят по - добре с работните си задължения. Най- очевидната липса във набора от подбраните теории обаче, са тези, описващи лидерството. Има толкова много модели, перспективи и парадигми, които са фокусирани върху този изключително важен аспект от управлението, че споменаването единствено на клановото лидерство и то като пречка пред ефективността, сигурно буди недоумение.

Причините в настоящата монография да не се отдели нужното място на тези теории са няколко. Първата вече беше спомената и тя е свързана с невъзможността да се навлезе в необходимата дълбочина, да се отдели нужното внимание, време и „пространство“ за всяка теория, която има връзка с организационната ефективност. Това би било задача за цял един творчески живот, а не за една монографична публикация. Втората причина има доста прагматичен характер и той е, че на разположение на специалистите по УЧР и на бизнес лидерите има толкова богат набор от литература, данни и изследвания върху тези феномени, че обзорът върху тях няма да има никаква додадена стойност. Огромното количество от чуждестранни, а също и качествени български разработки на темите лидерство¹⁶⁸, менторство и личностно развитие¹⁶⁹, креативност и иновации¹⁷⁰ са доказателство за това. От друга страна теми, като Разговорна интелигентност и Кланово лидерство са доста непознати и тепърва предстои да навлизат в програмите за подобряване на екипна ефективност. Същото се отнася и за разликите между организационен климат и култура и ефектът им върху ефективността. Това са все теми, по които липсва достатъчно яснота, а такава трябва да има! Последно, като основен мотив за избора на точно тези теории беше и желанието ми, като академичен автор, но също и като организационен консултант с богат опит, да

¹⁶⁸ Гацова, В., 2020

¹⁶⁹ Илиева, Д., 2022

¹⁷⁰ Лазарова, Т., 2018

представя такива аспекти и концепции, по които има изградени подходи, чрез които организационната ефективност да може да се подобри, лесно и сравнително бързо, защото както казах и в началото, това е и едно основните очаквания към бизнес психологията. Надявам чрез тази монография да съм отговорил и на него.

Библиография:

Гацова, В. (2020). *Съвременният лидер. Времева перспектива и управленски стил*.
София: Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“

Данаилова, И. (2020) *Мотивация за учене и развитието на човешките ресурси- концепции, анализи, стратегии*. Издателски комплекс УНСС, ISBN: 978-619-232-359-2

Димитров, Я.,(2021), *Организационен климат –конструирание и апробация на методология за измерването му*. Сп.Психологични Изследвания, Том 24, Книжка 2, септември 2021, 179-189ISSN 1311-4700 (Print); ISSN 2367-4563

Илиева, Д. (2022) *Управление на личностното развитие*, Издателство „Григорий Богослов“, ISBN 978-619-7622-29-4

Илиева, С. (2006). *Организационна култура. Същност, функции и промяна*. С.,
Университетско издателство “Св. Климент Охридски”

Илиева, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. УИ „Св. Климент Охридски”, София

Лазарова, Т. (2018) *Иновативно управление на човешките ресурси*, Издателство "Св. Григорий Богослов"ISBN: 978-954-8590-50-1

Паунов, М., Паунов А., Паунова М., 2012. *Организационно поведение*, Сиела

Паунов, М. 2020, *Българското (НЕ)доверие*. Издателски комплекс- УНСС

Наумов, И., 2004 – *Организационно поведение*, Издателство Рал-Колобър

- Adams, J., 1965. Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. Academic Press, New York, pp. 267–299
- Amabile, M., Pratt, G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Res. Organ. Behav.* 36, 157–183. doi: 10.1016/j.riob.2016.10.001
- Arad, S., Hanson, A., & Schneider, J. (1997). A framework for the study of relationship between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31, 42 – 59
- Allen, M., Gotcher, J., & Seibert, J. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. In S. Deetz (Ed.), *Communication yearbook* (pp. 252-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alvino, L. (2014, 29 September). Engage your employees or lose billions. *Forbes Magazine*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2014/09/29/engage-your-employees-or-lose-billions/>
- Alutto, J., Hrebiniak, L., & Alonso, R., (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454
- Ashforth, E. (1985), "Climate formation: issues and extensions", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 837-47
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory–General Survey: An Internet study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15, 245-260.
- Bandura, A. (1965). Influence of models' reinforcement contingencies on the acquisition of imitative responses. *Journal of personality and social psychology*, 1(6), 589.
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in behaviour research and therapy*, 1(4), 237-269.
- Bartlett, K.,(2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 335-352.
- Barley, S., Meyer, G. and Gash, D., (1988), "Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33 No. 1, pp. 24-60.
- Baumgartel, H. and Hill, T. (1982), "Geert Hofstede: culture's consequences: international differences in work-related values", *Personnel Psychology*, Vol. 35 No. 1, pp. 192-6.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.

- Becker, G. (1964). *Human Capital*, New York: Columbia University Press
- Bernstein, D, Nash, P., (2008) *Essentials of Psychology*, Bartram Books
- Bommer H., Rich A., Rubin S. (2005). Changing attitudes about change:longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change, *Journal of Organiztional Behavior*, 26, 733-753.
- Boggs, B., Fields, L. (2010). Exploring organizational culture and performance of Christian churches. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13, 305–334.
- Breed, M., & Breda, V. (1997). The relationship between employee motivation and job satisfaction. *Management*, 34 (1), 54-63
- Burke, J., Borucki, C., & Kaufman, J. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychosociaal and organizational climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3), 325–340.
- Cameron, K. & Thompson, M. (2000). The problems and promises of total quality management: Implications for organizational performance. In R. E. Quinn, R.M. O’Neill, & L. St. Clair (Eds.), *Pressing problems in modern organizations: Transforming agendas for research and practice* (pp. 215-242). New York: AMACOM
- Cameron, K. and Whetten, D.A., (1983). *OrganizationalEffectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York, NY.
- Caruso, D. & Salovey, P. (2004) *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco
- Campbell, J., Bownas, D., & Peterson, N. (1974). *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion*. San Diego, CA: Navy Research and Development Center
- Campbell, J. 1990. “Self-Esteem and Clarity of the Self-Concept.” *Journal of Personality and Social Psychology* 59:538–49
- Cindy, J., (2009). *Taking Lean Six Sigma Beyond Manufacturing: “ The Journey to Business Improvement“, Benchmark*
- Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S., (1980). Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5: 211-217.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T, (1991). Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 16: 126-133

- Choen A. (2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 17(3):336-354
- Craig, C., Allen, M. Reid, M., Riemenschneider, C., & Armstrong, D. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society*, 45, 949-973.
- Datta D, Guthrie P., Wright M. (2005) Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter The Academy of Management Journal
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-642.
- Deuter M., Bradbery J., Turnbull J., (2015) Oxford Advanced Learner's Dictionary.9th Edition with CD-ROM. The ultimate speaking and writing tool.
- Dirks, K. & Parks, J. (2003). Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict: In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behaviour: The State of Science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earbanm Associates pp. 283-324.
- Devine, D., Clayton, L., Philips, J., Dunford, B., & Melner, S. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711
- Doughty, J., May, B., Butell, S., Tong, V. (2002). Work environment: A profile of the social climate of nursing faculty in an academic setting, *Nursing Educ. Perspectives*. 23(4), 191–196
- Dunbar, R., Shultz, S. 2007. Evolution in the social brain. *Science* 317:1344–1347.
- Etzioni, A., (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2): 257-278.
- Elizur D., Koslowsky M. 1999, Values and organizational commitment *International Journal of Manpower*, Vol. 22 Iss: 7, pp.593 – 599
- Faloye, D., (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23-34
- Falcione, R., & Kaplan, E. (1984). Organizational climate, communication, and culture. In R. Bostrom (Ed.). *Communication Yearbook* (pp.285-309). Newbury Park, CA: Sage.
- Fitzgerald H. (1988) Can change in organizational culture really be managed? *Organizational Dynamics*, 17 (2), 5 -15.

- Foote, D., Seipel, S., Johnson, N. , & Duffy, M. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43(2), 203-21
- Gambil T., Kirk J. (1999). Understanding organization change: the case of a troubled organization. *Journal of Workplace Learning*, 11 (2), 48 – 52.
- Gartner, G. H., & Ramnarayan, S., (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8: 97-107.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books
- Gibb, S. (2011). *Human resource development*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan
- Glaser, J.,(2013) *Conversational Intelligence: How Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results* Bibliomotion: Brookline, MA
- Goodman, A., & Svyantek, J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.
- Goodell, A. (1992). Organizational climate: Current thinking on an important issue. In K. Hutchinson (Ed.), *Readings on organizational communication* (pp. 322-333). Dubuque IA: Wm. C. Brown.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books
- Grant, A, Christianson, M. &, Price, R., (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs, *Academy of management perspectives*, 21, 51-63.
- Hackman, J., & Oldham, G., (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20, 517–534.
- Higgs, M. & Dulewicz, V. (2003), LEADERSHIP AT THE TOP: THE NEED FOR EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11 Iss: 3, pp.193 – 210
- Hogan, R., 2013 Hogan Assessment Systems, Inc. EQ assesment
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Sage, London
- Hoppock, R. (1935) “Job Satisfaction,” Harper and Row, New York
- Iverson, R., & Buttigieg, D., (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.

- Jablin, F. (1980). Organizational communication theory and research: An overview of communication climate and network research. *Communication Yearbook*, 4, 327-347.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81, 1086-1112.
- Jex, S., (2002) *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York
- Jehn, K., et al, (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763
- Johnson, B. (1977). *Communication: The process of organizing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Jones R., Jimmieson L., Griffiths A. (2005). The impact of organizational change culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management studies*, 42 (2), 361- 386
- Jones M., Jones R., Latreille P., Sloane P. , 2008 Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from 2004 discussion paper series
- Judge T. and Klinger, R. (2008) Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: Eid, M. and Larsen, R., Eds., *The Science of Subjective Well-Being*, Guilford Publications, New York, 393-413
- Judge T. and Klinger, R. (2008) Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: Eid, M. and Larsen, R., Eds., *The Science of Subjective Well-Being*, Guilford Publications, New York, 393-413
- Jung, D., & Avolio, B. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of management journal*, 42(2), 1999,
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial responses to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548–570.
- Kidron A., (1978) *Work Values and Organizational Commitment*, *Academy of Management Journal*, 239-247
- Koprowski, E. J. (1983). Cultural myths: Clues to effective management. *Organizational Dynamics*, Autumn, 39–51
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press

- Kozlowski, S. & Daniel R. 2006 "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams". *Psychological Science in the Public Interest*. 7 (3): 77–124.
- Lange, T. (2009), "Attitudes, attributes and institutions", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 1, pp. 81-97
- Lewin, A., Minton, J., (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32: 514-538.
- Lee-Kelley, L. (2006). Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*, 24(3), 234-243.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.01.003>
- Locke, E., (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Logan, D., King, J. & Fisher -Wright, H (2007) "Tribal Leadership- leveraging natural groups to build a thriving organizations." HarperCollins Publishers (Australia) Pty. Ltd.
- Lombardo, M. , & Eichinger, R., (1995). *The Team Architect® user's manual*. Minneapolis, MN: Lominger Limited.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998) Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, on organizational commitment? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 305-320
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (eds.): *Emotional development and emotional intelligence: educational applications* (pp. 3-31). New York: BasicBooks
- Martin, R., Thomas, G., Charles, C., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control & work reactions. *Journal of Organisational & Occupational Psychology*, 78, 141-147.
<http://dx.doi.org/10.1348/096317904X23763>
- Matta, F., Erol, T., Johanson, R., Bacakzis, P. (2014) "Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation, *Journal of Organizational Behavior* 35:920-944, DOI: 10.1002/job.1934
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Mercurio, Z., (2015) Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 1–26
- Meyer, J. , & Allen, N., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Meyer J., Herscovitch L. (2002), Commitment in the Workplace: Toward a General Model Article in *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Review*
- Micelie, M., & Near, J. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525- 544.
- Moran, E., & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, (1), 19-38. Morgan
- Moorman, R., (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations*. 46 (6): 759–776.
- Moorman, R (1991) . Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *J Appl Psychol* 1991; 76(6): 845–855.
- Mottaz, C., (1988) Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 467-482
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Nord, W., (1983). A political-economic perspective on organizational effectiveness. In K. Cameron & D. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, New York: Academic Press. 95-113
- O'Reilly, C., Chatman J., (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior and Jennifer *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 492-499
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Payne, S., & Huffman, A.,(2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48, 158-168.

- Peters, T., & Waterman, R., (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Pettigrew, M. (1990), "Is corporate culture manageable?", in Wilson, D. and Rosenfeld, R. (Eds), *Managing Organisations*, pp. 267-72.
- Pettigrew M (1990 b). Organizational climate and culture: two constructs in search of a role. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pincus, J. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419
- Pinder C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Poole, M. (1987). *The structuring of organizational climates*. Beverly Hills: Sage
- Poole, M. (1985). Communication and organizational climates: Review, critique and a new perspective. R. D. McPhee and P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 79-108). Beverly Hills: Sage.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J., (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5: 122-140.
- Rastegar, M., Akbarzadeh, M., & Heidari, N. (2012). The darker side of motivation: demotivation and its relation with two variables of anxiety among Iranian EFL learners. *ISRN Education*, 2012,1-8.
- Rain, J., Lane, I. and Steiner, D. (1991) A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations Review*
- Redding, W. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council, Inc.
- Redmond B.,(inpress) *Work Attitudes and Job Motivation Home* - Kayla Weaver
<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>
- Redmond B., *Work Attitudes and Job Motivation Home* - Kayla Weaver
<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>
- Riggio, R., (2018) *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 6th Edition 6th Edition Penguin Books
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*, (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass

- Rentsch, R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668–681
- Rousseau, M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rubin, I. M., Plovnick, M. S., & Fry, R. E. (1977). Task oriented team development. New York: McGraw-Hill.
- Runhaar P., Dentoni D. (2016) How to improve organizational commitment among young employees by means of HRM. Wageningen University and Research Centre
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, NY, Free Press,
- Salovey P. & Mayer J. (1990), *Emotional Intelligence*, p. 185-204 Baywood Publishing Co.
- Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E., 2005, *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2), John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage
- Schneider, B., & Bartlett, C. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by multitrait-multirater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. A. (2011). Organizational climate research: Achievement and the road ahead. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed. pp. 29–49). Thousand Oaks, CA: Sage
- Schneider, B., White, & Paul (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-164
- Singh, A., & Gupta, B., (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6)
- Soyer, B., Rovenpor, L., & Kopelman, E. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of sales role: Attraction, satisfaction and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14, 285–304

- Somers, M., (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R., (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Stazyk, E., Pandey, S., & Wright, B.(2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41, 603-624.
- Staw, B., Bell, N., Clausen, J., (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test". *Administrative Science Quarterly*. 31 (1): 56–77.
- Svyantek, D., & Bott, J. (2004). Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment* (Vol. 4, pp. 507-524). Hoboken, NJ: Wiley
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard University Press
- Taormina, R. & Gao, J.(2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Tidwell, A. (1998). *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution*. New York. A Cassell Imprint.
- Vance, R.,(2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation
- Vinitwatanakhun, M. (1998). Factors affecting organizational effectiveness of nursing institutes in Thailand. 1-5.[Online] Available:
http://www.journal.au.edu/au_techno/2002/apr2002/article8.pdf
- Vroom, V., 1964. *Work and Motivation*. John Willey & Sons.
- Vroom, V., 1970. The nature of the relationship between motivation and performance. *Management and Motivation*. Tennessee: Kingsport Press Inc.
- Vroom, V. 1972. An overview of work motivation. *Reading in industrial and organizational psychology*.—NY.

Williams, C., Alshahrani S., (2017) Organisational commitment and transformational leadership in different contexts: strong and complex relationship as reflected in the literature. *International Journal of Business and Management Studies*

Womack, J., Jones, D., Roos, D., (1990) *The Machine That Changed the World*, Simon and Schuster New York

Wołowska A., 2014 Determinants of organizational commitment; *Human Resources Management & Ergonomics*

Yuchtman, R., & Seashore, S., (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32: 891-903.

Zohar, D., & Hofmann, D. A. (in press). Organizational culture and climate. In S. W. J. (Ed.), *Oxford handbook of industrial and organizational psychology*, NY, NY: Oxford University Press