

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Философски факултет

Катедра „Социална, трудова и педагогическа психология“

Александра Голубович-Стоянович

**„Нови стратегии за лидерство и тяхното влияние
върху комуникацията на служителите в
организацията“**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за присъждане на научна и образователна степен „доктор“

по професионално направление 3.2. “Психология”

Докторска програма “Трудова, организационна и икономическа психология
(Организационно поведение)”

Научни ръководители:

Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

Проф. д-р Миряна Радович-Маркович

София, 2017 г.

Дисертацията се състои от въведение, четири глави (Лидерство и лидерски стилове; Комуникация в организацията и комуникационни стратегии на лидерите; Методология и дизайн на изследването; Резултати и дискусия), заключение, справки, приложения. Трудът е с обем 254 страници, от които над 79 страници приложения. Общо има 155 таблици, 40 диаграми, 15 графики и 6 илюстрации. Цитираната литература обхваща 122 източника.

Дисертацията е обсъдена в катедра „Социална, трудова и педагогическа психология“ на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ и е насочена към защита пред специализираното жури в състав:

Проф. д.с.н.Цветан Давидков
Проф. д.пс.н. Толя Стоицова
Проф. д.пс.н. Снежана Илиева
Проф. д-р Миряна Радович-Маркович
Доц. д-р Ергюл Таир

Защитата на дисертацията ще се състои на **21.06.2017г.** от **14:00** часа в зала **№63** , Южно крило, Ректорат на Софийски Университет „Св. Климент Охридски“. Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски“ и са на разположение в Деканата на Философски факултет – кабинет 47, етаж 3, Южно крило, Ректорат

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ВЪВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА I: Лидерство и лидерски стилове	
1.1. Определение за лидерство и лидерски роли	11
1.2. Характеристики и компетентности на лидера.....	16
1.3. Стиливе на лидерство.	31
1.4. Виртуално лидерство	47
ГЛАВА II: Комуникация в организацията и комуникационни стратегии на лидерите	
2.1. Теории за комуникационни стратегии.....	50
2.2. Вътрешно и външно измерение на бизнес комуникацията.....	55
2.3. Лидерство и вътрешна комуникация.....	61
2.4. Различия при вътрешната комуникация в традиционните и виртуалните компании.....	65
2.5. Конфликти и вътрешна комуникация.....	66
ГЛАВА III: Методология и структура на изследването	
3.1. Цели и хипотези на изследването.....	69
3.2. Методи.....	72
3.2.1. Въпросници.....	74
3.2.2. Метод на наблюдение.....	83
3.2.3. Статистически методи.....	84
3.3. Извадка.....	88
ГЛАВА IV: Резултати и дискусия	
4.1. Стиливе на лидерство.....	94
4.2. Комуникационни стратегии.....	107
4.3. Взаимовръзки между лидерските стилове и комуникационните стратегии.....	119
4.4. Въздействие на лидерските стилове върху комуникационните стратегии.....	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	142
Дискусия.....	142
Ограничения на изследването.....	146

Заклучение и препоръка.....	147
СПРАВКИ.....	152
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	175

ВЪВЕДЕНИЕ

Живеем в условия на динамични промени и затова трябва да създаваме бъдещето, да управляваме идеи и таланти, а това се постига само със способни лидери. Лидерството е процес, при който дадено лице оказва влияние върху поведението на определена група, за да постигне целите на групата или организацията. Различните лидери използват различни начини и стилове на ръководство, за да мотивират служителите да постигнат целите на организацията. Позицията на лидерите винаги се откроява в организацията; те винаги привличат голямо внимание, защото влиянието им върху ефективността на всяка организация е най-значимо. Това разкрива важната роля на лидерството, която произтича от умението на лидерите да изграждат визия, да събират последователи, да отключват и насочват тяхната енергия към постигане на тази визия.

В дисертационния труд се изследва взаимовръзката между два ключови феномена на организационно поведение – лидерство и организационна комуникация. Лидерството се тълкува през призмата на лидерските стратегии. Като се има предвид фактът, че качеството на организационната комуникация е от основно значение за качеството на управлението и организационния живот, изследването на тази взаимовръзка винаги е важно и актуално.

Дисертационният труд обяснява и показва в действие начина, по който организационната структура оформя лидерския стил в дадена организация. Културата налага определен стил на лидерство, тъй като тя създава една референтна рамка, в която членовете на организацията тълкуват и осмислят заобикалящия ги свят и в която градят поведението си.

За да бъде приет за успешен лидер, човек трябва да постигне напредък вътре в културата и в наложената от нея референтна рамка. Реализацията на това влияние става чрез идентифициране на типични лидерски стилове в организацията, които ще бъдат приети и ще са ефективни в определени видове организационни култури.

В дисертацията се разглеждат различни изследвания на лидерството и показва, че понякога наистина се нуждаем от индивидуални лидери със свръхестествени сили, които внасят много успешни промени в работата си. От друга страна, съществуват много роли, които изискват малко по-различни и по-скромни лидерски умения – такива, които могат да бъдат усвоени и са също толкова важни.

Необходимостта от лидерство се корени в динамичното развитие на днешното общество. Лидерството и промените са синоними. Лидерството и мотивацията са най-важните понятия, които често се възприемат погрешно. Няма стриктно приета

дефиниция за лидерство, ударението е върху необходимостта от него в днешните бизнес организации, като тя ще нараства в бъдеще. То представлява силата, знанията и атрактивността на дадено лице, което ръководи или убеждава останалите хора да реализират неговите бизнес идеи. Концепцията за лидерство кара някои мениджъри да си мислят, че са рицари в блестящи доспехи, със свръхестествени сили и последователи, които сляпо им вярват и ги боготворят. Последователите обаче рядко гледат на своите мениджъри по този начин.

Освен новите форми на лидерство, в настоящата дисертация се разглеждат и новите форми на организация – виртуални организации, както и видовете и характерните черти на подобни форми на организация на бизнеса. Изследва се тяхното влияние върху промените в бизнес средата, която става все по-забързана и бурна. Изследва се също така и тяхната структура, различните предимства и недостатъци и се прави преглед на достоверността на подобни организации. За да бъде успешна в такива условия, една организация трябва да внедри в структурата си следното: управление на промените, организирано изоставяне на всичко, което прави, но също така способност да създава нови неща. Със сигурност способността на дадена организация да се променя, да учи по-бързо от останалите и да претвори наученото в действие представлява най-голямото предимство, с което може да разполага.

Текстът е структуриран по следния начин:

В теоретичната част на дисертацията се представят теоретични възгледи за лидерството, като се позовава на съществуващи дефиниции за лидерство в историята, както и на модерни теории за лидерството, усвоени наскоро. За да обясни по възможно най-добър начин трудностите в усвояването на нови стратегии за лидерство, се прави сравнение между всички предишни лидерски стратегии, прилагани в практиката, като се посочват най-съществените прилики и разлики. Целта на това сравнение е да се потвърдят или опровергаят определени хипотези, споменати в настоящия труд.

Във втората, изследователска част на дисертацията, се прави опит да се обясни въздействието на прилаганите стратегии върху комуникацията на служителите – както в традиционната, така и във виртуалната организация. При това изследване се изследват лидери и служители на тези организации. Показани са резултатите от емпирично изследване, основано на въпросник, както и получените от него резултати в тази бизнес система, като след анализа и обработката им се правят определени заключения, т.е., показана е реалността в нашите компании по отношение на лидерския стил, комуникацията със служителите и тяхната удовлетвореност от работата и от новите стратегии, прилагани от техните лидери, като система за поощряване с цел да се подобри ефективността на организацията.

Следователно предметът на настоящото изследване е да се намери подход за промяна и подобряване на комуникацията на служителите чрез лидерски стратегии.

Основните пътища за разбиране на изследването в дисертацията са: лидерство, организация (традиционна, виртуална) и организационна промяна, комуникация;

мотивация; сила (управление на ефективността), атрактивност на знанията и всички тези елементи са разгледани в контекста на организационната култура.

Структура на дисертацията

Във Въведението се представят предметът и отправната точка, неговото значение и актуалност, определя се общата цел (влиянието на лидерството върху комуникацията на служителите с цел подобряване на успеха на организацията), посочва се конкретната цел (изследване на дейностите при различни лидерски стилове, които допринасят за по-добра комуникация на служителите и потвърждаване на достоверността на теоретичния подход), описват се хипотезите, представят се методите на изследване и се описва структурата на труда.

ГЛАВА I: Лидерство и лидерски стилове

Въведено е понятието за лидерство посредством редица дефиниции, като също така се посочва влиянието на лидерството върху човешкото общество и нарастващото значение на глобалното функциониране на организацията. Обяснява се подходът и теоретичната основа на лидерството чрез размишление относно дефиницията и понятието за лидерство, както и модерните концепции за лидерство. В тази част от дисертацията се обяснява концепцията и същността на лидерството, дискутират се разликите между ръководство и лидерство, посочват се основните характеристики и се изброяват характеристиките и източниците на властта на лидерите, анализират се лидерските стилове – с други думи анализират се тезата, концепциите и теориите за начина, по който лидерът се отнася с последователите си, с цел да се дефинират най-добрите лидерски стилове. Обяснява се какво представлява лидерът, посочва се какви видове лидери съществуват и кои са основните лидерски качества. Подчертава се връзката между комуникацията и лидерството, след което се обясняват основните лидерски качества, като се набляга върху мотивационните техники с цел подобряване на успеха на организацията. Освен това вниманието се насочва към програмата за развитие на лидерството, след което се описват лидерските стилове и се прави разграничение между класически и модерни стилове. В дисертацията се разглеждат и най-важните стилове на лидерство, които се проявяват чрез определени форми на поведение на лидерите, породени от различни фактори в контекста на променящата се бизнес среда. Авторката анализира: лидерство на ненамеса (*laissez-faire*), както и авторитарно, ангажиращо, транзакционно, трансформиращо и харизматично лидерство, а също и бюрократичен и демократичен лидерски стил. Анализират се характеристиките, предимствата и недостатъците на всеки стил, както и влиянието на средата, последователите и организационните обстоятелства върху избора на даден модел на лидерско поведение, който е най-подходящ в конкретния случай.

1.1. Определение за лидерство и лидерски роли

Тази част от изследването се фокусира върху различните изследователи, чиито теории могат да помогнат да се намери отговор на заявения проблем, както и защо са избрани. Описват се основните теории и подходи, както и причината да бъдат използвани в дисертацията.

Прегледът на литературата в тази дисертация е представен на три етапа. Първо се дискутира теоретичната база на лидерството. На второ място се очертава теоретичен подход, който поставя комуникацията в центъра на дискусията. На трето място са представени изследвания, които съчетават лидерство, стратегии за организационна промяна и комуникация. Очевидно е невъзможно да се прегледат всички теории в тези три области. Но съответните аспекти на всяка част са внимателно подбрани в дисертационния труд.

Първият теоретичен аспект е фокусиран върху лидерството и какво означава да си добър лидер. При този анализ, независимо от характера и размера на организацията, винаги от специално значение са лидерите и лидерските стилове, защото те по един или друг начин засягат мотивацията на всички служители и цялата система в организацията.

Определенията за лидерство могат да се класифицират в няколко групи:

- Лидерството е процес на правене на избор как да се отнасяш с хората, когато им даваш нареждания, след което този избор се превръща в действия (Машич, 2009 г., стр. 405).
- Лидерството е умението да използваш експертния опит, който много хора имат, но малко от тях показват. То е необходимо за получаване на забележителни резултати от обикновени хора (Милосавлевич, 1999 г., стр. 11)
- Лидерството е процесът на насочване на членовете на групата за изпълнение на задачите, както и за разпределение на властта между лидерите и членовете на групата (Бошкович, 2008 г., стр. 203).

Каквото и да е виждането за лидерство, подобни дейности отдавна се считат за функции и отговорности на лидерството. Можем да разграничим следните различни концепции за лидерство:

1. Лидерство на индивидуалните особености в сравнение с процес на лидерство – някои хора смятат лидерството за група черти. Такива мнения за лидерството произтичат от факта, че някои личности имат естествени вродени черти или качества, които ги правят лидери и това ги отличава от не-лидерите.
2. Формално лидерство в сравнение с неформално лидерство – някои хора са лидери благодарение на официалната позиция, която заемат в дадена компания/организация. Следователно има формално и неформално лидерство. Лидерство, основано на заеманата позиция в организацията, се нарича формално. Когато другите хора приемат дадена личност за най-влиятелния член на групата/организацията – независимо каква позиция има – то тази личност става неформален (спонтанен) лидер.

3. Лидерство и власт – понятието за власт е свързано с лидерството в някои отношения. Властта е способността или потенциалът за упражняване на влияние.
4. Лидерство и принуда – принудата е един от специфичните видове власт, с които лидерите разполагат. Принудата представлява използването на сила с цел реализиране на някакви идеи, внасяне на промени и т.н.
5. Лидерство и ръководство – ръководството и лидерството (насочване) са свързани процеси и взаимнообуславящи се ръководни дейности; ръководството е по-широко понятие, а лидерството – по-тясно, т.е. ръководството включва лидерство. Ръководството е структурен процес, който обхваща стандартни ръководни дейности: планиране, организация, лидерство и контрол.

1.2. Характеристики и компетентности на лидера

В изследванията за лидерството се разграничават три основни подхода: подход на индивидуалните черти, поведенчески подход и подход на случайността (Yukl, 2006). Освен тях съществуват много независими теории, фокусирани само върху някои специални аспекти на лидерството като например: екипно лидерство, трансформационно или харизматично лидерство, лидерство на жените, размяна на лидери и последователи и т.н. (Northouse, 2007).

Подходът на индивидуалните черти е най-старият подход и при него се разглеждат личните качества, които ефективният лидер трябва да притежава. Идеята е, че лидерът се ражда такъв и че припознаването на чертите, които правят някого лидер, може да ни позволи да изберем „естествени лидери“ в дадена организация или в обществото като цяло. Тези изследователи обаче не успяват да идентифицират черта, която всички лидери притежават, а не-лидерите нямат, и затова този подход се изоставя. Неговото наследство обаче е важно за изследванията на лидерството, защото разполагаме със списък на чертите и качества, които трябва да притежават лидерите, като например:

самоувереност, самоуважение, вътрешен локус на контрол, комуникационни умения, социална и емоционална интелигентност.

Таблица 1: Черти от характера на лидера

Черти, които лидерите притежават	Описание
Мотивация	Голямо желание за успех, амбиция, инициативност, енергия
Чест и морална почтеност	Надеждност, увереност
Самоуважение	Вяра в собствените си ценности
Когнитивни умения	Способност да приемат, обработват и тълкуват огромно количество информация
Креативност	Оригиналност
Желание за лидерство	Воля да станеш лидер
Гъвкавост	Способност за адаптиране към различни последователи и ситуации

Източник: (Петкович, Яничевич, Божичевич - Миликич, 2009 г., стр. 5)

Разглеждането на лидерството в аспекта на индивидуалността се отнася до определяне на лични черти или характеристики на личността на лидера. Изследванията сочат, че има черти, които са желателни при всеки лидер, защото увеличават възможността за успех, но притежаването на тези черти не е достатъчно, за да се превърне човек в лидер.

Лидерите могат да усвоят умения, докато характеристиките правят лидерите това, което са (цитат: пак там).

1. Технически умения – предполагат компетенции за определената област на специализация, аналитични способности и способности да се използват подходящи инструменти и техники. Техническото умение обхваща текущи дейности, свързани с базови продукти или процеси в рамките на организацията. (Northouse, 2008, стр. 28).

2. Човешки умения – става въпрос за способността за комуникация със служителите. Това е умение за работа с хора и то се различава от техническите умения, които се отнасят до работа с неща.

3. Концептуални умения – предполагат способност за работа с идеи и концепции. Тези умения са свързани с логика, аналитичност, абстракция. Те са ключът към създаването на визия и стратегически планове за организацията.

През 20-те години на XX век група учени, финансирани от въоръжените сили и Министерството на отбраната на САЩ, създават модел за лидерство, основан на умения. Този модел, разгледан от групата на Мъмфорд (Mumford), обхваща пет компонента на лидерството: компетенции, индивидуални характеристики, резултати от лидерството, работен опит и въздействие върху околната среда.

Лидерството предполага наличие на две страни: способен лидер, който създава визията, и последователи, които приемат тази визия и следват идеите и ценностите на лидера (Петкович, Яничиевич, Божичевич, 2003 г., стр. 293). Нагласата спрямо лидерството се различава в зависимост от това дали лидерството се разглежда като набор от умения или като разлика между формално и неформално лидерство.

Формалното лидерство е форма на лидерство, основано на заемането на позиция в организацията, докато неформалното лидерство не се свързва с позиция, а се случва във времето, чрез комуникация. Някои положителни начини на поведение, въз основа на които дадено лице става неформален лидер, са: осведоменост, търсене на мнението на други хора, насърчаване на нови идеи и демонстрация на решителност, но не и на строгост (Peter. G, 2008, стр. 4). Примери за формално лидерство са ръководители на екипи, мениджъри, началници на отдели и т.н.

Лидери и ръководители: лидерството и ръководството не са взаимно обусловени. Човек може да е лидер, дори да не е ръководител. Друг може да е успешен ръководител, добър плановик и честен, организиран директор, но без мотивиращите способности на лидера. Трети са успешни лидери, способни да стимулират духа и ангажираността, но може да нямат ръководните умения за канализиране на енергията, която предизвикват в другите хора

Таблица 2: Ръководни и лидерски дейности

Ръководни дейности	Лидерски дейности
Планиране	Интерпретиране
Организиране	Оформяне
Лидерство	Мобилизиране
Контрол	Вдъхновяване

Източник: Петкович, 2008 г., стр. 316

Ръководството е структуриран процес, включващ стандартни ръководни дейности: планиране, организиране, лидерство и контрол. Този процес винаги се реализира от формална структура, която обхваща структурирани ръководни и изпълнителски процеси, между които е прокарана линия на превъзходство и подчинение. В рамките на ръководния процес се определят цели, правят се планове и стратегии, създава се организационна структура, установяват се механизми на координация и контрол, както и системи за вземане на решения, информиране и комуникация, и процедури за управление на човешки ресурси и поведение на служителите в организацията.

Лидерството е неструктуриран процес, при който се извършват нерутинни и непрограмирани ръководни дейности. Тъй като той е свързан с човешкото измерение на организацията, лидерството предполага гъвкава структура и сътрудничество. Един ръководител с лидерски черти променя йерархията с екипна работа, насърчава култура на задачи и променя стила на ръководство чрез възлагане на правомощия на служителите.

1.3. Силове на лидерство

Лидерският стил е начинът, по който се създава взаимоотношението между лидера и неговите последователи/сътрудници, както и другите служители в компанията, т.е. начинът, по който лидерът насочва поведението на подчинените си и средствата, които използва, за да ги убеди да се държат – или да ги накара да се държат – както той иска. Изборът на лидерски стил със сигурност зависи от професионализма на лидера и неговите характеристики, както и от други фактори – например цели за въздействие, изисквания за опростеност и значение на изискванията за постигане на целите на организацията. Лидерите никога не използват своите сътрудници/последователи (хора), но се опитват да използват таланта им по най-добрия начин. Освен това успешните лидери ясно показват, че са загрижени за своите сътрудници (служители) и че са в състояние да са любезни и отзивчиви независимо колко работа имат.

Успешното прилагане на организационни промени изисква промяна и адаптиране на лидерските стилове. Макар повечето автори да смята стиловете на трансформиращото лидерство за най-добри в контекста на организационни промени, трябва да подчертаем, че други предпочитат споделеното лидерство или съчетаването на транзакционен и трансформиращ стил и по-скоро следват изключително

харизматичния лидер и искат точни и подробни инструкции за всички необходими дейности, което предполага инструктивно поведение с черти на транзакционно лидерство.

1.4. Виртуално лидерство

Традиционният бизнес се основава на използването на структурирани хартиени документи в една добре дефинирана и общоприета комуникация между участниците в бизнес процеса. Съвременните цифрови технологии дават възможност за по-ефективни стопански дейности без употреба на хартиени документи и без пряк контакт между тези участници. Стопански дейности, при които транзакциите се осъществяват предимно в интернет, са известни като „е-бизнес“. Традиционните организации са създадени с концепцията за пространство – мястото, където се извършват стопанските дейности. В днешната ера на високи технологии, информация, учене и промени, традиционните организации изживяват метаморфоза и се превръщат във виртуални организации, които са основани на концепцията за дейности, а не на мястото, където те се извършват.

По-конкретно, доверието стои в основата на виртуалната организация и това е феноменът, който отваря нова страница в лидерството (Handy, 1995:41). Има седем основни принципи на доверие, които трябва да се разгледат (Handy, 1995: 44-48):

1. Доверието не е сляпо.
2. Доверието изисква граници.
3. Доверието изисква учене.
4. Доверието изисква решителност.
5. Доверието изисква единност.
6. Доверието изисква контакт.
7. Доверието изисква споделено лидерство.

ГЛАВА II: Комуникация в организацията и комуникационни стратегии на лидерите

2.1. Теории за комуникационни стратегии

В тази част се анализират концепцията и значението на комуникацията, процеса на комуникация, видовете и формите на комуникация в организациите. Целта на тази глава е да обясни феномена комуникация, а именно – процесът на предаване и разбиране на послания, да разгледа дейностите, извършвани от участниците в комуникацията (подател и получател на посланието). Описани са вербалната и невербалната комуникация, както и тази във виртуалните и традиционните организации и разликите между тях.

2.2. Вътрешно и външно измерение на бизнес комуникацията

Комуникацията е процес на целенасочено и предимно разбираемо предаване на мисли, идеи, послания и знаци между хората. Тъй като тя представлява основен начин на предаване на информация, е ясно, че ефективността и ефикасността на този процес са същността на функционирането на всяка организация. В тази част се обяснява концепцията за вътрешна комуникация. Освен че се дефинира вътрешната комуникация, в тази част се говори също така за средствата за вътрешна комуникация и влиянието на новите технологии върху процеса на комуникация, както и влиянието на вътрешната комуникация върху стопанските дейности на организацията. При ежедневната комуникация със служителите със сигурност се срещат проблеми. Добрата вътрешна комуникация все повече се превръща във важен източник на сравнителни предимства за компаниите. Тя е тясно свързана с целите на компанията и нейното развитие. Ценностите на компанията трябва да предават същата история – както външно, така и вътрешно. Инвестициите в човешки ресурси и вътрешна комуникация е в основата на всяко добро стратегическо мислене. Добрата вътрешна комуникация е също и предпоставка за успешна външна комуникация. Основните елементи на модела за комуникация са: (Стефанович, 2003, стр. 225):

1. Комуникатор
2. Кодиращ елемент
3. Послание и средство
4. Разкодиращ елемент
5. Получател

Външната комуникация е двустранна комуникация с хората извън компанията, например с клиенти, инвеститори, конкуренти, медии, правителствени служби и т.н. Обикновено тя се създава по официален начин.

Вътрешната комуникация е комуникация в рамките на организацията и се отнася до комуникацията между ръководителите на по-високо и по-ниско равнище, между ръководителите и служителите, и между самите служители на всички нива. Необходимостта от успешна вътрешна комуникация е очевидна във всички организации, независимо дали са правителствени, неправителствени или производствени организации. Изследванията показват, че има положителна връзка между успешната вътрешна комуникация и положителната нагласа на служителите към компанията. Вътрешната комуникация е важна, за да се избегне несигурност, клюки и липса на мотивация сред служителите, и е един от основните фактори за сравнителни предимства на компанията.

2.5. Конфликти и вътрешна комуникация

В резултат на бариери и пречки в комуникацията, посланието остава неразбрано и ефективността на комуникацията намалява. Дисертацията споменава най-важните бариери в комуникацията и конфликтите, възникващи от тях. Добрата вътрешна комуникация предполага наличие на вътрешна комуникационна стратегия. В дисертацията се представят стъпките за разработване на такава стратегия.

Комуникацията между двама души обикновено се описва като прост триъгълник, който се състои от контекст, подател, послание и получател. Това е форма на проста и идеална комуникация. При нея като правило няма недоразумения или лоша комуникация. Подателят разбира контекста на посланието и избира подходящия способ за изпращане на посланието, което ще се разбере от получателя в контекста, който подателят иска.

В реалността възникват бариери в процеса на комуникация, които водят до забавяне на предаването на посланието, както и забавяне на вземането на решение. Затова е важно всички елементи на комуникацията да се адаптират и ориентират към „сътрудничество“ и премахване на забелязаните бариери и недостатъци.

Освен тези бариери, съществуват също: избирателно слушане, заключения според ценностите, източник на достоверност, семантични проблеми, филтриране, език на групата, разлики в статута, ограничение във времето и комуникационно претоварване (Гибсън (Gibson), Иваничевич, Донъли (Donnelly), 1982 г., стр. 544-548.).

ГЛАВА III: Методология и дизайн на изследването

3.1. Цели и хипотези на изследването

В тази глава се описва методологията на изследването: методи на анализ; предмет на изследването; първоначални хипотези; цели и задачи на изследването; процедура и методология на изследването (вкл. въпросници, метод за събиране на данни, статистически модели на обработка); основни резултати - представяне / обяснение – събиране на данни. Описват се резултатите от емпиричното изследване, проведено в бизнес системата на основата на въпросник, и получените резултати, като след техния анализ и канализиране се правят определени заключения, т.е. показва се реалността в нашите компании що се отнася до лидерския стил, комуникацията със служителите и удовлетвореността им от работата, както и удовлетвореността от прилаганите нови стратегии от техните лидери като например система за стимулиране с цел да се подобри ефективността на организацията. Авторката прави хипотези, представя методите на изследване и описва структурата на труда си. Посочват се хипотезите на изследването – основна и конкретни; обсъжда се структурата на докторската дисертация, чрез която се реализира изследователската стратегия.

Цели на изследването

Една от целите е анализ и проучване на характеристиките на лидерските стратегии и стиловете на ръководство в избраните организации. Главната цел на настоящата докторска дисертация е да се изследват въздействията на новите лидерски стратегии върху комуникацията на служителите, тяхното поведение и организационните иновации. Следователно основният въпрос е как лидерите създават комуникацията и креативността на служителите като използват различни стратегии и как помагат на служителите да изградят капацитет за креативно решаване на проблеми. Конкретно се изследва ролята на психологическата сигурност като посредник между

прилаганите от лидерите стратегии и капацитета на служителите за решаване на проблеми и отворена комуникация, като следователно целта е да се покаже, че има връзка при това важно взаимодействие.

Целта на настоящия труд е да допринесе за задълбочено разбиране на връзката между лидерство, креативност и организационни иновации в определени организации. Могат да се използват тактика и нови лидерски стратегии за насочване на промените в организационната култура, които настъпват при създаването на климат, благоприятстващ иновациите. Целта на изследването не е очертаване на прилики, които могат да се обобщят с оглед на по-нататъшното им развитие, а да се фокусира върху детайлите, които могат да потвърдят уникалността във всяка от наблюдаваните и изследвани организации. Със сигурност авторката очертава някои съществуващи прилики между организациите, но като се има предвид относително малката извадка, трябва да се внимава с общите изводи.

Следващата цел е да се покаже, че лидерът може да влияе позитивно върху ефективността на служителите си чрез внимателно подбрани стратегии и като използва групови механизми – колективна ефективност и споделяне на знания.

В много случаи лидерите артикулират убедителна визия, приоритети и желани резултати, с които са съгласни членовете на групата, и подобно поведение улеснява ефективната комуникация и сътрудничество. Друга цел е също така предаването на теоретични насоки за бъдещи изследователи с цел разширяване на познанията в тези области и попълване на съществуващите празнини в научно отношение. Целта на дисертационния труд е да се предложат практически решения, чието потенциално прилагане в институции и други бизнес системи и организации би внесло промени с положителен знак в бъдещите им операции. Целта на изследването не е да се покажат прилики, които могат да се обобщят чрез по-нататъшното им развитие, а да се фокусира върху детайли, които могат да потвърдят уникалността във всяка от наблюдаваните и изследвани организации.

Процедура и методология на изследването

За да получи желаните резултати от изследването, авторката идентифицира определени организации в Сърбия (общо 49 на брой), които включва в изследването. 14 от тях се занимават с производство, 21 с предоставяне на услуги, а 11 не спадат нито към производството, нито към услугите. От гореспоменатите организации (49), 43 са от частния сектор и 3 от публичния.

Въз основа на съществуващата литература, на която се основава, авторката заключава, че статистическите констатации и количествените резултати не могат да опишат общата ситуация и обстоятелства в избраните институции и затова в изследването се използват въпросници, благодарение на които констатациите придобиват задълбоченост и значение посредством качествен анализ.

Изследването е проведено с помощта на онлайн въпросник на следния уебсайт: www.kwiksurveys.com. Въпросниците са попълнени от лидери и от служители, които са от екипите на лидерите. Въпросниците за лидерите са електронно свързани с въпросниците за служителите от техните екипи. Попълването се извърши анонимно.

Предмет и проблем на изследването

Предметът на изследването в настоящата дисертация е креативността на мениджърите/лидерите, която предполага креативни подходи към управлението, изразени чрез лидерските им стратегии и техния ефект върху креативността на служителите и организационните иновации в самите организации.

Отправната точка на настоящия труд е креативният лидер, който играе основна роля в насърчаването и укрепването на креативността и творческото мислене на служителите, като това е едно от главните условия за добро усвояване и прилагане на нови лидерски стратегии, както и промени и иновации в организациите, което е същевременно предмет на изследването на настоящата докторска дисертация.

Основният въпрос, т.е. това е проблемът на изследването, е дали лидерите прилагат някакви нови стратегии или не и ако прилагат такива – как те засягат комуникацията и креативността на служителите в организациите/компаниите посредством две нива на наблюдение – индивидуално и групово, чрез определени променливи величини и механизми.

Основни хипотези на изследването

Предишни изследвания, които са споменати в уводната част, подчертават значението на новите лидерски стратегии за насърчаване на креативни резултати сред служителите, които при всички случаи засягат комуникацията в организацията. В бизнес организациите, изследването се проведе чрез извадка на лидери и служители. В него участваха минимум 250 анкетирани (служители) от по-големите градове на Сърбия – Белград, Ниш, Нови Сад, Чачак и Крагуевац. Служителите и лидерите бяха интервюирани с метода на стандартен въпросник, който приканва служителите (анкетираните) да оценят значението и удовлетвореността си от определени дейности на организацията, за да се установи връзката (комуникацията) между служителите и лидерите като ключ към успеха на всяка организация. Методологическата рамка се определя от следното: описателен анализ, синтез, индукция, дедукция, абстракция, генерализация и т.н.

Извадката от служители и лидери беше стратифицирана по такъв начин, че да включва анкетирани от всички категории възраст, пол и образование.

Резултатите от въпросника бяха анализирани с помощта на статистическия софтуер SPSS чрез прилагане на съответните статистически тестове: мултивариантен (факторен) анализ, регресионен анализ, Т-тест за независими извадки.

Отправната и основна теза, която искаме да докажем, е че добрата комуникация на лидера със служителите е ключ към успеха на всяка организация заради ефекта, който има върху служителите. Авторката разделя тази хипотеза на две нива на изследване в организациите – индивидуално и групово, съгласно препоръките на теоретичите и изследователите, които подчертават необходимостта от такъв подход към изследването на нови идеи в организационен контекст.

Първата извлечена хипотеза се отнася до индивидуалното ниво и предполага, че стратегията и индивидуалните характеристики на лидера оказват значително влияние

върху ефективността му чрез формиране на усещане за психологическа сигурност, която води до креативен подход към решаването на проблеми, т.е. новите лидерски стратегии и лидерският подход се отразяват на решаването на проблеми чрез възприемане за психологическа сигурност. Неоспоримо е, че личности, които по-умело въвеждат нови подходи за решаване на организационни проблеми, могат да са от голяма полза за насърчаване на тези хора, които могат да решат проблемите, да се открият и да създадат условия за подкрепящ организационен климат за тези, които работят върху нови идеи. Юнг и неговите сътрудници подчертават особено силно значението на лидерството. Според тях лидерът трябва да действа по такъв начин, че „да създаде и поддържа организационен климат и култура, които подхранват креативните усилия и улесняват споделянето на знания“ (Jung et al. 2003, p: 524), като допълват, че „когато лидерите подкрепят конструктивното решаване на проблеми и самостоятелната ефективност на последователите си, то тези последователи демонстрират по-високи нива на креативност“ (Jung et al. 2003:528).

Ето защо друга извлечена хипотеза – че жените имат предпоставки да са по-добри лидери от мъжете, тъй като имат по-добра комуникация със служителите си – е очертана за груповото ниво. Нашето изследване приема, че една от най-важните характеристики на жените лидери е способността им да поставят вдъхновяващи групови цели и същевременно да насочват хората в самия креативен процес.

Третата извлечена хипотеза изследва дали бизнес резултатите на дадена организация зависят от лидерската стратегия, с която организацията реагира на външните и вътрешните промени с цел постигане на целите си, както и какъв е нейният ефект върху служителите, и затова се допуска, че способността на лидера и неговата стратегия се намират в положителна взаимовръзка с организационните иновации.

Последната хипотеза допуска, че едни и същи лидерски стилове могат да се прилагат както в традиционните, така и във виртуалните организации.

Основните хипотези на докторската дисертация са следните:

Хипотезите или научните предположения, на които е основан настоящият дисертационен труд, са следните:

Обща хипотеза:

Хо: Добрата комуникация на лидера със служителите е ключът към успеха на всяка организация (Foong 2001; Rowe, 2001; Gray and Laidlaw, 2002 Asamu, 2014).

Частни хипотези:

Х1: Личните стратегии и стилове на лидера оказват съществено влияние върху ефективността му (Pierce & Gardner, 2002; Daft 2005).

Х2: Жените използват по-ефективни стратегии от мъжете, защото осъществяват по-добра комуникация със служителите (Merchant 2012; Gren 2016).

Х3: Ефективността и бизнес резултатите на дадена организация зависят от лидерската стратегия, с която тази организация отговаря на външните и вътрешните промени в опита си да постигне своите цели (Liedtka 1998 ; Lawrence, 1999; Fairholm, 2004).

Х4: Едни и същи лидерски стилове могат да се използват както в традиционните, така и във виртуалните организации (Sahay&Baul 2015).

Прегледът на литературата в тази дисертация е представен на три етапа. Първо се дискутира теоретичната база на лидерството. На второ място се очертава теоретичен подход, който поставя комуникацията в центъра на дискусията. На трето място са

представени изследвания, които съчетават лидерство, стратегии за организационна промяна и комуникация. Очевидно е невъзможно да се прегледат всички теории в тези три области. Но съответните аспекти на всяка част са внимателно подбрани в дисертационния труд.

Първият теоретичен аспект е фокусиран върху лидерството и какво означава да си добър лидер. При този анализ, независимо от характера и размера на организацията, винаги са от специално значение лидерите и лидерските стилове, защото те по един или друг начин засягат мотивацията на всички служители и цялата система в организацията.

Този сегмент на лидерството в настоящата дисертация е основан на трудовете на Liedtka (1998), Lawrence (1999) и Fairholm (2004), които приемат системен подход, отчитащ ползите от един холистичен поглед към организациите и ролята на лидерите. Този подход изисква различни набори от лидерски умения и техники. В този контекст, бизнес резултатите на дадена организация зависят от стратегията за лидерство, с която тази организация отговаря на външните и вътрешни промени, опитвайки се да постигне целите си. Макар Liedtka и Lawrence да провеждат изследването си за лидерството преди две десетилетия, а то непрекъснато се адаптира, трудът им важи и днес, както показват проучванията. Използваме споменатия подход за формулиране на хипотеза **X3**. Съществуват и теории за лидерството, свързани с чертите и поведението на лидера. Pierce & Gardner (2002) и Daft (2005) заявяват, че знанията за личността представляват един от многото инструменти сред набора от такива по отношение на лидерството, които се използват от по-ефективните лидери. Техният набор от инструменти им помага да намерят начини за увеличаване на силата на организацията чрез участие и ангажиране на всеки в нея. Те обясняват становището си по начин, който всеки може да разбере и да направи връзка със себе си, а това е вероятно най-важната причина, поради която възгледите им са толкова важни за тази дисертация. Затова и теориите им служат за основа за формулиране на хипотеза **X1**.

Вторият теоретичен сегмент поставя комуникацията в центъра на анализа. Merchant (2012) и Gren (2016) са основният източник що се отнася до жените лидери и техният принос за по-добра комуникация със служителите в сравнение с мъжете (хипотеза **X2**). Тъй като настоящата дисертация е също така с фокус върху женското лидерство, трудовете на Merchant и Gren са особено важни.

Трети поред е представен теоретичният сегмент, съчетаващ лидерство, стратегии за организационна промяна и комуникация. Sahay & Baul (2015) смятат, че в традиционните и виртуалните организации могат да се използват едни и същи лидерски стилове (хипотеза **X4**). Тяхното изследване е проведено единствено с цел анализ на значението на лидерството в организациите и в него се дискутира как и до каква степен стилът на е-лидерство и неговите характеристики, наред с традиционните лидерски стилове, използвани от съвременните лидери, влияе на успеха на организацията и нейната ефективност.

Foong (2001), Rowe (2001), Gray и Laidlaw (2002), както и Asamu (2014) подчертават, че е необходимо да се изследва връзката между организационната комуникация и ефективността на персонала, тъй като комуникацията интегрира различни звена и функции в организацията. Изследванията, ползващи тази теоретична рамка, могат да помогнат да се разберат взаимовръзките между основните елементи като например организация, лидерство и комуникация, както и да обяснят как добрата

комуникация на лидера с неговите служители може да допринесе за успеха на организацията (хипотеза **Ho**).

3.2. Метод на изследването

Някои от най-големите изследователи в областта подчертават, че креативността и иновацията са ключът към развитието и успеха на модерните организации, бизнес системите, правителствата, както и организациите с идеална цел (Mumford et al. 2012:3). Докато техни предшественици се фокусират върху това как организациите да оцелеят във високо конкурентна среда (Jung, Chow & Wu, 2003), то съвременните изследователи полагат усилие да разберат факторите и механизмите, които подобряват или ограничават креативността в организациите (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). На базата на съответната литература, Steier и Sundgren (2005:68) посочват пет основни организационни фактора, които засягат креативността в бизнес средата, основани на: организационен климат, организационна култура, лидерски стилове, ресурси, умения, структура и организационни системи. Един от основните въпроси в изследването на организационната креативност е дефинирането и измерването на зависимите променливи. Настоящата докторска дисертация има своя принос към актуалната литература като изследва връзката между лидерите и служителите, включително прилагането на някои нови лидерски стратегии и иновации, и като подобрява разбирането за начина, който подпомага креативността на лидерите и ги включва в откриването на нови възможности за организационни иновации, тъй като креативността и иновацията са много важни части от процесите на развитие.

През последното десетилетие много учени и изследователи обръщат огромно внимание на това да намерят отговор на въпроса как лидерството засяга и подобрява креативността на служителите (Amabile, 1998; Jung, 2001; Mumford & Gustafson, 1988; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Множество теоретични концептуални постановки и емпирични изследвания (Scott & Bruce, 1994; Oldham & Cummings, 1996; Oke et al., 2009) потвърждават, че креативността на служителите много често зависи от лидерството.

Новите лидерски стратегии и тяхното влияние върху комуникацията на служителите са сравнително оскъдно изследвани, което ни води до очевидната необходимост от систематични, подробни и качествени казуси, които би трябвало да дадат отговори на този въпрос. Затова идеята за креативност и лидерска практика остава важна част от научни програми, чиято цел е да подобрят креативността като ключов процес.

Настоящото изследване се базира на необходимостта да се определи как някои лидери успяват да възпламенят креативността на служителите. Някои лидери и мениджъри в компании имат успех в това, докато други институции не успяват да посрещнат предизвикателствата, с които се сблъскват в съществуващите обстоятелства. Имайки предвид ограничените средства в много организации, креативността на служителите е ресурсът, който трябва да се експлоатира.

3.2.1. Въпросници

За да изследва хипотезата, авторката състави два въпросника – един за лидерите на изследваните организации и един за служителите. Всички въпросници са конфиденциални с оглед на общата сигурност и защита на служителите. Данните относно пол, възраст, ниво на образование, опит в културната институция и продължителност на трудовия стаж са общи за двата въпросника.

В изследването лицата попълниха въпросниците, отговаряйки на въпроси за работната среда, възраст, пол, трудов стаж в организацията и общ трудов стаж. За реализацията на такъв въпросник е необходим голям брой анкетирани лица и тъй като нашата извадка е много малка (N=252), решихме да я адаптираме така, че от лицата се иска да дадат положителен или отрицателен отговор за оценка на съгласието им с дадените твърдения. Очакваше се отговорите им да дадат доказателства за съществуването или липсата на фактори за лидерство. Лидерите попълниха „Въпросник за лидерските стратегии“, а служителите – три различни въпросника: „Въпросник за удовлетвореността от комуникацията“ (ВУК) (С. W. Downs and Hazen (1977)), въпросник с 10 променливи величини в 3 категории на променливи, общо 50 въпроса, както и „Въпросник за публичното лидерство“.

1. Въпросник за лидерските стратегии

Предназначеният за лидери въпросник съдържа 12 променливи величини, а всяка от тях съдържа 5 въпроса – общо 60 въпроса. Надеждността, измерена с коефициента Алфа на Кронбах, е $\alpha = 0.767$. Тази стойност говори за надеждност на резултатите от въпросника. Тя показва неговата вътрешна съгласуваност. Получените от въпросника резултати са достоверни, ако тази стойност е над 0.7. Прехвърли ли стойността 0.9, резултатите са отлични. Максималната стойност е 1.

Отговорите на въпросите са под формата на скала на Ликерт, която варира от 1 до 5, като съответно 1 – съвсем несъгласен; 2 – несъгласен; 3 – неутрален; 4 – съгласен и 5 – съвсем съгласен.

Изследваните променливи в този въпросник са:

- **Ръководна визия** – доколко лидерите се осланят и фокусират върху организационната визия при управлението на служителите и в работата си
- **Взаимоотношения със служителите** – като цяло положителна или отрицателна нагласа/взаимоотношения със служителите, ръководени от лидера
- **Мотивиране на служителите** – какви усилия полага лидерът и дали работи активно по отношение на мотивацията на подчинените си служители
- **Вдъхновяване на служителите** – какви усилия полага лидерът и дали работи активно, за да вдъхновява подчинените му служители
- **Открита комуникация** – дали лидерът е готов да изслушва и отчита мнението на подчинените му служители
- **Сила, принуда** – доколко лидерът се осланя на принуда в ръководството си
- **Манипулация** – доколко лидерът манипулира информацията, която дава на служителите си, за да постигне целите си

- **Инструктивно ръководство** – доколко са стриктни инструкциите, които лидерът дава на служителите си
- **Прозрачност на комуникацията** – дали лидерът дава пълна информация на служителите си
- **Мониторинг, контрол** – до каква степен лидерът контролира всичко, което правят служителите му, вместо да им дава свобода и независимост да изпълняват задачите си
- **„Да служи за пример“** – дали лидерът се държи така, както очаква от самите служители да се държат
- **Фокус върху междуличностните отношения в екипа** – до каква степен лидерът се интересува от отношенията между членовете на екипа му

В допълнение, лидерите имаха още един въпрос за оценка на собствения си лидерски стил въз основа на предложените описания – наставнически, межкултурен, ситуационен, трансформационен или авторитарен. Изследвани са и социодемографски променливи: пол, възраст, образование, вид организация (производство, услуги), сектор – частен или публичен, заплата, трудов стаж, стаж на определена позиция, колко пъти са сменяли сегашната си позиция, имат ли партньор и деца.

Служителите попълниха 3 въпросника:

1. Въпросник за удовлетвореността от комуникацията (ВУК), (C. W. Downs and Hazen (1977))

Той съдържа общо 37 въпроса – 7 променливи, от които всяка съдържа 5 въпроса и 2 допълнителни въпроса за общата удовлетвореност от комуникацията и производителността. Общите точки за целия въпросник се преброяват въз основа на всички тези въпроси. Измерената с коефициента Алфа на Кронбах надеждност е $\alpha = 0.949$. Отговорите на въпросите са под формата на скала на Ликерт, която варира от 1 до 5, като съответно 1 – съвсем несъгласен; 2 – несъгласен; 3 – неутрален; 4 – съгласен и 5 – съвсем съгласен.

удовлетвореността от комуникацията“ (ВУК) се е използвал при предишни изследвания и трудове, които имат отношение към настоящата докторска дисертация.

Въпросникът за удовлетвореността от комуникацията (ВУК) е разработен от Даунс (C. W. Downs) и Хейзън (Hazen) (1977) в опит да се открие връзката между комуникацията и удовлетвореността от работата. Осемте фактора се отнасят до удовлетвореността от информацията, взаимоотношенията, каналите и климата на комуникацията:

1. Климат на комуникация
2. Връзката с преките ръководители включва компоненти на комуникация, насочена нагоре и надолу.
3. Организационната интеграция се върти около информацията, която служителите получават за тяхната работа и свързани с това въпроси – например политики и придобивки.

4. Медийното качество наблюдава комуникацията, докато тя се движи по няколко канала (например публикации, паметни бележки и срещи).

5. Хоризонталната и неформалната комуникация поставя под въпрос количеството дейност на информационните мрежи и точността на информацията, която получават.

6. Организационната перспектива се отнася до изнасяната информация относно корпорацията и нейните цели и ефективност.

7. Връзката с подчинените се попълва само от лицата на надзорни или ръководни позиции.

8. Измерването на индивидуалната обратна връзка съдържа въпроси за възприятието на ръководителите относно срещаните на работното място проблеми, независимо дали служителите смятат, че критериите, по които биват преценявани, са ясни.

2. Въпросник за изследване на комуникацията, съдържащ 10 променливи в 3 категории, общо 50 въпроса:

Измерената с коефициента Алфа на Кронбах надеждност е $\alpha = 0.857$.

Този въпросник изследва променливи на комуникацията:

- Вид комуникация (писмена, устна, лице в лице, по телефон, по ел. поща)
- Проблеми с комуникацията – какви ги причинява (липса на информация, недостъпност, неточност на информацията, разлика във възрастта, култура)
- Невербална комуникация – колко адекватна е тя и до каква степен съответства на вербалната комуникация
- Канали за комуникация – дали има установени такива, отворени ли са, насърчава ли се употребата им

С този въпросник се изследват също така и променливите по отношение на лидера:

- Връзка с лидера – като цяло положителна или отрицателна
- Свобода в работата – с колко свобода разполагат служителите при извършване на задачите си самостоятелно за разлика от съзнателен контрол и мониторинг на работата им
- До каква степен служителите усещат, че лидерът използва максимално потенциала им

Този въпросник изследва променливите и при служителите:

- Мотивация – до каква степен служителите са мотивирани да работят
- Лоялност към организацията – дали служителите са готови да останат в организацията въпреки други възможности или искат да я сменят
- Отъждествяване с организацията – до каква степен служителите приемат организацията и нейните цели, успехи и провали като свои собствени цели, успехи и провали

Въпросите за преобладаващите видове комуникация съдържат различни предложения за отговори, докато отговорите на въпросите са по скала на Ликерт, която варира от 1 до 5, като съответно 1 – съвсем несъгласен; 2 – несъгласен; 3 – неутрален; 4 – съгласен и 5 – съвсем съгласен.

3. Въпросник за публично лидерство (Tummers, L. & Knies, E. (2014))

Измерената с коефициента Алфа на Кронбах надеждност е $\alpha = 0.956$. Съдържа общо 29 въпроса, разпределени сред 5 променливи, като Отговорите на въпросите са под формата на скала на Ликерт, която варира от 1 до 5, като съответно 1 – съвсем несъгласен; 2 – несъгласен; 3 – неутрален; 4 – съгласен и 5 – съвсем съгласен.

Променливите са следните:

- Лидерство по отношение на отчетността – дали лидерът подтиква служителите си да обясняват дейностите си на заинтересованите страни
- Лидерство по отношение на законността – дали лидерът подтиква служителите си да се подчиняват на закона
- Етично лидерство – дали лидерът подтиква служителите си да се придържат към етични принципи
- Лидерство по отношение на политическа лоялност – дали лидерът се опира на политически решения и връзки в управлението
- Лидерство по отношение на управлението на мрежи – дали лидерът подтиква служителите си да създават мрежа от контакти

В настоящото изследване респондентите попълниха въпросниците, състоящи се от въпроси за работната им среда, възраст, пол, стаж в организацията, както и обща продължителност на трудовия им стаж. Като се има предвид малката извадка (259 анкетиращи лица) и недостатъчния брой анкетиращи за прилагане на този въпросник, решихме да го адаптираме и затова респондентите дадоха положителни или отрицателни отговори с цел да изразят своето съгласие или несъгласие с горепосочените твърдения. Техните отговори трябва да представят доказателства за съществуването или отсъствието на лидерски фактори. Някои характеристики на добрия лидер могат да се установят в следното: грижа за всеки служител, ефективна и ефикасна комуникация, харизма, вдъхновяваща служителите, споделяне със служителите на една убедителна и желана визия за организацията, установяване на организационен климат, който благоприятства креативните идеи. Авторката определя тези лидери като креативни лидери, което означава управление на креативността и лидерство, чийто резултат е креативност на служителите – а това е предпоставка за организационни иновации. След като прави преглед на съществуващата литература в тази област и анализира съществуващите теоретични и емпирични констатации, авторката прави опит да даде теоретична форма на предположението и установява, че новите лидерски стратегии, които са свързани с управлението на креативността, отразяват и се проявяват чрез лидерството, тъй като то включва ефективна комуникация, грижа за служителите, насърчаване, т.е. има много положителни ефекти върху служителите.

Освен това авторката изследва механизми, които не са изследвани, като използва метода, предложен от множество важни изследователи в тази област – реален организационен контекст, както и чрез изследване на креативността на три нива на проявление в организациите – индивидуално, групово и организационно.

3.2.2. Метод на наблюдение

Метод на наблюдение ще се използва до голяма степен в дисертационния труд, за да се даде допълнителен поглед и рамка на количествения анализ на данни. Емпиричното изследване предполага метод на интервюиране на мениджърите, т.е. лидерите и техните най-близки сътрудници и подчинени в избраните организации, използвайки въпросника като изследователски инструмент, който съдържа въпроси от закрит тип.

Структурираният въпросник ни дава възможност да направим общи заключения за лидерския стил на мениджърите, креативността на служителите и усвоените методи като посредник в това взаимоотношение. Затова допълнително са използвани две техники за събиране на данни в дисертационния труд - една за лидери и друга за служители. Ще използваме качествено метод, тъй като той придава дълбочина, смисъл и значение на заключенията. Качественото изследване предполага наблюдение, регистрация, описание и тълкуване на заключенията, за да се опишат възможно най-отблизо феномените, обстоятелствата и събитията.

3.2.3. Статистически методи

Количественият анализ може да даде информация, въз основа на която изследвателят се фокусира върху ситуацията и обектите, което допринася за уникалността на проучването. Такъв вид анализ предлага увереност благодарение на съгласуваността на информацията и инструменталната полза. Настоящият дисертационен труд е фокусиран върху това как служителите възприемат своя лидер и неговия стил, както и върху това как лидерът се възприема сам, с цел получаване на възможно най-обективни данни. Методологическата рамка включва теоретично изследване, а за него ще се използва емпирично изследване. При теоретичното изследване сме използвали данни, събрани чрез анализ в съответната научна, професионална и модерна литература в областта на ръководството, лидерството, психологията и организационните иновации. За съставянето на въпросници и анализа на данни е използван методът на индукция и дедукция за достигане до заключения.

Използвани са и количествени статистически методи, а именно:

- Анализ на надеждността на методите
- Дескриптивна статистика
- Корелационен метод
- Дисперсионен анализ (ANOVA)
- Регресионен анализ (стъпкова регресия)

Алфа на Кронбах – за вътрешна последователност на методите. Тази стойност обозначава надеждността на резултатите от въпросника. Тя показва неговата вътрешна свързаност. Получените от въпросника резултати са достоверни, ако тази стойност е над 0.7. Прехвърли ли 0.9, резултатите са отлични. Максималната стойност е 1.

Описателна статистика – средни стойности и стандартно отклонение, честоти – за установяване на стратегии за лидерство и т.н.

Корелационният анализ показва нивото на зависимост между променливите, т.е. корелацията измерва интензивността на връзката между две променливи. Степента на интензивност на връзката между линейните променливи се измерва с коефициент на

обикновена линейна корелация като относителна единица на интензивността на корелация. Коефициентът на обикновена линейна корелация – или коефициент на корелация на Пирсън – е ковариантност, изразена като единица на стандартни отклонения на двете променливи. Изчислява се като коефициент на ковариантността и продуктите на стандартни отклонения на двете променливи.

Анализ ANOVA или дисперсионен анализ – показва разликите между двете групи анкетиранни с цел установяване на различията по пол, други демографски променливи, видове организации според променливите, т.е. когато са статистически значими, това означава, че има разлики между групите. Когато не са статистически значими, т.е. повече от 0.05, това означава, че разликите между групите не са значителни.

Регресионният анализ помага да се установи ефектът на лидерските стратегии върху моделите комуникация и удовлетвореността и до каква степен прилагането на различни лидерски стилове предсказва удовлетвореност на служителите от комуникацията, помага да се предвиди зависима променлива чрез независими променливи, т.е. да се направи модел (регресионно уравнение), въз основа на което може да се изчисли зависимата променлива или с други думи да се предвиди в съответствие с независимите променливи. Този модел никога не е съвършен – неговата точност е под 100% и следователно винаги има разлики между предвидените стойности и тези, получени от изследването, т.е. регресионна грешка. Моделът е изграден по такъв начин, че тази грешка е възможно най-малка за стойностите, вкарани в модела. Извършен е повече регресионен анализ с различни групи променливи.

Стъпаловидната регресия показва индивидуалната регресия на всеки ред, като редовете показват зависимите променливи, а колоните - независимите. Празните полета означават, че променливите не са статистически значими, което предполага, че в таблицата от нашето изследване са включени само статистически значими стойности. В таблиците от изследването показваме R^2 , който се отнася до всички променливи от даден ред и показва общия процент на зависимите променливи, обяснени чрез независимите променливи, обозначени с коефициенти B .

По отношение на изследването, лидерите оцениха индивидуалната креативност на всички анкетиранни служители, груповата креативност, организационната иновация, ръководната визия, отношенията си със служителите, мотивацията на служителите, откритата комуникация, прозрачността в комуникацията, използването на манипулация. Служителите оцениха лидерството на техните ръководители, собствената креативност, възприятието на психологическа сигурност, креативно решаване на проблеми, груповата креативност, колективната самоефективност, споделянето на знания, характеристиките на организационния климат и организационното възприятие като подкрепа за иновации. За да получи възможно най-обективни констатации, авторката използва следните принципи: принцип на обективността, принцип на достоверността, принцип на систематичност, както и синтез на индукция и дедукция.

3.3. Извадка

В докторската дисертация се планираше да се изследват мениджъри/лидери в 49 избрани организации, както и техните най-близки преки сътрудници. Общият брой на

анкетирани в това изследване е 256, включително 49 лидери от избраните организации и 207 служители, които си сътрудничат пряко с лидерите. Сред тях има маркетинг мениджъри, търговски мениджъри, мениджъри по връзки с обществеността, производствени мениджъри, юристи. Всички те са на постоянни трудови договори.

Таблица 7: Структура на общия брой анкетирани лица

	Брой лидери	Процент лидери
Лидери	49	19,1
Служители	207	80,9
Общо	256	100,0

Съотношението между анкетирани жени и мъже е 49 към 44,9% (табл. 7). Макар че приложената големина на извадката и процедурата за съставяне на извадката не могат да са представителни, все пак е възможно на базата на резултатите да се направят съответните изводи за лидерските характеристики и стил на мениджърите, креативността на служителите и съществуването или липсата на определени механизми, които идентифицирахме. Усвоеният начин на събиране на данни в докторската дисертация е пряко попълване на въпросниците – един за лидери и един за служители – след изпращането им по ел. поща. Приложени са копия на въпросниците, използвани в дисертационния труд.

Таблица 8: Пол на анкетирани (лидери)

Пол	Брой лидери	Процент лидери
Мъже	22	44,9
Жени	24	49,0
Общо	49	100,0

Съотношението между анкетирани жени и мъже (служители) е 47,3 към 44,4% (таблица 8).

Табл. 9: Пол на анкетирани (служители)

Пол	Брой служители	Процент служители
Мъже	92	44,4
Жени	98	47,3

Относно възрастта на анкетирани, лидерите са основно на 39 г. и повече. Най-младият анкетирани е на 28 г., а най-възрастният – на 65 (табл. 10).

Таблица 10: Възраст на анкетираниите (лидери)

Средна възраст	Стандартно отклонение ¹	Минимум	Максимум
39,8043	7,90673	28,00	65,00

Що се отнася до служителите, всички анкетирани служители на над 37-годишна възраст.

Таблица 11: Възраст на анкетираниите (служители)

Средна възраст	Стандартно отклонение	Минимум	Максимум
36,7529	10,20257	23,00	71,00

Чрез анализ на възрастта и стажа на служителите стигаме до заключението, че преобладават по-младите служители. Тези данни сочат, че има добра база, т.е. благоприятна структура на служители за постоянни иновации и специализация на знанието, повишение на персонала, преквалификация и допълнително обучение.

ГЛАВА IV: Резултати и дискусия

Резултатите от изследването потвърждават предполагаемата хипотеза в 49-те организации, в които авторката провежда изследването. То може да е от полза за мениджъри и лидери в много организации, тъй като авторката показва, че креативността на служителите и организационните иновации зависят от лидерския стил, който е от основно значение в несигурните и бурни обстоятелства на осъществяване на бизнеса.

Въз основа на прегледа на литературата, авторката обобщава определени хипотези за механизми, чрез които лидерските стратегии - като форма на управление на креативността - засягат комуникацията между служителите и тяхната креативност в организационен контекст. Освен това авторката проверява тези хипотези чрез количественото изследване, проведено с избрана извадка от 49 организации в Сърбия. Следователно в настоящия дисертационен труд се използват общи логически методи, които са типични за научно изследване, като например анализ, синтез, абстракция и генерализация. В тази глава ще опишем използваната методология в докторската дисертация, включително контекста на изследването, събирането на данни, техники на анализ и резултати. При определянето на плана на изследването се взе решение то да бъде основано на събиране на първични данни чрез въпросник (Въпросник за

Стандартното отклонение е единица, показваща средната вариация на стойностите от средноаритметичната стойност, т.е. в случая средната възраст, и е средното отклонение от средноаритметичната стойност. Ако е по-малка, това показва, че стойностите са близки до средните, а ако е по-голяма – че стойностите варират повече.

удовлетвореността от комуникацията), съдържащ затворени въпроси. Чрез обобщаване на резултатите от изследването трябва да получим реалната картина за съществуването или липсата на лидерство, креативност на служителите, маркетингови организационни иновации.

Комуникацията, удовлетвореността от работата и удовлетвореността на клиентите са популярни теми в бизнес изследванията. Комуникацията е може би най-централният процес в организациите (Frone & Major, 1988). Служителите посвещават огромно количество време на събирането и разпространението на информация, засягаща важни неща като например фирмена политика, наемане, повишение, обратна връзка относно ефективността и т.н. Като цяло повечето изследователи интуитивно смятат, че има положителна връзка между удовлетвореността от комуникацията и организационната ефективност (Pincus, 1986).

Информацията за удовлетвореността от комуникацията, заедно с връзката ѝ с удовлетвореността от работата, следва да предостави възможност за по-добро целево планиране на ресурси за подобряване на въпросите с удовлетвореността от комуникацията.

ВУК (Въпросник за удовлетвореността от комуникацията) е най-широко разпространеният въпросник в бизнеса за удовлетвореността от комуникацията. Първо се предлага преглед на връзката между комуникацията и удовлетвореността от работата, последван от дискусия за теоретичната част на ВУК. Ще се извърши факторен анализ и дискусия за резултатите. След като ВУК бъде валидиран или изменен, ако е необходимо, резултатите от това изследване могат да се сравнят с резултатите от проучвания в други области. Така настоящото изследване може после да предостави насока за допълнително проучване на връзката между удовлетвореността от комуникацията и тази от работата.

В съществуващите бизнес условия организационният успех е тясно свързан с лидерските умения. Лидерството става все по-важно с всеки изминал ден, защото само организациите, управлявани от лидери, които могат да адаптират управлението на организацията към реалната ситуация в нея, са в състояние да отговорят на изискванията на една променлива и бурна среда. Със своето поведение и черти, лидерите най-вече засягат дефинирането и изпълнението на организационната стратегия.

Основната цел на настоящото изследване бе да очертае влиянието на лидерството (лидерския стил), както и новите лидерски стратегии, които даден лидер прилага, за да мотивира и възнагради служителите с цел подобряване на организационния успех. Въз основа на резултатите от изследването за ефекта на лидерството върху мотивацията, креативността, добрата комуникация със служителите и поощряването на служителите в организацията, може да се заключи, че лидерският стил засяга до голяма степен мотивацията на служителите. Нагласите на анкетираните показват, че лидерският стил има значително влияние върху ежедневната им работа и средата, в която работят, което се потвърждава от отговорите на анкетираните, според които по-доброто взаимоотношение с лидера се изтъква като един от важните елементи. Личната отговорност и участие във вземането на решения са съществени регулатори на взаимоотношенията между служителите, тъй като те са задължителни и неоспорими за постигане на общите организационни цели, което се потвърждава от

отговорите на анкетиранияте. За да се постигне това по възможно най-добър начин, те трябва да са способни, което пък зависи от персонално то им развитие.

4.1. Стил ове на лидерство

Резултатите от дескриптивната статистика показват като цяло разграничаване между положителните и отрицателните стратегии на лидера. Високо се оценяват визията му, отношенията със служителите, комуникацията и мотивиране и вдъхновяване. Едно от възможните тълкувания на такива резултати е, че респондентите дават социално привлекателни отговори, т.е. опитват се да се покажат в най-добрата светлина. Всички желани стратегии са над 4 (от 5), а всички нежелани – с ниска оценка.

Табл. 24: Присъствие на стратегии за лидерство в извадката по скала 1-5

Стратегии	Среден резултат за стратегията (макс. 5)	Стандартно отклонение
Ръководна визия	4,01	,52
Отношения със служителите	4,48	,41
Мотивиране	4,37	,38
Вдъхновяване	4,34	,53
Открита комуникация	4,53	,40
Власт, принуда	2,16	,72
Манипулиране	2,65	,91
Инструктивно ръководство	2,32	,91
Прозрачност на комуникацията	4,04	,66
Мониторинг, контрол	3,57	,80
„Служи за пример“	4,20	,73
Фокус върху междуличностните отношения	4,40	,46

Стандартните отклонения са малки, което означава, че са давали сходни отговори. Това е едно възможно тълкуване. Друго възможно тълкуване е, че използваната от нас скала не е произволна, а съставена за конкретния случай и следователно може да сме включили сходни лидери в изследването, докато част от причината може би се дължи на факта, че мнозинството лидери са от частния сектор и затова действат по сходен начин. Сред нежеланите стратегии са манипулирането, управлението чрез инструкции и използването на власт и принуда.

Табл. 26: Удовлетвореност на служителите от комуникацията с техния лидер

	Средно (макс. 5)	Стандартно отклонение
Взаимоотношение с лидера	4,04	,88
Свобода в работата	3,91	,70
Лидерът използва потенциала им	3,69	,76
Мотивация	4,04	,70
Лоялност	3,78	,89
Отъждествяване с организацията	3,64	,80

Съгласно получените резултати може да се види, че служителите като цяло имат добри взаимоотношения с лидера си (средната оценка е 4,04, а стандартното отклонение е 0,88). Както можем да заключим въз основа на данните в таблицата, служителите не са склонни да се отъждествяват силно с организацията, в която работят, което предполага, че не са лоялни към самата организация, но са силно мотивирани да останат и работят в нея.

Не можем да сме сигурни 100% за това, но в организациите, където няма възможности за израстване, лоялността е на по-ниско ниво, както и мотивацията на служителите да останат там.

4.2. Стратегии за комуникация

Резултатите показват, че удовлетвореността на комуникацията има над средните стойности. Едно от възможните тълкувания на тези резултати е, че служителите като цяло са удовлетворени от комуникацията и взаимоотношенията си с ръководителите си, тъй като средната оценка на отговорите им относно удовлетвореността от комуникацията е 3,60, докато стандартното отклонение е 0,71.

Таблица 48: Средна удовлетвореност на служителите от комуникацията – подскали и обща оценка

Удовлетвореност от комуникацията	Average score (maximum is 5)	Standard deviation
Климат на комуникация	3,60	,92
Взаимоотношения с ръководителите	3,97	,81
Организационна интеграция	3,53	,87
Медийно качество	3,57	,86
Хоризонтална и неформална комуникация	3,77	,79
Организационна перспектива	3,36	,99
Индивидуална обратна връзка	3,43	,97
Удовлетворени от комуникацията	3,60	1,12
Оценка на собствената им производителност	4,16	,74
Обща удовлетвореност от комуникацията	3,60	,71

Стандартното отклонение е мярка, показваща средната вариация на стойностите от средноаритметичната стойност, т.е. в случая това е средната удовлетвореност от

комуникацията. То представлява средното отклонение от средноаритметичната стойност. Ако е по-малко, това показва, че стойностите са близки до средните, а ако е по-голямо – стойностите варират повече. Всички желани стратегии са над 4 (от 5), а всички нежелани – с ниска оценка. Съгласно данните от таблицата можем да заключим, че служителите не са много удовлетворени от организационната перспектива (3,36), както показва стандартното отклонение в размер на 0,99. Колкото по-голямо е стандартното отклонение, толкова по-голяма е неудовлетвореността на служителите. Това е едно възможно тълкуване. Друго възможно тълкуване е, че използваната от нас скала не е произволна, а съставена за конкретния случай и може да сме включили сходни служители в изследването, докато част от причината може би се дължи на факта, че мнозинството от служителите работят в организации от частния сектор, което би могло да обясни сходното им поведение.

4.4. Влияние на лидерските стилове върху комуникационните стратегии

Резултатите от регресионния анализ са обобщени в следните две таблици. Таблиците показват индивидуалната регресия на всеки ред, като редовете обозначават зависимите променливи, а колоните - независимите. Празните полета означават, че променливите не са статистически значими, което предполага, че в таблицата са включени само статистически значими стойности.

В таблиците е посочен R^2 , който се отнася до всички променливи от даден ред в таблицата и показва общия процент на зависимите променливи, обяснени чрез независимите променливи, обозначени с коефициенти В.

Всички независими променливи, фигуриращи в регресионния анализ, които са статистически значими, засягат зависимата променлива „Взаимоотношения на служителите с лидера“. В тази таблица получихме два модела за независими променливи „Лидерска стратегия – прозрачна комуникация“ и „Лидерска стратегия – служи за пример“, което означава, че тези две независими променливи влияят на зависимата променлива „Взаимоотношения на служителите с лидера“. Колкото по-голям е коефициентът В в таблицата, толкова по-голямо е влиянието на тази независима променлива върху зависимата променлива. В този случай, от зависимите променливи коефициент В, променливата „Лидерска стратегия – служи за пример“ със стойност -,225 означава, че зависимата променлива „Лидерска стратегия – служи за пример“ нараства когато зависимата променлива „Взаимоотношения на служителите с лидера“ намалява и обратно. Т.е., взаимоотношенията с лидера се влошават, ако той не дава личен пример, а само изисква от служителите. В това отношение може да се каже, че при наличие на ясна и прозрачна комуникация и при модели на поведение, в които лидерът показва какво е необходимо да се прави и да се спазва като ценности и цели, ще са налице позитивни отношения със служителите, които ще създават добър климат на работното място.

На практика това означава, че ако лидерът използва стратегията „служи за пример“ в по-голяма степен, служителите ще имат по-малко положително отношение към лидера, а ако я използва в по-малка степен, служителите ще имат положително отношение. Когато коефициентът В за променливата „Лидерска стратегия – прозрачна

комуникация“ е + 0,245 и независимата променлива „Лидерска стратегия – прозрачна комуникация“ нараства, тогава зависимата променлива „Взаимоотношения на служителите с лидера“ също нараства, а когато независимата променлива „Лидерска стратегия – прозрачна комуникация“ намалява, тогава и зависимата променлива „Взаимоотношения на служителите с лидера“ намалява. Когато лидерите общуват прозрачно със служителите, то нагласата на служителите към лидера е положителна и обратно – когато комуникацията на лидерите не е толкова прозрачна, служителите не се отнасят толкова положително към тях.

Таблица 154: Регресионен анализ за влиянието на лидерските стратегии върху поведението на служителите

Зависими променливи:	Независими променливи: лидерски стратегии – коефициенти В								R ²
	Прозрачна комуникация	Служи за пример	Контролиране на служителите	Манипулиране на служителите	Напътства не чрез фирмената визия	Използва не на власт и принуда	Мотивиране на служителите	Положителни взаимоотношения със служителите	
Взаимоотношения на служителите с лидера	0.245*	-0.225*							0,049*
Свобода на действие на служителя в работата			-0,247**						0,072**
Използва се пълният потенциал на служителя			-0,150*	-0,172**	-0,223*				0,076**
Лоялност на служителя към фирмата						-0,208*			0,027*
Служителите се отъждествяват с организацията							0,314*		0,024*
Качество на невербалната комуникация за служителите		-0,258*						0,305*	0,043*

Контролирането на служителите е лидерска стратегия, която има изразено отрицателно влияние. В този случай стойността -0,247** на коефициента В за променливата „Лидерска стратегия – контролиране на служителите“ се увеличава когато зависимата променлива „Свобода на действие на служителя“ намалява. Това на практика означава, че завишеният контрол върху служителите от страна на техния лидер води до по-малка свобода на действие в работата. Колкото по-голяма е независимата променлива „Лидерска стратегия – контролиране на служителите“, толкова по-малка свобода имат служителите в работата си.

Напътстването като лидерски подход, насочен към следване на фирмената визия, също се оказва, че има отрицателно влияние, но върху такъв аспект на поведението на служителите, отнасящ се до използването на техния потенциал. В този случай коефициентът В за независимата променлива „Лидерска стратегия - напътстване чрез фирмената визия“ със стойност $-0,223$ означава, че ако независимата променлива „Лидерска стратегия - напътстване чрез фирмената визия“ се увеличава, тогава зависимата променлива „Използва се пълният потенциал на служителя“ намалява. Така колкото повече се води лидерът от визията на компанията, толкова по-малко впечатление оставя той сред служителите, че използва пълноценно потенциала им. Зависимата променлива не се обяснява от другите две променливи, защото техните коефициенти В и в двата случая са статистически незначими.

Използването на лидерски подход, насочен към мотивиране на служителите има влияние относно нагласите на служителите към организацията. В този случай, стойността $+ 0,314$ на зависимата променлива означава, че когато независимата променлива „Лидерска стратегия – мотивиране на служителите“ се увеличава, тогава и зависимата променлива „Служителите се отъждествяват с организацията“ се увеличава. Това означава, че ако лидерът мотивира служителите си, това ще доведе до тяхното идентифициране с организацията, в която работят.

Променливата „Качество на невербалната комуникация“ се предсказва от две независими променливи – „Лидерска стратегия – служи за пример“ и „Лидерска стратегия – положителни взаимоотношения със служителите“. В това отношение се доказва, че колкото по-добри/положителни са взаимоотношенията на лидера със служителите, толкова по-добра ще е невербалната комуникация между служителите.

Всички независими променливи, фигуриращи в стъпаловидния модел на регресионния анализ, засягат зависимата променлива „Обща удовлетвореност на служителите от комуникацията“. В тази таблица получихме четири модела за две независими променливи „Етично лидерство“, „Лидерство на отчетността“ и „Лидерство на законосъобразността“, което означава, че две независими променливи засягат зависимата променлива „Обща удовлетвореност на служителите от комуникацията“. В таблицата може да се види, че променливата „Етично лидерство“, макар първоначално отразена, след включване на другите две независими променливи вече няма статистически значим принос за ефекта върху зависимата променлива и при последната стъпка, т.е. в четвъртия модел, е изключена. В този случай коефициентът В на независимата променлива „Лидерство на законосъобразността“ е със стойност $+0,326$, което означава, че когато независимата променлива „Лидерство на законосъобразността“ се увеличава, тогава и зависимата променлива „Обща удовлетвореност на служителите от комуникацията“ се увеличава. Това на практика означава, че колкото по-голям е законосъобразният характер на лидерството, толкова повече това ще се отрази положително на удоволствието от комуникацията със служителите на организацията, в която работят. Коефициентът В за независимата променлива „Лидерство на отчетността“ със стойност $+ 0.256$ показва, че когато лидерите очакват отговорност и търсят обяснение за действията си пред служителите, нараства комуникацията и удовлетвореността сред служителите, а когато лидерите работят в по-малка степен, съответно комуникацията и удовлетвореността на служителите е занижена.

Таблица 155: Регресионен анализ за влиянието на публичното лидерство върху поведението на служителите

Зависими променливи:	Независими променливи: въпросник за публично лидерство – коефициенти В					R ²
	Лидерство чрез управление на мрежи	Лидерство на политическа лоялност	Лидерство на законосъобразността	Лидерство на отчетността	Етично лидерство	
Обща удовлетвореност на служителите от комуникацията			0,240**	0,213**		0,385**
Взаимоотношение на служителя с лидера		-0,214**	0,301*		0,478**	0,397**
Свобода на действие на служителя в работата	0,398**	-0,213**	0,166**			0,295**
Използва се пълният потенциал на служителя	0,370**	-0,172**		0,218*		0,264**
Мотивация на служителя	0,213*	-0,249**	0,198*	0,185*		0,272**
Лоялност на служителя към фирмата		-0,286**			0,300**	0,252**
Служителите се отъждествяват с организацията	0,408*	-0,249*		0,219**		0,262**
Комуникационни проблеми за служителите				-0,269**		0,094**
Качество на невербалната комуникация за служителите	0,320**	-0,269**		0,217*	0,180*	0,382**

Всички независими променливи, фигуриращи в стъпаловидния модел на регресионния анализ, засягат зависимата променлива „Взаимоотношения на служителя с лидера“. В тази таблица получихме три модела за три независими променливи: „Етично лидерство“, „Лидерство на политическа лоялност“ и „Лидерство на законосъобразността“, което означава, че тези три независими променливи предсказват „Взаимоотношения на служителя с лидера“. На практика това означава, че колкото по-голяма е етиката на ръководство, толкова по-голяма е удовлетвореността на служителите от лидера. В този случай, стойността - 0,214 означава, че когато лидерството е базирано на политическа лоялност, това се отразява на взаимоотношенията със служителите, които се влошават.

„Лидерство чрез управление на мрежи“ допринася за по-голяма „Свобода на действие на служителя в работата“. На практика това дава основание да се смята, че

колкото по-голямо е управлението на мрежи в организацията, толкова по-голяма е удовлетвореността на служителите поради по-голяма автономност на работното място. „Лидерство на политическа лоялност“ обаче, както при взаимоотношенията с лидера има отрицателно влияние върху променливата „Свобода на действие на служителя в работата“ намалява.

„Лидерство чрез управление на мрежи“ влияе и върху променливата „Използва се пълният потенциал на служителя“. На практика това означава, че колкото по-голямо е управлението на мрежи в организацията, толкова по-голяма е удовлетвореността на служителите поради впечатлението им, че лидерите използват потенциала им.

Мотивацията на служителите си също влияе положително от лидерството чрез управление на мрежи, нараства и при лидерство, основано на законосъобразността, докато лидерството, базирано на политическа лоялност, има изразено отрицателно влияние.

Сходна тенденция се получава и по отношение на лоялността на служителите, която се увеличава при лидерски подходи, основани на етичното лидерство и насочени към управление на мрежи и намалява при лидерство, изискващо политическа лоялност, т.е. пряка лоялност към лидера.

Всички независими променливи, фигуриращи в стъпаловидния модел на регресионния анализ, засягат зависимата променлива „Качество на невербалната комуникация за служителите“. В тази таблица получихме четири модела за четири независими променливи: „Лидерство чрез управление на мрежи“, „Лидерство на политическа лоялност“, „Лидерство на отчетността“ и „Етично лидерство“, което означава, че тези четири независими променливи засягат зависимата променлива „Качество на невербалната комуникация за служителите“. Качеството на невербалната комуникация се предсказва положително от етичното лидерство и от подходи за лидерство, основани на отчетността и насочени към създаване на мрежи, докато лидерството, основано на политическа лоялност, има отрицателно влияние.

Резултатите от регресионния анализ дават основание да се заключи, че етичното лидерство, основано на законосъобразност и отчетност, както и стремящо се да управлява мрежи има позитивно влияние върху повечето аспекти на поведението на служителите, сред които по-важни са мотивацията, лоялността, идентификацията с организацията, невербалната комуникация и взаимоотношенията с лидера. Използването на лидерски подход, основан на политическа лоялност, разбираана като ангажираност в действия във вътрешната политика на организацията и привързаност към личността на лидера има изразено отрицателно влияние върху поведението на служителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заключение и препоръки

Естеството на модерното лидерство и комуникация в организацията, както и многобройните предизвикателства, пред които са изправени тези концепции, представляват едновременно много важни и много интересни изследователски области и дават възможност за по-нататъшно развитие на академичната теория и бизнес

практика. Целта на настоящата докторска дисертация е да анализира дали добрата комуникация между лидерите и служителите е ключ към успеха на всяка организация, дали личните качества на някои лидери се отразяват на тяхната бизнес ефективност, дали бизнес резултатите на дадена фирма зависят от избора на лидерска стратегия, използвана от лидерите, дали жените са по-добри лидери от мъжете, защото постигат по-добра комуникация със служителите, а също и дали едни и същи лидерски стилове могат да се прилагат както в традиционни, така и във виртуални организации.

В настоящия дисертационен труд се използват предишни установени теории за приноса на добрата комуникация между лидерите и служителите към организационния успех (Foong (2001), Rowe (2001), Gray и Laidlaw (2002) и Asamu (2014)) и значението на знанията на лидера, които се отразяват на неговата бизнес ефективност (Pierce & Gardner (2002) и Daft (2005)). Разчита се също така на някои изследвания, които се използват като основа за анализ дали жените са по-добри в комуникацията със служителите в сравнение с мъжете (Merchant (2012) и Gren (2016)), както и на изследвания, които дават базови данни в потвърждение на това, че изборът на лидерска стратегия се отразява на успеха на компанията на пазара (Liedtka (1998), Lawrence (1999) и Fairholm (2004)).

Настоящото изследване има принос към литературата в теоретично и методологическо отношение. То разглежда лидерските стратегии и тяхното влияние върху комуникацията на служителите на всички нива в организацията.

Основната изследователска хипотеза предполага положителна зависимост между добрата комуникация на лидерите с техните служители и успеха на организацията. Като се има предвид, че индивидуалната и груповата комуникация са предпоставки за добра комуникация в организацията, трябваше да допуснем и установим тяхното съществуване в наблюдаваните организации. В организациите, където проведохме изследването, установихме съществуването на комуникация между служителите и комуникация между служителите и техните ръководители (лидери). Лидерите прекарват повечето от времето си в комуникация със свои сътрудници или в своята среда.

Комуникацията означава взаимно разбиране между лидерите и техните последователи, т.е. слушатели, което изисква самостоятелна осведоменост на лидерите, както и повишаване на осведомеността относно потребностите на другите, а именно – развита емоционална интелигентност. Редица елементи, които са съществени за една лидерска позиция, могат да се идентифицират чрез анализ на мястото, позицията и задачите на лидерите. Всеки лидер отговаря за организиране на работата, даването на ясни инструкции, конструктивна критика, демонстриране на интерес към другите хора. За да изпълни тази задача и да постигне заложените цели, лидерът трябва да умее да комуникира с подчинената си група, да умее не само да говори, но и да изслушва другите и да избягва ситуация, при която се превръща в пречка в процеса на комуникация. Успешната комуникация означава диалог, обмен между участниците в него. Качеството на комуникацията и вероятността за възникване на конфликт зависи от поведението на всички страни в отношенията.

Съответно в организациите от частния сектор комуникацията е по-открита и междуличностните отношения са по-добри за разлика от организациите от публичния сектор, където комуникацията е на по-ниско равнище и това се отразява пряко на мотивацията и лоялността на служителите. Получените резултати показват, че добрата

комуникация дава отражение върху самия организационен успех. Освен това показват, че служителите са до голяма степен удовлетворени от комуникацията и взаимоотношенията с ръководителите си, в резултат на което са по-мотивирани и лоялни към организацията, в която работят.

В първата хипотеза беше допуснато, че добрата комуникация между лидерите и служителите в организацията има положителен ефект върху организационния успех, като се стига до заключението, че тя има ефект и върху индивидуалната креативност на служителите като формира усещане за психологическа сигурност у тях, което води до креативен подход в решаването на проблеми. Получените резултати потвърдиха, че добрата комуникация на лидера с неговите служители има положителен ефект върху креативното решаване на проблеми.

Освен това в настоящото изследване се обръща внимание на това да се разбере ефектът на лидерството върху груповата креативност като се предполага, че някои лидерски стилове и стратегии засягат груповите процеси. Умението на лидера да комуникира с персонала е важно не само за изясняване на структурата на дадена задача пред групата, но и за осигуряване качество на атмосферата и междуличностните отношения в рамките на групата, и за създаване на благоприятни условия за постигане на висока ефективност. В допълнение комуникацията играе съществена роля в ангажиращото лидерство – когато подчинените участват в процеса на вземане на решения. Излишно е да се споменава какъв ефект има патологичната комуникация или различни недоразумения на работното място. Затова е много важно за хората на лидерски позиции да развиват своите умения за комуникация с цел да намерят този мост към хората, които ръководят.

Първата хипотеза предполага, че личните качества на лидера оказват съществено влияние върху неговата ефективност. Това влияние се опосредства чрез два групови механизма – колективна ефективност и споделяне на знания. Основните ни констатации напълно потвърждават първата хипотеза. Конкретно, нашите респонденти споделят едно и също мнение, че връзката между влиянието на лидерството и груповата креативност, опосредствана чрез колективната ефективност, е по-силна от връзката, при която споделянето на знания играе ролята на посредник. Едно от обясненията за тези констатации е различното естество на работата и начина на функциониране.

Резултатите от настоящото изследване дават възможност на мениджъри и лидери, които ръководят групи и екипи, да получат определени насоки, тъй като посочихме, че споделянето на знания и колективната ефективност са механизми за предаване, свързани с личните качества на лидерите и тяхното влияние върху ефективността и груповата креативност. Освен това изследването ни показва, че теорията на Cabrera и Cabrera (2002) също се потвърждава. С други думи, изследването ни показва, че споделянето на знания е по-съществен фактор, отколкото колективната ефективност.

Понеже личните качества на лидера имат съществено влияние върху ефективността му при иницирирането на самите групови процеси, бъдещите изследователи следва да проучат и установят дали лидерството поражда други функционални процеси като например междуличностна комуникация, конструктивни конфликти и насърчаване на екипа с цел стимулиране на креативни идеи в групата. Трябва да се използва перспективата на наблюдението на повече нива при проучване

на влиянието на лидера върху груповите процеси и индивидуални психологически процеси, чийто изход би могъл да има ефект както на групово, така и на индивидуално ниво.

Друга хипотеза се отнася до очакванията, че жените лидери са по-добри от мъжете лидери, защото имат по-добра комуникация със служителите. Резултатите, получени от отговорите на анкетиранияте, потвърждават нашата хипотеза и показват, че в този случай жените повече използват стратегията на вдъхновяване и са по-открити за комуникация от мъжете. Но при всички останали стратегии няма разлики между мъжете и жените лидери.

Третата хипотеза допуска, че бизнес резултатите на организацията зависят от лидерската стратегия, с която организацията реагира на външни и вътрешни промени с цел да постигне целите си. Някои автори (Oldham & Cummings, 1996; Tierney & Farmer, 2004) показват в изследванията си, че експертният опит е пропорционален на продължителността на стажа и че това може да обясни вариациите в креативността и комуникацията на служителите. Затова изследвахме стажа на служителите в избраните организации, както и общия стаж на лидерите. Получихме данни, че средната продължителност на стажа на лидерите в изследваните организации е около 14 години. Дългият стаж в определена компания може да означава отъждествяване с институцията, познаване на организационния климат, изграждане на положителни и задълбочени отношения със служителите, включително познание за формалния и неформалния вид комуникация в организацията.

Въз основа на събраните данни в това изследване се установи, че по отношение на образователното ниво няма съществени разлики между различните нива при всички лидерски стратегии. Освен това самият вид на организациите не води до съществени разлики между лидерите и прилаганите от тях стратегии.

Основната цел на изследването бе да се установи влиянието на лидерството (стила на лидерство) и на новите стратегии, прилагани от лидерите, с цел да мотивират и поощрят служителите във функцията на подобряване на успеха на организацията. Въз основа на резултатите, свързани с влиянието на лидерството върху мотивацията, креативността, добрата комуникация със служителите, както и тяхното поощряване, може да се заключи, че лидерският стил се отразява съществено върху мотивацията на служителите. Нагласите на анкетиранияте сочат, че лидерският стил и стратегия се отразяват върху ежедневната им работа и работна среда, и техните отговори потвърждават това.

Накрая последната хипотеза допуска, че едни и същи стилове на лидерство могат да се използват и в традиционните, и във виртуалните организации.

В заключение можем да се подчертае, че лидерските стратегии и стилове оформят климата в организацията, който влияе върху положителната комуникация между лидерите и служителите. В тази връзка, успехът на организацията изцяло зависи от способността на лидера да мотивира, насочва и контролира наетите лица в организацията. Един лидер трябва ясно да разбира потребностите на служителите си и да гледа на тези хора като на равни. Връзката на лидера с подчинените му трябва да е честна и коректна. От друга страна лидерът трябва да бъде и безпристрастен. Той трябва да инвестира в служителите, тъй като може да разчита само на хора, които вършат работата си професионално. От друга страна служителите трябва да са мотивирани и насърчавани да работят повече и да се посветят на постигането на целите

на организацията. Лидерът трябва да има активна роля в това и да обяснява на служителите си, че е в техен интерес да имат принос за бизнес успеха на организацията, в която работят, защото израстването и успехът на кариерата им зависи от това. Успешният лидер непрекъснато се самоусъвършенства и по този начин насърчава служителите си да инвестират в себе си и да стават все по-добри в работата си.

Тези твърдения потвърждават основната хипотеза на докторската дисертация.

В допълнение въз основа на получените резултати се обясняват методите и механизмите, чрез които лидерите насърчават креативността на служителите си на индивидуално, групово и организационно ниво. Резултатите от изследването подчертават значението на комуникационния климат като характеристиката, която обяснява организационното схващане за подпомагане на иновациите, създаване на креативност и мотивация на служителите.

Приноси на дисертационния труд

1. Осъществено е изследване с цел формулиране на нова лидерска стратегия, основана на креативен подход към бизнес развитието. В съответствие с това са дефинирани нови умения, компетентности и ценности, подкрепени от едно адаптивно лидерство. Въз основа на получените резултати се установява, че самият вид на организацията не оказва влияние върху прилаганите лидерски стратегии и не води до съществени разлики сред лидерите и използваните от тях стилове.

2. Резултатите от настоящото изследване имат принос за подобряване на разбирането относно това как взаимодействието между лидерство, комуникация и екипна работа се отразява на организационната ефективност. Изследването потвърди, че добрата комуникация между лидерите и служителите е ключът към успеха на всяка организация и влияе директно върху поведението на служителите. Конкретно, когато лидерството създава среда, подпомагаща откритата комуникация и изграждането на взаимоотношения между членовете на екипа, тогава те стават сплотени, следват обща цел и впоследствие развиват инициативност, лоялност и креативност и постигат високо изпълнение.

3. Настоящото изследване прилага холистичен подход, защото интегрира психологическите, организационните и икономическите фактори, свързани с лидерските подходи и стратегии за комуникация. Получените резултати са изцяло приложими за различни типове организации, в това число за традиционни и виртуални организации, доколкото установяват какви лидерски стратегии и подходи имат влияние върху комуникацията и поведението на служителите.

4. Изследването показва, че споделянето на организационни ценности и управлението на знания е от съществено значение за успеха на организацията. То повишава ефективността на екипа и предоставя на организацията устойчиво конкурентно предимство. Установи се, че лидерите имат важната роля да спомогнат за улесняване на преноса на знания в рамките на екипите, като насърчават открита атмосфера на доверие, служат за пример, задават очакванията, създават ценности

възможности за споделяне на идеи от членовете на екипа и оценяват приноса на отделните членове.

Препоръки за бъдещи изследвания

Би било интересно да се разшири изследването и в други страни от Западните Балкани, които имат културни и други прилики със Сърбия. По този начин ще се направи сравнителен анализ и ще се видят приликите и разликите в стратегиите, прилагани от лидерите в традиционни и виртуални организации.

Ограничения на изследването

Изследването се осъществи със специално предназначена за това извадка, т.е. обектите на изследването, които са на трудово правоотношение, бяха целенасочено избрани и беше възможно да се получат отговори както от лидерите, така и от техните служители. Поради логистиката на получаването на отговорите извадката не е представителна.

В допълнение има вероятност служители, които са приели или отказали да участват в изследването, да са го направили поради някаква променлива, която не е отчетена, макар да са направени усилия това да се избегне.

Освен това, разглеждайки социодемографските резултати, извадките показват систематична грешка при някои променливи – т.е. повечето организации, от които са оцелели служителите, са от частния сектор. Този вид систематична грешка би могъл да има влияние върху резултатите, което не е взето предвид от тестваните променливи.

С оглед на това заключенията, направени въз основа на тези данни, трябва да се приемат с изострено внимание. Те дават информация относно състоянието на компаниите в Сърбия и относно тестваните променливи и взаимовръзките между тях, но не могат да се разглеждат като резултати с голяма статистическа вероятност по отношение на всички служители в Сърбия.

Тук са приложими всички ограничения, съпътстващи изследвания с подобен характер. Тъй като това са данни, които анкетираните сами представят, те не могат да се потвърдят независимо. Част от систематичната грешка при този вид изследване може да се дължи на избирателна памет на анкетираните, атрибуция и т.н.

При разглеждането на данните следва да се имат предвид условията, в които се намират анкетираните при попълването на въпросниците. Някои въпроси в определени случаи биха могли да се сметнат за чувствителни, защото служителите трябва примерно да оценяват лидера си и компанията, от която зависи тяхната работа. Въпросниците се попълниха онлайн и макар да беше заявено, че анонимността на данните е гарантирана, откровеността на служителите би могла да се постави под въпрос при даването на този вид оценка.

Въпросниците бяха дълги и съдържаха много елементи, което поставя под въпрос и нивото на внимание, което анкетираните са посветили на всички въпроси.

Когато говорим за статистически методи, в някои случаи корелациите и други тествани коефициенти не са с високи стойности, дори да са статистически значими, а това следва да се вземе предвид. Също така при регресионния анализ се тестват условията на нормалност и хомогенност и те не са идеални във всеки случай, но биха могли да се сметнат за достатъчни поради това, че събраните данни в социалните

науки рядко отговарят изцяло на всички процедурни условия. Отклоненията не са твърде големи и биха могли да се дължат на това, че извадката не е представителна.

Измерването на това изследване не е експериментално и затова не могат с пълна сигурност да се установят причинно-следствени връзки между променливите. Съдържанието на изследването е по-подходящо за корелационно проучване, но заключенията трябва да се правят с необходимото внимание и се отнасят само до корелации на променливите, а не до причинно-следствено отношение.

Списък на публикациите

До момента Александра Голубович-Стоянович е участвала в четири международни конференции и е публикувала няколко научни труда, а именно:

1. Stojanovic-Golubovic A. (2015). "Characteristics of leadership as a determinant of success in a traditional organization" in collected papers: "Leadership and organization development", (ed. Ilieva, S.), at International scientific conference "Leadership and organization development", Kiten, Bulgaria, 19-21 June 2015. SU "Sv. Kliment Ohridski", Sofia, ISBN 978-954-07-4120-8, pp. 39

2. Stojanovic-Golubovic A. (2015). "Influence of training on growth of a leader's competencies and knowledge", in collecting papers: "Creative Education for Employment Growth" (ed. Grozdanic, R., Jovancevic, D.), at 4th International Conference "Employment, education and entrepreneurship", Belgrade, October 14th-16th, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, ISBN 978-88-6069-114-1 (FBEE), ISBN 978-1-4951-7658-6 (BCG) pp.191-206.

3. Stojanovic-Golubovic A. (2016). "The influence of leadership strategies on the organizational culture of employees" in collecting papers: "Leadership and organization development" (ed. Ilieva, S., Radovic-Markovic, M., Yankulova, Y.) at International scientific conference "Leadership and organization development, Kiten, Bulgaria, 16-19 June 2016, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, ISBN 978-954-07-4128-4, pp.132

4. Stojanovic-Golubovic, A. (2017). "Trends of leadership in the era of more efficiently communication" in collected papers: "Trends in Business 2017", (ed. Krstic, M.), at first National Scientific-Expert Conference with International Participation " Trends in Business 2017", Krusevac, Serbia, 17th of May 2017, High Business School "Professor D.Ph. Radomir Bojkovic" Krusevac, ISBN 978-86-7566-045-3, pp. 38-45.

5. Stojanovic-Golubovic, A. (2017). "The impact of effective leadership communication on the effectiveness of leaders" in collected papers: "Challenges and Perspectives in Contemporary Psychology", (ed. Karabeliova, S., Zinovieva I.) at International Scientific Conference "Challenges and Perspectives in Contemporary Psychology", Sofia, 2-4 June 2017, Sofia University "St. Kliment Ohridski", ISBN 978-954-07-4277-9