ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „СОЦИОЛОГИЯ”

ЙОРДАНКА СТОИЛОВА КОЙЧЕВА

„ЛИДЕРСКИТЕ УМЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА МЕНИДЖЪРСКАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА“

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Социология“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ
ПРОФ. Д.Н. ВАЛЕНТИНА МИЛЕНКОВА

Благоевград, 2022 г.

Съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в четири глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 205 стандартни страници. Дисертацията съдържа 5 фигури, 6 таблици и 2 приложения. Библиографията включва 222 източника, от които 64 на български език и 158 на английски език.

Публичната защита на докторската дисертация ще се проведе на 31.03.2022г. от 11 часа в 1342 зала, ЮЗУ „Неофит Рилски“

Структурата на съдържанието е следната:

УВОД……5

ПЪРВА ГЛАВА: **ИНСТИТУЦИЯТА КАТО ОСНОВА НА СОЦИАЛНИТЕ ДЕЙСТВИЯ**……11

1. Институционализмът като подход ……11

2. Нова институционална икономика ……20

3. Институционалният подход в неговия аналитичен ракурс ……25

3.1. Класически концептуализации ……25

3.2. Новият институционализъм ……30

4. Видове институции ……34

5. Организациите през призмата на институциите и институционалния подход ……45

ВТОРА ГЛАВА: **ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ**……50

1. Организационна култура ……50

2. Организационно поведение и ценности ……59

3. Мениджърска култура ……75

4. Качества на съвременния мениджър ……85

ТРЕТА ГЛАВА: **ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ** …… 97

1. Лидерството в контекста на организацията …… 97

2.Теории за лидерството…… 106

3. Лидерството като характеристика на организацията……129

4. Формиране на лидерски умения……135

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА: **ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ**……146

1. Глобален бизнес и състояние……146

2. Икономическа структура на Благоевград и региона……153

3. Емпирична рамка……162

3.1. Организационна култура и лидерство: 30 анкети със служители на фирми и организации от региона……164

3.2. Организационна мениджърска култура, лидерски умения: 6 интервюта с мениджъри на фирми от региона ……174

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……182

БИБЛИОГРАФИЯ……187
ПРИЛОЖЕНИЯ……201

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Трансформациите на съвременния бизнес са импулс за търсене на нова лидерска парадигма за 21 век. Лидерството е основна тема на научните изследвания през почти един век и поражда много емпирични и концептуални въпроси. Лидерството възниква във връзка с потребността, сложно организираните системи да се управляват балансирано от определени принципи и ръководни начала. Въпреки това ниво на усилия, състоянието на полето показва, че при много от изследванията се отделя малко внимание на организационните променливи, които оказват влияние върху естеството и въздействието на лидерството.

Началото на 21-ви век, наречено от П. Дракър „ерата на прекъсната приемственост“, носи допълнителни промени във функционирането на съвременните организации. Основните характеристики са несигурност, сложност, ускорение, работа в мрежа, гъвкавост и мобилност и виртуализация. Ето защо някои специалисти смятат, че е необходимо да се разработи нова парадигма за управление.

Концепцията на М. Уилямс е в съответствие с предположенията на съвременните теории и тенденции в изследванията върху лидерството, базирани на автентичността и личната достоверност на мениджъра като тълкуване за изграждане на ефективна връзка с подчинените. „Ръководство от близко разстояние“ включва такива елементи като: делегиране на правомощия, обучение и наставничество, формиране на нагласи и умения за гъвкаво действие, насочване на хората адекватно към ситуацията, вдъхновяване на хората с нови начини на мислене и действие, съгласие за свободата да експериментират, увеличаване на участието и чувството за отговорност подчинени.

Актуалността на темата на настоящата дисертация се обуславя от обстоятелството, че съществува динамична връзка между лидерство, управление и формиране на лидерски умения, между организационна култура и управление, между организационна култура и лидерство. Лидерството е обект на практически и научен интерес, а личността на лидера обикновено се свързва с очаквания за значими промени в организацията и по-специално за решаване на различни нейните проблеми. В същото време възможностите на лидерството са ограничени от неговия организационен контекст: структура, система, условия на околната среда и т.н. Затова лидерството трябва да се разглежда в реалния контекст, в който се осъществява. Ценностите и респективно вярванията и убежденията, културните форми – съдържателно могат да се отнасят за организацията (или за нейни части, функционални области, дейности, групи персонал) или за средата (клиенти, доставчици, конкуренти, местна общественост).

Съвременния мениджмънт създава ново разбиране за управлението на интернационалните икономически процеси чрез социално-политическо взаимодействие и съответно – влияние. Той е резултат от трансформациите в отделните национални управленски култури. Лидерските умения в управлението на организационната култура (особено когато стратегията изисква променянето ѝ), винаги се сблъскват с наслоени навици, начини на мислене, стереотипи и пр., и поради това е изключително трудно и понякога невъзможно.

Настоящият дисертационен труд е фокусиран върху изследване на темите за организационната и мениджърската култура като среда за формиране на лидерски умения. Проследяват се съдържателните характеристики на посочените феномени, показват се техните специфики в различни структурни аспекти и влиянието им върху жизнените индивидуални и групови траектории.

Предмет на настоящето дисертационно изследване е представянето на лидерските умения в контекста на мениджърската организационна култура.

Обект на изследването е съвременното лидерство, способстващо за изграждане на ефективни лидерски умения и устойчива организационна култура в условията на икономическата среда.

Тезата на дисертацията е, че ефективните лидерските умения се придобиват и са взаимосвързани с характера и същността на мениджърската организационна култура. Нашето виждане за развитието на лидерски умения е, че то се осъществява като продължителен процес във времето, съчетавайки общите и конкретните характеристики с имплицитния характер на индивидуалните особености, създаващи ефективното лидерство. Лидерските умения стават все по-инструментални и контекстуализирани и накрая прилагането им става задвижвано от различни ситуационни особености, които са свързани с конкретната общностна среда.

Целта на дисертационното изследване е: да се разгледат организациите през призмата на институциите и институционалния подход, като се обосноват теоретичните постановки, свързани с организацията и мениджърската култура като среда за ефективно лидерство. Целта на дисертационния труд е конкретизирана в следните задачи:

- Да се проследят в теоретичен план взаимовръзката между институцията, задаваща рамката и алгоритъма за съществуване на организацията и многообразието от реални проявления на организацията в контекста на институцията;
- Да се изведат, систематизират и обобщят основните теоретични постановки на организационната култура, поведение и ценности;
- Да се обобщят и представя теоретичните постановки за лидерството и лидерските умения в контекста на организацията;
- Да се проследят характеристиките на лидерството и формирането на лидерски умения;
- Да се направи анализ на основните икономически показатели на индустриалните предприятия, създадените ефективни лидерски умения

и стил, както и на съществуващата организационна култура в предприятия в област Благоевград;

- Да се проведе социологическо проучване с използване на два метода: анкета със служители на фирми и интервюта с мениджъри от региона на Благоевград, фокусирани върху темите на организационната, мениджърската култура и лидерство.
- Да се изведат насоки за изграждане на ефективни лидерски умения в контекста на мениджърската култура чрез подходите на съвременното лидерство.

Методите, които са използвани в дисертационния труд за целите на реализираното теоретично и емпирично изследване са: метод на анализ и синтез, метод на наблюдение, индукция и дедукция, анализ на документи и статистически данни, включващи структурна бизнес статистика за икономическото състояние на област Благоевград, анкетно проучване, интервюта, систематичен подход за аналитично представяне на цялостната картина. За обработката на информацията от теренната работа е използван софтуерен продукт SPSS for Windows, EXCEL на Microsoft, както и Google формуляри.

СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Цялостната дисертация представлява една сложна система от знание, проявяващо се на различни нива – теоретични концепции и познавателни подходи, емпирични анализи и информация, получена от количествени и качествени методи, които представляват верификация на теорията. В симбиозата между теория и емпирия съм се старала да покажа значимостта на организационната и мениджърската култура като рамката, в която протича и се развива съвременният бизнес и хората в него, които са движещите сили на организационните структури и начина на развитието им.

ГЛАВА ПЪРВА: ИНСТИТУЦИЯТА КАТО ОСНОВА НА СОЦИАЛНИТЕ ДЕЙСТВИЯ

В първа глава се проследява същността и някои от концептуалните характеристики на институциите, теоретичните направления, свързани с поставянето на институциите като фокус на изследване. Организациите от друга страна, показват многообразието от конкретни реални проявления в контекста на всяка институция, която задава рамката и алгоритъма на съществуването на организациите. В този смисъл двете реалии са проследени взаимосвързано – смислово и практически.

В параграфа **Институционализмът като подход** се акцентира на еволюцията на институционалната перспектива от гледна точка на институционалното поле в социологическото познание. Проследяват се някои основни концепции в социологически контекст, които са свързани с еволюцията на институционализма и институционалната теория, като конституиращи символното пространство на обществените процеси. Главната роля на институциите в едно общество е да намалят неопределеността, като поставят основата на стабилна структура за човешките взаимодействия. Институциите регламентират отношенията между хората, както и материалната част на културната среда, а в известен смисъл и естествената среда.

Широко разпространено в теоретичен план е холистичното виждане, според което фокус представляват не индивидите, а социалното цяло, проявяващо се в обществото като такова, или в институциите. В следствие на това, характеристиката на индивидите се извежда от институциите, които са определящи, доминантни и водещи, а индивидите са вторични и производни. В този институционален детерминизъм институциите се определят като важен стабилизиращ фактор, който задава рамката на цялото последващо развитие. Самата институция се разглежда като универсална същност, която налагайки определен рационализъм в действията на индивидите, които я одухотворяват и изграждат, пренася този рационализъм в редица процеси, протичащи извън структурата. Самите анализи се характеризират с известна абстрактност, което е както

предимство, позволяващо да се види цялата картина, така и недостатък, поради липсата на конкретна тъкан и специфика; но това позволява навлизането на различни алтернативни подходи като поведенческия и еволюционния.

Еволюцията на възгледите за институциите е свързана с постепенното инкорпориране на различни социални акценти, свързани с влиянието на ценностите, нормите и културата в изследването на разнообразието от икономически явления, при което се подчертава влиянието на институциите върху социалния живот на актьорите. Институциите са видени като неуловима и многоаспектна реалност - социални и икономически конструкти, които имат основна роля в развитието на обществените процеси.

При анализа на развитието на институционалната теория трябва да подчертаем, че структурата както на старите, така и на новите институционални концепции е доста сложна (Попов, Седларски 2012). Двете научни направления, които се обособяват са – неоинституционална икономика и институционална икономика – принципно различни парадигми за анализ на институциите.

Новата институционална икономика работи на няколко нива на икономическия и социологически анализ. На макро ниво, новият институционализъм обяснява действието на икономиките чрез идеята за институциите, взаимовръзката им с менталните модели, релевантността на културата и не на последно място - процеса на икономическа промяна. На микро ниво се налага основният извод, преосмислящ виждането за институциите, че те представляват определени правила, намаляващи несигурността в икономическия обмен и транзакционните разходи (Миленкова, 2021).

Институционалният подход в неговия аналитичен ракурс. В този параграф са анализирани някои идеи като част от институционалния подход в класическата социологическа теория и основните институционални идеи, които са развити в нея. В своите трудове, авторите показват значението на институциите като определена рамка – нормативна и ценностна, която създава рационалната среда и условия за развитие на социалната действителност. Именно тази рамка представлява важната,

изходна и базисна основа на социалната институция, защото нормите, правилата и ценностите гарантират и предпоставят обществената устойчивост.

В параграфа **Новият институционализъм** се прави аналитичен преглед на съществуващите теоретични изследователски програми на новия институционализъм в анализите на обществото. Обяснява се неговото интелектуално ядро, като се проследяват някои идеи на известни институционалисти и се показва как новият институционален подход се прилага при осмисляне на социалните процеси в съвременността.

Наличието на различни гледни точки към съществуващите социални явления е обусловено от факта, че обществената реалност има много пластове от значения. Когато се прескача от един срез към друг се преоткриват нови конотации и реалии. Основата на нео-институционализма се свързва с концепцията за рационалното действие, интегрирано в социалния и културен контекст. Освен това се акцентира на развитието на неформалните норми и начина, по който те се комбинират с формалните ограничения, за да изведе институционалната същност. Показва се как културните разбирания оформят утвърждаването на институциите и тяхното отражение в различни организационни форми.

В този смисъл може да се каже, че институциите трябва да се разглеждат в тяхната комплексност и многостранност, която интегрира различни теоретични перспективи. Институциите включват регулативни, нормативни когнитивни аспекти, които отразяват осмислянето и анализа им като система от норми, от правила, или като комплекс от когнитивни и културни характеристики, свързани със средата. Всъщност институциите трябва да се разглеждат в единството на тези компоненти, защото те са реално действащи и дефиниращи тяхната същност. Институциите отразяват в себе си регулативните и нормативните санкции на условията и средата, в която съществуват, показвайки както местните и регионални условия, така и националните и глобални контексти.

Друг важен извод, свързан с институциите, е тезата, че те носят стабилност и устойчивост; в същото време те се променят във времето, като

всяка социална същност, а с това дават тласък на изменения и на цялостната среда, в която стават възможни.

Организациите през призмата на институциите и институционалния подход.

Връзката между институция и организация в социалната среда се изследва в различни контексти. В зависимост от първоизточника на процесите на институционализация се очертават два подхода на взаимоотношението „институция - организация – среда“ (Zucker, 1988). В тази релация е необходимо да се подчертае, че самата институция създава нови културни елементи, разпространяващи се впоследствие в нейната среда.

Анализът на връзката институция-организация е базиран на следните принципи:

1. Институционалните процеси представляват фундамент в развитието на организациите;

2. Значението на средата се превръща в конституиращ механизъм на институциите, както и на тяхната структура;

3. Институционалният контекст носи промяна, която е заложена в идеята за институция, в степента в която се развива и съпротивата за промяна.

Средата, в която съществува всяка организация е разнообразна, включва местни общности и групи, контрагенти, партньори, културни и политически организации. Самото организационно поле, което включва активното обкръжение на организацията е културно и когнитивно конструирано. Местните култури съдържат когнитивни елементи, т.е. те са интерпретативни рамки за актьорите, дефинират социалните им отношения и им помагат да интерпретират своята и позициите на другите в системата от отношения.

Изследователите разглеждат индивидуалността, организацията, националността през призмата на спецификите на културата като взаимозависима със социално създадената институционална среда и различия в поведението на индивидите. Без културата не можем да оценим ценностите, вярванията или практиките, които идентифицират

институциите и тяхната среда. Културата освен това, допълва рационалния възглед за организацията като поставя акцент и върху неформалната структура, като свързана с формалната. Организацията е социална система, изградена с помощта на целенасочени активности на взаимозависими индивиди за постигане на конкретен резултат. Организацията в процеса на нейното функциониране, взаимодейства със средата и изработва комплексна система от интегрирани елементи за получаване на качествени резултати, форматирани от институцията.

Във втора глава на дисертационния труд **ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ** се анализират особеностите на организацията и нейните базисни конотации в обществото, като се визира форматиращата роля на организационната култура, поведение и ценности, очертаващи функционирането на реалните субекти. Разглеждат се различни теоретични концепции в полето на организационното поведение и култура, намерили отражение в стила на управление, в правилата и алгоритмите за действие на съвременните мениджъри. Системата от ценности, от която се ръководи мениджърският екип, се представя, от една страна, в контекста на основните общи ценности на организацията, а от друга страна, като фактор за вземане на решения и функциониране.

1. Организационна култура

В този параграф са разгледани различни теоретични концепции в полето на организационното поведение и култура в организационен контекст, намерили отражение в стила на управление, в правилата и алгоритмите за действие на съвременните мениджъри. Организационната култура намира отражение в стила и подхода на организацията, структурата и елементите, които присъстват в живота на организацията и нейното бъдеще. Организационните култури са средство за промени и развитие, като допринасят за приспособяване към средата. По този начин стават стратегически инструмент, чрез който се въздейства върху функционирането и развитието на организацията в дългосрочен план като се определят устойчивите ориентации на индивидите. Организационната

култура е фактор за придобиване на конкурентно предимство и е начин за управление поведението на служителите. Следователно организационната култура може да бъде определена като колективно програмиране на ума, което различава членовете на една организация от друга.

Организационната култура има няколко важни оси, които я задвижват и създават нейната динамика. Ценностите и нормите определено могат да бъдат посочени като един от структурно виталните компоненти на организационната култура, защото те детерминират нормативния характер на организационния дух. От друга страна организационната култура има и регулативен характер, както и познавателно-наративен, пресъздаващ историята, миналото и настоящето. На тази основа организационната култура придобива качествата: интегративност, адаптивност, възпитателно въздействие.

В този смисъл организационната култура налага както регулативи и контрол, така и възможности за приобщаване и адаптиране, за творчество, изява и личностна активност. Организационната култура създава поле за вписване на индивидите и групите – формални и неформални в цялостната организационна среда.

Изследователите Чатман и О'Райли разграничават и обобщават различни проблеми, отнасящи се до организациите с оглед възможното им разрешаване:

1) изследване на връзките между култура, лидерство, организационна структура и ефективност;

2) изучаване на начините, по които организациите могат да изграждат, управляват и поддържат структурни отношения между субкултури на групи, в които участват служители; а също и как могат субкултурите да насърчават иновации и промени, като допринасят за идентифициране на основните фактори за развитие на организациите, включително разбирането за ефекта от организационната култура и възможните културни трансмисии.

Функциите на организационната култура отразяват нейния конкретен принос за организацията с помощта на управленски практики, традиции и ритуали (Паунов, 1998; Давидков, 2015). Авторите К. Камеръп и Р. Куин показват въздействието на организационната култура в нейната

обединяваща сила и извеждането на организацията към успех (Cameron & Quinn, 2012).

Организациите оказват съществено влияние върху възможните културни източници при формиране на организацията, както и начина, по който те се използват. Организационните култури влияят на организациите, служейки като средство за промени и развитие, като допринасят за приспособяване на организацията към средата. По този начин става стратегически инструмент, чрез който се въздейства върху функционирането и развитието на организацията в дългосрочен план като се определят устойчивите ориентации на индивидите в организацията.

2. Организационно поведение и ценности

Организационното поведение изследва устойчивите характеристики на поведението на човека и човешките общности на всички нива на системата за управление с акцент върху развитието на ефективни методи на управление. (Паунов,1998). Чрез организационното поведение се осъществява поведенчески анализ на различни нива: личностно - групово ниво, ценностно (нормативно) – операционно осмисляне.

Поведението на отделната личност в организацията, проблемите на междуличностните отношения, динамиката на отношенията в малките групи, междугруповите отношения и отношенията организация – личност са обект на анализ и разглеждане. Ценностите формират нагласи и представляват ключови признаци за типологизиране на личностите, като конкретни идеи, стандартизиращи поведението. Системата на ценности, от която се ръководи мениджърският персонал, се формира, от една страна, в контекста на основните общи ценности на организацията; от друга страна, определя техния състав и същнст. Организационните ценности се съдържат в мисията на организацията.

Робинс дефинира организационното поведение като феномен, проектиращ влиянието на индивидите, групите и структурата върху действията на хората, протичащи в организациите и отражението на това

поведение върху работата на организацията с цел подобряване на нейната ефективност." (Robbins, 1991). Авторът представя организационното поведение чрез мотивацията, лидерското поведение и властта, междуличностните комуникации, груповите структури и процесите на обучението, формирането на нагласите и възприятията, процесите на промяна, конфликта, работния стрес.

Д. Панайотов очертава основни аспекти за анализ на познавателното поле на организационното поведение, които се определят от осите „личностно-групово ниво" и ценностно (нормативно) – операционно осмисляне" (Панайотов, 2003).

Всяка организация има правила за поведение, за междуличностни и междугрупови взаимоотношения. Вярванията, убежденията, нормите са неотменна част от поведението. Статусът определя социалния ранг на личността в групата и е знак за това доколко индивидът е признат и приет в нея. Американският социолог Р. Ликерт (Likert, 1961) разработва концепцията за организация, основана на влиянието на работните групи върху нейната дейност. В неговите теоретични конструкции се проследява връзката между процесите в групи и действието на властта, технологиите, културата, структура и други компоненти на организацията.

Ценностите в социологията и организационното поведение са фундаментално понятие, обозначаващо познавателната структура, която представя критерии за избор между алтернативни поведения. Социологическата перспектива разглежда ценностите през призмата на: социалната еволюция от общност към общество (Toennies, 1957), доминиращия тип солидарност в даден социум, колективното съзнание, разделението на труда (Durkheim, 1949), социалното действие (Parsons, 1951; Parsons &Shils, 1951; Вебер, 1993), стандартите или критериите за поведение на личността (Williams, 1968, 1979) и т.н.

3. **Мениджърска култура**. Културата на управление е нещо, което се развива от възникването и прониква в духа на компанията. Мениджърите,

независимо от йерархията и нивата, които заемат, споделят и изразяват културата на управление чрез съвкупност от умения, подходи и поведение, които прилагат спрямо колектива, който ръководят, както и по отношение на всеки член от него, с цел постигане на организационни цели и подготвят служителите за този комплекс, отнасящ се до управленската философия и набора от ценности на компанията. Мениджърската култура създава визия и принадлежност към социалната категория на мениджърите. Организацията не може да постигне целите си, ако елементите на културата не са споделени от всички мениджъри. Една организация може да оцелее и да се развие, ако основните убеждения и ценности са известни и приложени на практика.

Мениджърската култура е специфичен феномен, чрез който се формира организационна политика, която разграничава една организация от друга и при целенасочено развитие може да постигне по-голяма ефективност. Тъй като организацията е отворена, самогенеративна тристепенна система (корпоративна, организационна и управленска), може да се каже, че във всяка организация има три взаимозависими типа култура: корпоративна, организационна и управленска (Bontas, Urban, 2004: 17).

Културата на управление се разглежда като неразделен елемент от организационната култура, който осигурява качествена функционалност на процесите в организацията и дава възможност за промени в организационната култура и конкурентно предимство. Мениджърската култура е „система от ценности, вярвания, стремежи, очаквания и поведение на мениджърите, отразени в типовете и стиловете на управление, използвани в организацията, следване на съдържанието на организационната култура и нейните изпълнения" (State, 2004).

Моделът на културата на управление има няколко аспекта: взаимоотношения, ориентация, вземане на решения, мотивация и лоялност. Подходите на различните автори обаче не се противопоставят на възприемането на културата на управление, а се допълват. Мениджърската култура е основен фактор в цялостната организационна култура, влияе пряко върху резултатите от работата на организацията, определя целите на управленските дейности, насърчава креативността, разширяването и задълбочаването на знанията и придобиването на нови знания чрез

общуване и търсене на нови начини и методи в управленската дейност. Културата на управление трябва да бъде основата на цялата култура на организацията. Управленската култура отразява личността на основателите, мениджърите и ръководителите и влияе върху решенията и действията им чрез определяне на норми и стандарти, съответстващи на техните ценности като допринася за постигане на синергия в организацията. Управленската култура включва: вярвания, ценности, норми, нагласи и поведения, които насочват действията за постигане на поставените цели. Културата на управление на една организация е фактор за насърчаване на организационните промени под влиянието на вътрешни и външни фактори, степента на риск и дълбочината на въведените промени

Широко анализирани в теоретичен план са изследванията, свързани с взаимовръзката между стратегията и целите като елементи на културата на управление, факторите, определящи планирането на стратегията и успеха на прилагането й. Културата за ефективност на управлението показва влиянието върху поведението и дейностите на бъдещите лидери. В резултат на това всички управленски ресурси на организацията работят съгласувано.

4. Качества на съвременния мениджър

За да изпълнява успешно дейностите и произтичащите от тях задачи, съвременният мениджър трябва да притежава определени качества и умения и компетентности. Качествата на мениджъра (Лилова, 2014) са относително постоянна и устойчива форма на универсално или индивидуално проявена съвкупност от личностни характеристики, които повлияват на поведението, както в определени ситуация, така и за по-дълъг период от време. Качествата, уменията, компетентностите, които притежава мениджъра способстват той да изпълнява своите функции съобразно правилата, нормите и стандартите на високо ефективния мениджмънт. Потенциалът на мениджъра, като комплекс от вродени предразположения и придобити качества, както и организационни и управленски умения, позволяващи идентифициране и решаване на сложни управленски проблеми, зависи от три основни фактора:

- личностни качества, свързани с психологически черти и характеристики, като устойчивост, самоконтрол, увереност, инициативност и др.;

- ментални качества, отнасящи се до способността за иновативно, проактивно мислене и аналитичност;

- управленски умения, дефиниращи способностите за вземане на решения и лидерски качества, комуникационни умения и др.).

Мениджърските компетентности се разделят на базови и изпълнителни (Brelik, Żuchowskip, 2017: 21):

1. Базови компетенции са: *когнитивни* (гъвкаво мислене, способност за мислене, знания, творчески подход), *социални* (водене на диалог и преговори с колеги и с началници, работа в екип), *лични* (ориентация към действие, инициатива, справяне със стреса, ефективност, самоорганизация, вземане на решения, увереност).

2. Изпълнителни компетенции са: *бизнес* компетенции (познания в бранша, маркетингови подходи, идентифициране нуждите на клиентите), *корпоративни* (корпоративна идентичност, етика и ценности, експертиза), *управленски* компетенции (формиране на екип, делегиране на отговорности, лидерство, планиране, управление на промените).

Съществуващите концепции за ръководство могат да бъдат групирани в четири категорийни теории, модели или разбирания (Паунов, 1998: 221), основани на процесите на вземане на решение; акцентиращи на различията в ориентациите: към задачите или към хората; ситуативни; харизматични. По този начин постепенно фокусът на внимание и предметът на анализ се изместват от *ръководството* към *лидерството*, т.е. концепциите, базирани на начина на решаване, са повече концепции за ръководните стилове, а идеята за харизмата визира почти изцяло лидерството.

В трета глава на дисертационния труд **ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ**, анализът се концентрира върху лидерството като явление и неговите измерения, както и върху качествата на лидера. Една от важните взаимовръзки е разглеждането на линията: организационна култура, мениджърски подходи и стил на работа, лидерството като важна предпоставка за утвърждаване на организацията и постигане на нейните цели. Проследява се логиката на развитие на теориите за лидерство според индивидуалните перспективи и аспектите на феномена, като се изясняват основните определящи елементи на организационното лидерство, които създават известен консенсус в научната литература и осигуряват обединяваща перспектива за идеите. Разгледана е неразривната връзка между лидерството и управлението в континуум, показващ изпълнението на управленска функция, където и двете категории, макар и свързани, са различни.

1. Лидерството в контекста на организацията

Лидерството е основна тема на научните изследвания през почти един век и поражда много емпирични и концептуални въпроси. Въпреки това ниво на усилия, състоянието на полето показва, че при много от изследванията се отделя малко внимание на организационните променливи, които оказват влияние върху естеството и въздействието на лидерството. Някои от изследванията се фокусират върху междуличностните процеси между индивиди, лидери и последователи. Изследвания, които изрично изучават лидерството в контекста на организацията, особено в литературата за стратегическо управление, имат друг дефицит: обикновено игнорират когнитивното, междуличностно и социално богатство на този феномен, тъй като не успяват да се справят с процеси, които обясняват или отчитат като резултати. Докато изграждането на модели в литературата за стратегическо управление обикновено е фокусирано върху изследването на лидерството, което се случва на горните нива на организацията, всяко представяне, предлагано по отношение на подбора, развитието и обучението на потенциални лидери, често се базира на силна концептуална рамка, която има и емпирична верификация.

Лидерството е обект на интерес и личността на лидера обикновено се свързва с очаквания за фундаментални промени в организацията и по-специално за решаване на различни нейните проблеми. В същото време възможностите на лидерството са ограничени от неговия организационен контекст: структура, система, условия на околната среда и т.н. Затова лидерството трябва да се разглежда в реалния контекст, в който се осъществява. В този параграф фокусът е върху ролята на организацията като контекст за лидерство, т.е. „влиянието“ или „въздействието“ на средата върху лидерството. Организационният контекст също може да бъде повлиян от лидерството например лидер, променящ структурата. По този начин организационният контекст може да бъде както зависима променлива на лидерските действия, така и променлива на влияние върху лидерството.

В научната литературата се призовава необходимостта да се обърне повече внимание на ролята на организационния контекст като основен фактор, влияещ върху лидерското поведение и резултати. В съответствие с тези призиви, основната предпоставка на анализа е, че лидерството в организациите не се осъществява във вакуум, а в някаква конкретна среда и условия. Следователно ключовият въпрос е дали и до каква степен организационният контекст е бил във фокуса на научната литература за лидерството. Според някои изследователи (Porter&McLaughlin, 2006) ситуацията изглежда така: „мнозина говорят за това, но много малко правят необходимото по въпроса, особено що се отнася до емпиричните изследвания“. Напредъкът в запълването на тази празнота, доколкото съществува, е от съществено значение за по-доброто разбиране на лидерските явления. Като цяло в областта на организационното поведение има относителна липса на внимание върху това как по-големият организационен контекст влияе върху специфичните области на индивидуалното и груповото поведение. Тези области включват: мотивация, комуникация, екипи и лидерство. Необходимостта от повече внимание и проучване на организационния контекст изисква организационното поведение да стане фокус на изучаването и да даде полезни насоки за благосъстоянието на организациите и техните членове.

Повечето теории за лидерство в научната литература до голяма степен не акцентират на организационния контекст. Тази констатация се подкрепя от изследвания на учени изследователи, които разглеждам по-долу.

Джеймс Макгрегър Бърнс (Burns, 1978) констатира, че „лидерството е едно от най-наблюдаваните и най-малко разбираемите явления на земята“ поради фокуса на лидерството върху лидерите, а не върху организационните социални конструкции на лидерството.

Аспектите на организационния контекст са от значение за организационната структура, произход и история, собственост и контрол, размер, технология, местоположение и зависимост от други организации. Представят се оперативно дефинирани скали като независими променливи, чрез които да бъдат предвидени основните измерения на организационната структура, която е тясно свързана с контекста, в който функционира и голяма част от вариациите й могат да бъдат обяснени с контекстуални фактори. Проследяват се различни фактори, включително размер, технология, организационна документация или социална функция и взаимозависимост с други организации, които са от първостепенно значение за влиянието върху отношенията и функционирането на организацията. Тези фактори се свързват по сравнителен систематичен начин с характерните аспекти на структурата, тъй като такива изследвания биха изисквали многофакторен подход както в контекста, така и в структурата.

Разбирането на контекста на дадена организация е процес, в резултат на който се определят фактори, които влияят на съществуването на организацията, целите и способността й за устойчиво развитие. Процесът отчита вътрешни фактори като ценности, култура, знания и ефектите от дейността на организацията, както и външни фактори като правна, технологична, конкурентна, пазарна, културна, социална и икономическа среда.

При разглеждане на организационния контекст трябва да се вземат предвид не само положителните, но и отрицателните фактори и условия, тъй като те улесняват разбирането на външния организационен контекст - както фактори от правна, технологична, конкурентна, пазарна, културна,

социална, икономическа среда, международна, национална, регионална или местна; така и фактори на вътрешния контекст, свързани с ценностите, културата, знанията и резултатите на организацията. Самото уточняване на организационния контекст не е достатъчно, за да се получи коректността на процеса. Организационният контекст трябва да се отчита постоянно и идентифицираните фактори да се преразглеждат по отношение на тяхната значимост и уместност. Лидерът трябва да бъде нащрек и да забелязва всички промени в средата, които засягат дейността на компанията. Само така би се гарантирал успех както в случай на положителни или минимизирани ефекти, така и в случай на отрицателни външни и вътрешни фактори, влияещи върху функционирането на организацията.

Организационният контекст оформя императивите на изпълнението, които едновременно стимулират и дефинират параметрите на подходящите лидерски действия. Това предполага качествени промени в начините, по които лидерите придобиват информация в своите роли и продължават да осмислят тази информация. Променя се дали и кога (и как и какво) лидерите планират като подходящи колективни отговори. Променя се естеството и ролята на ключови процеси, като например как лидерите влияят и управляват своите последователи. Влияние оказва и обхвата на тяхното влияние. Организационният контекст дори променя механизмите, чрез които лидерите придобиват своята роля и развиват своята легитимност. Тези ефекти надхвърлят въздействията, които обикновено се моделират в ситуационни подходи за непредвидени обстоятелства в литературата за лидерството.

2. Теории за лидерството

Феноменът лидерство може да бъде представен аналитично и интерпретативно от различни теоретични перспективи с различни концептуални рефлексии. Опитите за класифицирането им обаче се оказват трудни за еднозначно организиране на множеството концепции. Вземайки предвид динамиката на времето, теоретичните подходи се вдъхновяват взаимно, което води до възможността за разграничаване на универсалните и специфичните елементи в теоретичния възглед на въпроса за лидерството,

както и възможностите за емпирична проверка или последици за практиката. Литературата по лидерство разкрива, че теориите са усъвършенствани и модифицирани с течение на времето и никоя от тях не е без значение. Опитите на учените, свързани с класифициране на теорията на лидерството, идентифицират видовете теория на лидерството, разкривайки тяхната структурна същност.

Според С. Христов, лидерството се изследва в три направления, които намират израз в разработването, експериментирането и утвърждаването в практиката на различни теории:

1. Като свойство – лидерството е множество от характеристики, притежавани от тези, които упражняват успешно влияние;
2. Като процес – лидерството е пряко непринудително влияние и координиране на действията на групата по пътя на достигане на нейната цел;
3. Лидерството едновременно като процес и свойство.

Теориите се обособяват в следствие прилагането на два измерителя: аспекти при разглеждането на различни параметри; използване на различни подходи, прилагани при един и същи аспект. Към всеки от двата аспекта се прилагат два подхода: универсален и ситуационен. Въз основа на своите изследвания и анализ Христов обособява своя структура на теориите за лидерството, чрез която извежда пет елемента с цел разкриване на същността на лидерството: характерни черти; поведение; ситуация; свойства. Northouse (2016) е изследвал 16 теории. Kellerman (2012) твърди, че има над 40 теории за лидерството, докато Meuser, Gardner, Dinh, Hu, Liden и Lord (2016) заявява, че броят на теориите за лидерство е 66. В светлината на предизвикателствата, породени от многобройните теории в областта на лидерството, учените призовават за консолидиране на теориите за лидерството. Докато теориите за лидерство предлагат многобройни гледни точки и не си противоречат, а се допълват и именно тази причина дава възможност те да се обединят. Полагат се значителни усилия за консолидиране на теории за лидерството и това обединяване става чрез 6 фокусни точки: харизматична теория, трансформационна теория, лидерство

и многообразие, стратегическа теория, участие / споделено лидерство и теория на чертите.

В същото време няма цялостна обединяваща теория, която да идентифицира изходния код или същността на лидерите и дефиниция на условията, които пораждат лидерство. Обособяват се работещите концепции за лидерство, които включват:

- Ранната опростена парадигма, в която на лидерството се гледа като добро управление.
- Семантична концепция, при която лидерството представлява процесът на ръководство.
- Концепция за транзакция: лидерството е социален обмен между лидери и последователи.
- Ситуационната концепция; лидерството е явление, което предшества и улеснява решенията и действията.
- Естетична концепция: лидерството е изкуство или занаят.

Ученият W. Bennis провежда изследване на 90 популярни лидери и класифицира характеристиките, които определят личността им, на четири групи: физиологични; емоционални (психологически); интелектуални; личностно-делови.

Проследявайки логиката на развитие на теориите за лидерство, можем да отбележим, че всички те изхождат от еднофакторни подходи, т.е. първоначално, като определящ фактор за лидерството, се разглежда всеки един фактор: лични качества, стил на поведение, ситуационни характеристики. След като осъзнават недостатъците на еднопосочния подход, моделите на лидерство започват да се комбинират, появяват се двуфакторни концепции: личностно-ситуационни, поведенчески-ситуационни, личностно-поведенчески теории. Последният етап е систематичен подход, който включва много фактори.

Втората тенденция, която трябва да се отбележи, е преходът от дискретен подход към процесния подход. При дискретния подход позицията на лидера веднъж завинаги се определя поради един или друг фактор (както

се случва например в теорията на харизмата), докато при процесния подход се разглеждат характеристиките на взаимодействието между лидера и последователя (както се случва при транзакционното и трансформационното лидерство).

Третата тенденция е отклонение от чисто рационалистичния подход, където лидерът използва набор от рационални техники, за да реализира максимално изпълнение от подчинения. Той се заменя с ирационален подход, основан на емоции и културни ценности.

3. Лидерството като характеристика на организацията

В основата на изследванията за лидерството, често имплицитно, стои предположението, че лидерът има значително влияние върху функционирането на организацията като цяло и отделните й елементи. Изследователите по този въпрос обаче не са постигнали съгласние относно силата на това влияние и неговите последици. Техните позиции могат да бъдат подредени в континуум, чието начало е белязано от претенцията за второстепена лидерска роля и края на континуума - от неговия водещ принос за функционирането на компанията. Заедно с нарастващия брой изследвания, посветени на този проблем, многостранния му характер започва да се осъзнава все повече. Оказва се, че идентифицирането на лидерските способности само с „клъстер“ от определени характеристики не е в състояние да обясни феномена за авторитета на хората, които водят другите .

Съществува неразривна връзка между лидерството и управлението. Съвременната литература по темата подчертава, че лидерството и управлението създават модели на допълващи се поведения, дейности, знания и умения. Те трябва да се разглеждат в континуум, отразяващ изпълнението на управленска функция, където и двете категории, макар и свързани, са различни.

Управлението е част от икономическата парадигма, докато лидерството е част от поведенческата парадигма. Лидерството и управлението не могат да се разглеждат отделно. Човек може да бъде лидер,

без да е мениджър и обратно. Това е свързано с начина, по който човек изпълнява ролята на мениджър и лидер в организацията, намирайки допирни точки между двата статуса. Учените Bass& Avolio (1994), разглеждат ръководството и управлението като отделни процеси, които се различават по начина на разгръщането им. Ролята на мениджъра е до голяма степен предопределена от естеството на заеманата ръководна позиция, но мениджърите имат гъвкавост в начина, по който се тълкува и изпълнява всяка роля. Прави се разлика между управление и лидерство по отношение на основните процеси и планираните резултати, които протичат чрез:

- Поставяне на оперативни цели, установяване на планове за действие с графици и разпределяне на ресурси;
- Организиране и набиране на персонал напр. установяване на структура, разпределяне на ресурси и задачи;
- Мониторинг на резултатите и решаване на проблеми.

Анализът на концепцията за лидерство се свързва и с проблема за властта, третирайки лидерството като един от аспектите на властта. Лидерството е способността да се влияе или упражнява власт в социалните общности. Според Вебер "властта означава всеки шанс, че нечия воля ще бъде принудена в някакъв социален съюз, дори въпреки съпротивата, независимо за каква възможност става дума." (Weber; 1972).

Прегледът на дефинициите за лидерство показва, че е трудно да се обобщи една дефиниция или модел, който да описва всички възможни ситуации, с които съвременните лидери могат да се сблъскат. Променящата се среда обикновено ги принуждава непрекъснато да променят стила си на лидерство или да адаптират външните условия към нуждите на своя стил на лидерство (което обаче може да бъде изключително трудно). Поддържането на един и същ стил на ръководство не винаги е ефективно.

Анализите показват, че лидерството е резултат от взаимоотношения между лидера и неговите последователи и въпреки, че условието за появата му са личните качества, поведения и умения на потенциален лидер, те се разкриват само при определени благоприятни условия. Полезен инструмент за изграждане на взаимоотношенията между лидера и служителите е

харизмата - определена референтна сила, резултат от социалното възприятие на хората, личностна черта на индивида, която го кара да бъде възприеман от другите по уникален начин. Харизмата улеснява лидера да постига цели, да влияе на хората и да разпространява визията. В повечето случаи полезната харизма най-често се допълва с някаква визия, която лидерът трябва да има. Визията за бъдещето на организацията и промените в околната среда обикновено е изключително полезна за ръководене на организацията и показване на нейната посока. Необходимо е обаче да се поддържа баланс между визията, нейното разпространение и изпълнение, както и изпълнението на текущите задачи на организацията. В зависимост от ситуацията, значението на тези два елемента може да се промени. Типът задачи, пред които са изправени лидерите на съвременните организации, се влияе от формата на техните организационни структури.

Глобалният лидер е склонен да се фокусира върху промените, които инициира неговата организация, оставяйки техническите (рутинни) операции на служителите от по-ниско ниво. Следователно той е само агент на по-важни организационни промени. В повечето случаи неговите задачи могат да включват идентифициране на предизвикателството за организацията, задаване на въпроси на членовете на организацията, но често избягване на решаването на проблема. Благодарение на това той има шанс да включи повече членове на организацията в процеса на промяна и изправянето на мнения му позволява да подготви по-добър проект за промяна. Лидерът често показва натиска на околната среда, който форсира промените. Особено труден процес, за който е отговорен глобалният лидер, е промяната на организационната култура. Задачите в това отношение се различават в зависимост от фазата на развитие на организацията. В младите организации лидерът е отговорен главно за формирането на организационната култура, в организациите на средна възраст за посоката на нейното развитие, докато в зрелите организации той често е принуден да разрушава и възстановява организационната култура.

4. Формиране на лидерски умения

Теоретично базираната рамка за формиране на лидерски умения обобщава идеите от когнитивната научна литература за развитие на умения

и компетентност при изпълнение на задачите в областта на лидерството. В дисертацията се акцентира на това, че лидерските умения се развиват от процеса на когнитивно зареждане, при който уменията на микро ниво, първо се усвояват чрез проблеми, свързани с опит или наблюдателно обучение, а след това се организират във все по-високи системи, които насочват поведението, знанията и социални възприятия. Тези системи се развиват заедно с възникващите лични идентичности, при които лидерските роли и умения стават по-важни от чувството за себе си на актьора. По този начин с течение на времето лидерските умения и знания се интегрират неразривно с развитието на концепцията за себе си като лидер. Идентичността на лидерите обикновено се променя от индивидуална към по-колективна ориентация с развитието на техния опит.

В този параграф надграждам върху съществуващите лидерски изследвания, включително изследвания, свързани със социалната идентичност и ценности, както и придобиването на специфичен за дадена област експертен опит. Идентичността е в центъра на вниманието, защото (а) осигурява важна структура, около която могат да се организират съответните знания; (б) е източник на мотивационни и насочващи сили, които определят степента, до която лидерът доброволно се поставя в ситуации на развитие; и (в) може да осигури достъп до лични истории, основни ценности и т.н., които могат да се използват за разбиране и мотивиране на подчинените. Предполагам, че с издигането на лидерите те стават все по-способни да използват гъвкаво вътрешни ресурси като идентичности, ценности и умствени представи на последователите, т.е. докато лидерите се развиват, има промяна във фокуса от идентичности на индивидуално към колективно ниво, както за собствената самоличност на лидера, така и за идентичността на последователите.

Развитието на умения на по-високи нива включва по-сложни и дифузни процеси, които често зависят от други индивиди или групи, отнемат много повече време, за да дадат видими резултати. Уменията за изграждане на екип са само един пример за такива умения. Една допълнителна трудност при усвояването на социални умения е, че в много контексти задачите ангажират по-голямата част от съзнателното внимание

на индивидите, докато социалните фактори са второстепенни и се управляват имплицитно. Поради тази причина бихме очаквали начинаещите лидери да имат затруднения при формирането на социални (или емоционални) умения. Когато обаче се постигнат междинни или експертни нива на умения в други области, лидерите трябва да имат допълнителен капацитет за внимание и ориентация към последователите, което води до усъвършенстване на социалните умения. Тези умения стават все по-процедурни и контекстуализирани и накрая прилагането им се осъществява от вътрешно поддържаните ценности и склонности на лидера. По този начин, на всички етапи на развитие, придобиването и усъвършенстването на лидерски умения е повлияно от индивидуалните различия в познавателните способности, личността и темперамента, способността за емоционално регулиране, идентичностите и ценностите, които произтичат както от културния контекст, така и от личния опит.

Експерта по лидерство John Adair (2004) в следствие на своите изследвания представя трикръгов модел на основните действия, които лидерите трябва да предприемат, за да ръководят ефективно своя екип. Тези действия са групирани в три области:

- **Задача:** действията, които се предприемат за постигане на целта.

- **Екип:** личностните действия на ниво група, за насърчаване на ефективна работа в екип и групово сближаване.

- **Индивидуален фокус:** действия, които отговарят на уникалните нужди на всеки член на екипа.

В обобщение може да се каже, че развитието на лидерски умения се осъществява в продължителен период от време, като се комбинират различни свободно свързани умения. Тези опити за лидерство се ръководят от желанието на лидерите да съчетаят техните характеристики (например поведение) с имплицитни теории за ефективно лидерство. Тези умения стават все по-процедурни и контекстуализирани и накрая приложението им става по-движено от вътрешно поддържаните ценности и склонности на лидера. Критичен аспект на този процес е интегрирането на лидерски

умения с идентичности като лидери. Възприемането на себе си като лидер не само влияе на проактивните опити за придобиване на лидерски опит, но също така може да бъде важен знак за достъп до знания, свързани с лидерството. При достатъчно развитие интегрирането на лидерските умения с идентичността може да доведе до експертен и уникален начин на водене, който може да включва развитие на вътрешни качества и способности, характеризиращи не само лидера, но и последователите. По този начин, на всички етапи на развитие, придобиването и усъвършенстването на лидерски умения е повлияно от индивидуалните различия в познавателните способности, личността и темперамента, способността за емоционално регулиране, идентичността и ценностите, които произтичат както от културния контекст, така и от личния опит.

Четвърта глава **ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА: ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ** представлява **емпиричната част** на дисертационния труд. В един бързо променящ се и силно конкурентен свят глобалният бизнес се разглежда като основен за разрастването на икономиките. Съвременният мениджмънт създава ново разбиране за управлението на икономическите процеси чрез социално-политическо взаимодействие и съответно - влияние. Разгледана е икономическата структура на област Благоевград като е показан потенциалът на местните ресурси. Емпиричната рамка представя характеристиките на организационната, мениджърска култура и лидерски умения през погледа на действителните участници в икономическата среда. Реализираните интервюта с мениджъри и анкети със служители на фирми от региона показват конкретните практически измерения на изследваните в теоретичен план проблеми и теми в дисертационния труд. Основните изводи са, че в областта към настоящият момент налице са и редица проблеми в икономическата и бизнес среда, свързани основно с обективни фактори и елементи.

1. **Глобален бизнес и състояние**

Изследователят Michael Chibba очертава основните ключови фактори на глобалния бизнес, които според него са еднакво значими: бизнес мисия,

политика и стратегия; култура; лидерство; технологии, иновации и творчество; човешки капитал; бизнес среда. Заедно с възхода на икономическата глобализация, използването на термина „глобален бизнес“ (GBiz) - вместо или в допълнение към относително утвърдения термин „международен бизнес“ се увеличава на практика във всички бизнес и свързаните с тях глобални контексти.

Лидерството винаги е било основен фактор за успеха на всеки бизнес и относително по-важен в глобалния бизнес. Лидерството е изкуството да постигаш повече, отколкото науката за управление казва, че е възможно. Clemmer, Jim and Art McNeil (1988) са едни от първите привърженици на „лидерските умения за изключителни резултати“, което и до днес е така по въпросите на бизнеса и икономиката. Във всички световни фирми, лидерството се определя все по-често като основен аспект на успеха на фирмата.

Съвременното лидерство е с ориентирано влияние върху глобализацията като процес на нарастващото значение на международните контакти сред компаниите и се характеризира с липсата на държавни бариери за стоковите потоци. Именно това способства за увеличаване ролята на мениджмънта и за същевременното му повдигане на ниво световно управление. Глобализацията на съвременния мениджмънт се характеризира с:

1. Възникването на особени системи за транснационално взаимодействие;
2. Своеобразното поглъщане на едни предприятия от други;
3. Създаването на съвместни предприятия

По необходимост човешкият капитал е неразделна част от глобалния бизнес и е от решаващо значение за въздействието и резултатите, които се постигат. Членовете на екипа на организациите трябва да съответстват на изискванията (включително културни аспекти или културна чувствителност) на бизнес начинанието. С други думи, доколкото останалите ключови фактори на глобалния бизнес са незаменими, те са и неразривно свързани с човешкия капитал, тъй като той е гръбнакът на всяка глобална корпорация. Дали става дума за визия и стратегия или за

лидерство, винаги в основата е човешкият капитал. Според Scase (2007) световните фирми и бизнес изцяло се определят и зависят от човешкия им капитал.

Съвременният мениджмънт създава ново разбиране за управлението на интернационалните икономически процеси чрез социално-политическо взаимодействие и съответно- влияние. Той е резултат от трансформациите в отделните национални управленски култури, които в своята съвкупност формират глобалната, въз основа на общото между тях.

Феноменът глобализация изисква организациите, свързани с международния бизнес да функционират адекватно в по-интегрирана икономика. Промяната на социалните, правни, икономически, политически и технологични условия създават различни предизвикателства пред лидерите по света. Процесът на интернационализация поставя необходимостта те да се адаптират към глобалната икономика и да се ангажират с избор на най-добрите международни практики. От глобалната сфера на икономиката се преминава към регионалния контекст, за да се покаже какви са спецификите и особеностите в конкретиката на Благоевград и областта.

2. Икономическа структура на Благоевград и региона

Основните отрасли в икономиката на областта са:

- Хранително-вкусова промишленост;
- Винопроизводство;
- Тютюнева промишленост и производство на тютюневи изделия;
- Дървопреработване;
- Туризъм.

В икономиката на Благоевградска област са застъпени почти всички отрасли на Националното стопанство. Изключително многообразни са факторите, определящи развилите се във времето различни икономически дейности, локализирани на територията на областта.

Югозападния район, в който попада Благоевградска област, е най-силно развития от районите за планиране в България, като в някои сектори дори заема над половината от дела за страната. Нужно е да отбележим, че в София град, концентрираността на всички показатели е най-висока и

съпоставката на различните показатели спрямо останалите области от район Югозападен не би била удачна.

Необходимо е да бъде използван в максимална степен потенциалът на местните ресурси. Внимание заслужават усилията за планиране на крайградски зони за промишлено изграждане и търсенето на нови форми за повишаване на квалификацията на кадрите и управленските умения на мениджмънта. Подсилването на експортната база на областта може да се осъществи чрез привличане на предприемачи, партньори и съдружници, осигуряващи излаз на чужди пазари, както и чрез създаването на свободни икономически зони на територията на областта /Благоевград, Петрич, Гоце Делчев/. Особена значимост придобива формирането на интегрирана икономическа среда, способна да привлича нововъведения и да развива по – широка инвестиционна активност.

Развитието на икономиката е основополагащ критерий за развитието на областта. На лице са редица възможности за подобряване икономическите показатели в отделните общини, в т.ч. привличане на чуждестранни инвеститори и подобряване представянето на отделни сектори с традиции в област Благоевград. Всички анализи показват, че в сравнителен план в Областта към настоящият момент на лице са и редица проблеми, които следва да намерят своето място в мерките за постигане на формулираната цел и съответстващият на нея приоритет.

3.Емпирична рамка

За да се проследи емпиричното съответствие между цялостната теоретична концептуална рамка и проявлението ѝ в практиката на организациите, бяха приложени два типа методи:

- Количествен - индивидуална пряка анкета. Създадена бе анкетна карта за анкетиране на служители на фирми и организации от региона, с цел да се изследва организационната култура и лидерство. Проведени са 30 анкети в периода юни-юли 2021 г. (Приложение 1). Идеята на проведеното проучване бе да се изследват мненията и позициите на хора от различни възрасти и статуси, както и от

различни организации към същността на организационното поведение и ценности, както и към мениджърските усилия. Методът на анкетирането бе предпочетен от мен, защото контактите бяха установени с относително по-голям брой изследвани лица - дистанционно, по електронен път. По имейла бяха изпратени анкетни карти на 50 служители във фирми в сферата на услугите и търговията в Благоевград и региона. В обръщението към изследваното лице беше представено накратко проучването, което провеждам. От изпратените 50 анкети, ми отговориха 30 респондента, чиито мнения съм представила. Извадката е непредставителна по метода на отзовалите се.

- Вторият метод - стандартизирано интервю. Проведени бяха стандартизирани интервюта – 6 с мениджъри на фирми от Благоевград през месец септември 2021 г. (Приложение 2). Първоначално установих контакт по телефона, след това се срещнах лично с респондентите. Интервютата бяха проведени не със самите мениджъри (поради тяхната голяма заетост), а с ръководители на отдели, както и с преки ръководители на отделни звена. Като цяло, всички респонденти бяха на ръководни позиции, но с различна степен на йерархичност: трима от респондентите бяха на по-високи позиции в йерархията, а останалите трима бяха преки ръководители. За мен бе важно да се покаже и изведе нивото на йерархичност, както и специфичното отношение, което се проявява към самата работа, към ръководната позиция и конкретният подход, който се демонстрира от респондентите. Специално трябва да подчертая, че периода, в който установих контактите по телефона, бяха през летния сезон (м. август), когато ръководителите на различни звена и позиции вземат своите отпуски и това затрудни до известна степен теренната ми работа, но успях да уточня провеждането на интервютата.

Основните ми аргументи в методически план да избера тези методи бяха свързани с факта, че:

- При анкетирането се достига до по-голям брой хора, има възможност да се получи информация от повече респонденти, които да споделят своите мнения, виждания и оценки.

- При интервюто се установява директен контакт с респондентите, което позволява да се наблюдават техните реакции по различни теми, както и да се отчете тяхната заинтересованост към разглежданите проблеми и повдигнатите въпроси.

И при двата метода разчитах на споделяне на мнения, оценки, виждания и позиции на изследваните лица по темите, които бяха включени във въпросниците, с цел изразяване на тяхната личностна позиция, което да позволи изграждане на по-цялостна картина за организационната култура на фирмите от региона.

И при двата метода бяха комбинирани отворени и затворени въпроси, като при анкетата в по-голяма степен се акцентираше на затворените, а при интервюта – отворените въпроси изцяло изграждат въпросника. Този подход е добре описан в литературата (Съйкова, Атанасов, Ченгелова, 2014), защото в методически план е важно да се следват правилата на задаване на въпроси и предимствата, които различните методи осигуряват. Основният смисъл на извършената теренна работа бе – да се предадат по автентичен начин мненията на изследваните лица, за да се оформи едно по-плътно разбиране на организационната среда, в която са поставени хората, за начина, по който се вземат решения и се извършват различни дейности, за контактите, които се установяват с оглед по-пълноценно и ефективно комуникиране за по-качествена работа и изпълнение на дейностите.

3.1. Организационна култура и лидерство: 30 анкети със служители на фирми и организации от региона

Прави впечатление, че най-високо от респондентите се цени „споделянето на целите, мисията, ценностите на организацията“, това очевидно е най-важният стимул за създаване на организационна култура. Всъщност именно целите, ценностите и мисията, се явяват базовите предпоставки, но също и фактори за това една организация да има успех. От друга страна, факторът „усещане за интегрираност и свързаност с

организацията“ също е важна предпоставка и тя е посочена от висок процент от респондентите. Необходимо е да се отбележи, че индивидуалното участие във вид на принос, инициативност и активност също са важни условия за организационната култура, но общото мнение е, че най-голям принос имат характерните за фирмата ценности, правила, подходи, които създават цялостното усещане за споделеност. Има значение също и колко е голяма една организация. В случаите на големи организации, индивидуалните усилия и активност не винаги могат да се забележат. Обратно, в случаите на по-малки по численост фирми, активността и усилията на всеки са видими и правят впечатление.

Най-важно за организацията и нейната стратегия е постигането на целите в краткосрочен и дългосрочен план, както и осигуряване на финансова стабилност. Безспорно, това са най-преките и директни цели, най-важните неща, които са свързани с оцеляването на една организация, с нейната стабилност и присъствие в икономически контекст.

Трябва да се отбележи, че висококвалифицираните служители представляват много важна опция – както като назначаване, така и като поддържане на тяхното ниво и умения; и това се споделя от мнозинството от респондентите. В допълнение, „правилният мениджмънт“ на извършваните дейности се определят като общосподелена характеристика от 90% от изследваните лица. Не по-малко значение има и кариерното развитие като специфика на организационния живот. Тези посочени от респондентите черти на установени принципи на организационно структуриране и поддържане на равновесието са от голямо значение, защото те показват, че в реалния живот в по-малка или по-голяма степен на практика протичат процеси на рационализиране на организациите.

Мениджмънтът на една организация предполага различни нива познания, но едно от най-важните е управлението на човешкия капитал. Според респондентите то е свързано с няколко неща:

- развиване на професионалните способности – според 93,3% от респондентите;
- екипната работа – посочена от 76,7% от лицата;
- строги правила – посочени от 66,7% от изследваните служители;

- дигитализация на работните процеси – според 80% от респондентите.

Забелязва се, че се поставя еднакво силен акцент върху поддържането на екипност като важна за изпълнението на дейностите, така и върху дигитализацията като съответстваща на създаването на инструменталност на средата. Като основно значение се отдава на професионалните способности, посочено от най-голям дял от респондентите.

В обобщение на представените резултати от анкетирането могат да се направят следните изводи:

- Най-голямо значение се отдава на професионализма на кадрите, на поддържането на умения, качества и квалификация, които са предпоставка за изпълнение на дейностите;
- За мениджърите е важно да създават добра технологична среда, която е условие за ефективността на дейностите;
- Необходимо е да се налага и поддържа професионална етика, която да следва определени правила, дори отиващи към по-голяма строгост;
- Необходимо е в организацията да има екипност, но също и автономност на работата, която да гарантира известна независимост и проява на самостоятелност;
- Едно от най-важните неща е постигането на добри пазарни резултати, като се отчита индивидуалният принос на служителите;
- За успеха на организацията като цяло и на нейните служители водещо значение има споделяне на мисията и ценностите на организацията;
- Създаване на усещането за интегрираност у хората има съществена роля в изграждането на организационната култура.

3.2. Организационна и мениджърска култура, лидерски умения: 6 интервюта с мениджъри на фирми от региона

Интервюто е конструирано с отворени въпроси и целта е да се споделят мненията във връзка с организационната и бизнес културата на фирмите от региона. В същото време целта беше да се обсъди и

общата икономическа ситуация, предпоставките или затрудненията за провеждане на бизнес, характера на самите отношения с други фирми – контрагенти и конкуренти. Така идеята на интервюто бе да се очертае общата картина на бизнес условия, среда и състояние на икономическата ситуация.

Въпросникът представлява последователно движение от по-общи към по-конкретни и специфични теми, за да може да се следва както логичната континуалност, така и преминаването от тема към тема, с оглед разгръщане мненията на хората.

Споделените мнения показват, че изискванията към мениджърите нарастват, защото се увеличават полетата и областите, в които те трябва да бъдат компетентни. От друга страна, някои от респондентите споменаха, че са се замисляли да променят предмета на своята дейност, защото в случаите, когато „*нещата не вървят, трябва да се пробват различни варианти, да се потърсят нови пътеки, по които да се минава"*(мъж, 48 г.).

От тук следва, че естеството на бизнеса изисква разкриване на нови резерви, проследяване и търсене на нови варианти, които биха били по-благоприятни и „*биха отворили и създали нови шансове*" (жена, 41г.).

Тук е необходимо да се добави още един важен аспект на новите изисквания към бизнеса, в настоящата динамична ситуация протича промяна на много от нормативните документи, отнасящи се до данъчна политика и данъчно облагане, отстъпки, пенсионни фондове, начисления и други. Това се дължи на промяната в нормативната ситуация, която е свързана с изменения в инвестиционната, данъчната, пенсионната политика на държавно ниво. В тази ситуация е необходимо да се следят различните нормативни документи и измененията в тях, за да бъдат изрядни във финансовите и отчетните си документи икономическите субекти. Много често малките фирми нямат счетоводители и това изисква познаване на нормативната уредба от самите собственици. В този смисъл може да се каже, че се натрупват

много и различни нови отговорности, които мениджърите трябва да имат, за да бъдат в съответствие с изискванията и времето.

Като цяло именно създаването на подобна нагласа у бизнеса да проявява активност, да следва новите изисквания, да отчита различни неща, свързани с икономическата и финансовата ситуация са част от мениджърската култура.

На базата на споделените мнения може да се обобщи, че според респондентите мениджърската култура се свързва с управителя на фирмата – като основен субект в икономическата дейност. Тя се отнася до неговите умения да работи както със своите служители, така и с контрагентите, но също и с клиентите. Освен това, мениджърската култура включва и нагласата за саморазвитие и постигане на нови резултати. Мениджърската култура включва и поредица от ценности за смисъла на самата икономическа дейност и нейното място в социален план, за това как да се организират дейностите и хората, как да се намират най-добрите решения за координиране на активностите.

Според респондентите организационната култура е важна, защото тя показва ангажираността на служителите с целите, дейността, мисията на една организация.

Проведените интервюта показват висока степен на съгласие от страна на респондентите по отношение ролята на мениджърската и организационната култура. Осъзнава се, че те допринасят за развитието на фирмата, за ефективното изпълнение на дейностите, за поддържане облика на организацията и на нейния социален капитал. Проведените интервюта са показателни затова, че респондентите разбират сложността на икономическата ситуация, в която се намира обществото и респективно бизнеса, затова те смятат, че е много важно да се реагира адекватно, да се търсят нови варианти и подходи към икономическата ситуация, но в същото време и да се държи сметка за това, че вземането на неправилни решения може да се превърне в решаваща в негативен план стъпка по отношение на самия бизнес и на хората участващи във фирмата.

Проведените интервюта са показателни за това, че управлението на една организация изисква не само усилия и трудолюбие, но също и много знания, информирани решения, правилна ориентация и балансиран подход при работата и контактите.

В **Закючението** на дисертациония труд се се обобщават различни проблеми на организационната и мениджърската култура, както и спецификитена двата типа култури, като предпоставки за проактивността на индивидите – членове на организацията.

Хауард Шварц и Стенли Дейвис извеждат следните подходи в това отношение: игнориране на културата; управление „около нея"; опити да се променят нейни елементи; промяна в стратегията. Културата, като феномен, свързан с лидерството, предполага специфични разновидности, изразени в норми и модели на поведение на организационните лидери, както и възприемането на собственото им място в организационната структура. Промени се налагат, в случай че:

- в организацията доминират ценности, които не отговарят на промените в околната действителност;
- отрасълът се характеризира със силна конкуренция и много бързо развитие;
- резултатите и функционирането на организацията са на посредствено или слабо ниво;
- организацията е малка, но се развива много бързо.

Мениджърската организационна култура също може да бъде повлияна от лидерството например лидер, променящ структурата. По този начин организационният контекст може да бъде както зависима променлива на лидерските действия, така и променлива на влияние върху лидерството.

Кац и Кан (Katz & Kahn,1978) посочват три различни модела на лидерски умения:

- Първият модел на лидерски умения се отнася до административното използване на съществуващите организационни структури за поддържане на ефективни организационни действия. Ако

възникнат проблеми за нарушаване на тези операции, се използват съществуващите организационни механизми и процедури за тяхното разрешаване.

- Вторият модел на лидерски умения се среща при средни организационни нива, включва прилагане на формални структурни елементи. Такива действия изискват двупосочна ориентация от лидера (т.е. към началници и подчинени), както и значителни умения за поддържане на неформални отношения.

- Третият модел се развива на върха на организациите и се отнася до структурното възникване или промяната в организацията като отражение на новите формулировки на организационната политика.

Лидерските умения в контекста на мениджърската организационна култура са свързани с реализирането на следните цели:

1. Идентифициране на ключовите вярвания, убеждения и очаквания на организацията;
2. Дефиниране или предефиниране на основните ценности;
3. Анализиране на организационния климат;
4. Анализиране на управленския стил.

Лидерските управленски въздействия върху организационната култура се основават на този анализ и могат да бъдат насочени към включените в него елементи или към факторите, които ги обуславят. Организационната култура се създава постепенно, тя е част от фирмената традиция и се предава чрез социализиране. Тя се развива от миналото през настоящето към бъдещето и е възможно да бъде променяна. Основателите на една институция могат да поставят основата на тази култура, която по-късно да бъде допълвана. Организационната култура се поддава на влияние и поради това се изгражда чрез мениджмънта, макар че може да се променя бързо, или постепенно, стъпка по стъпка. Тя играе ролята на ориентираща рамка за възможностите за възприятие, чувства, действия на фирмения екип и създава външния облик на фирмата и влияе на просперитета на организацията. По този начин, лидерските умения гарантират, че организационните стратегически намерения се основават на реалностите на външната и вътрешната среда, че външните и

организационните реалности са отчетени, че тези реалности се трансформират в разумни организационни стратегии, които насочват организационните и човешките ресурси към стратегическите цели на организацията. Лидерските форми са една от няколкото организационни среди, които създават структура и цел. Това определяне на лидерството в контекста на мениджърската организационна култура създава нужда от нови подходи или синтез за разбиране на лидерството.То се разгръща чрез многостепенно разбиране на средата. Организационният обхват, от гледна точка на глобални, регионални и местни аспекти на анализ, осигурява допълнителен контекст за използването на многостепенни въпроси в организационното поведение и лидерството. Проследяват се различни фактори, включително размер, технология, организационна документация или социална функция и взаимозависимост с други организации, които са от първостепенно значение за влиянието върху отношенията и функционирането на организацията. Тези фактори се свързват по сравнителен систематичен начин с характерните аспекти на структурата, тъй като такива изследвания биха изисквали многофакторен подход както в контекста, така и в структурата.

В настоящата дисертация се опитах да представя, преобладаващия тип култура в дадена организация, поведенческите норми, отразяващи културата на организацията и преобладаващите ценности на дадената култура, например, акцент върху етичното поведение. Акцентирала съм на обстоятелството, че лидерите създават споделени значения, които стоят в основата на управление на културата, която не съществува извън външната среда. Бизнес-фокусираният лидер е отговорен за създаването на организационна визия и осигуряване на привеждането на другите хора в съответствие с тази визия. Важен фактор, определящ ефективността на лидера, е естеството на отношенията между лидер и членове, което влиза като част от по-широката концепция за организационния климат, който включва степента на доверие в отношенията между членовете, нивата на напрежение и безпокойство в групата, отношенията между лидера и членовете на групата, нивото на групова сплотеност, общото

удовлетворение и приемане на лидера от групата и съвпадението между индивидуални, групови и организационни ценности.

В хода на анализа се опитах да представя мениджърския организационен контекст, оформящ императивите на изпълнението, които едновременно стимулират и дефинират параметрите на подходящите лидерски действия. Това предполага качествени промени в начините, по които лидерите придобиват информация в своите роли и продължават да осмислят тази информация. Променя се дали и кога (и как и какво) лидерите планират като подходящи колективни отговори. Променя се естеството и ролята на ключови процеси, като например как лидерите влияят и управляват своите последователи.

Бе важно да се подчертае, че съществува неразривна връзка между лидерството и управлението, както и това, че лидерството и управлението създават модели на допълващи се поведения, дейности, знания и умения. Те трябва да се разглеждат в континуум, отразяващ изпълнението на управленска функция, където и двете категории, макар и свързани, са различни. Управлението е част от икономическата парадигма, докато лидерството е част от поведенческата парадигма. Лидерството и управлението не могат да се разглеждат отделно. Човек може да бъде лидер, без да е мениджър и обратно. Това е свързано с начина, по който човек изпълнява ролята на мениджър и лидер в организацията, намирайки допирни точки между двата статуса.

Цялостната рамка за формиране на лидерски умения обобщава идеите от когнитивната научна литература за развитие на умения и компетентност при изпълнение на задачите в областта на лидерството. В дисертацията се показва, че лидерските умения се развиват от процеса на познавателно зареждане, при който уменията на микро ниво първо се усвояват чрез проблеми, свързани с опит или наблюдателно обучение, а след това се организират във все по-високи системи, които насочват поведението, знанията и социални възприятия. Тези системи се развиват заедно с възникващите лични идентичности, при които лидерските роли и умения стават по-важни от чувството за себе си на актьора. По този начин с течение на времето лидерските умения и знания се интегрират

неразривно с развитието на концепцията за себе си като лидер. Идентичността на лидерите обикновено се променя от индивидуална към по-колективна ориентация с развитието на техния опит. В анализа се показва, че е много важна самоидентичността на лидера. Идентичността е в центъра на вниманието, защото (а) осигурява важна структура, около която могат да се организират съответните знания; (б) е източник на мотивационни и насочващи сили, които определят степента, до която лидерът доброволно се поставя в ситуации на развитие; и (в) може да осигури достъп до лични истории, основни ценности и т.н., които могат да се използват за разбиране и мотивиране на подчинените. Предполагам, че с издигането на лидерите те стават все по-способни да използват гъвкаво вътрешни ресурси като идентичности, ценности и умствени представи на последователите, т.е. докато лидерите се развиват, има промяна във фокуса от идентичности на индивидуално към колективно ниво, както за собствената самоличност на лидера, така и за идентичността на последователите. Изследването на лидерските умения, на взаимодействията на лидерите и членовете на колектива, както и начините по които лидерите понасят различни влияния и впоследствие влияят на другите субекти представлява част от моите изследователски интереси, които ще разработя в бъдещите ми занимания.

В заключението се акцентира на обстоятелство, че лидерите създават споделени значения, които стоят в основата на управление на културата, която не съществува извън външната среда. Организационната култура се създава постепенно и континуално, тя е част от фирмената традиция и се предава чрез социализиране. Организационната култура се поддава на влияние и поради това се изгражда чрез мениджмънта, макар че може да се променя бързо или постепенно, стъпка по стъпка. Тя играе ролята на ориентираща рамка за възможностите за възприятие, очаквания, действия на фирмените екипи, създава външния облик на фирмата и влияе на просперитета на организацията.

Приноси на дисертационния труд

1. Разкрит е комплексният потенциал на теоретичните подходи към институционализма. Показани са различни дименсии на новата институционална икономика и новият институционализъм. Експлицирани са предимствата на институционалния аналитичен ракурс в неговата историческа перспектива и значимост.
2. Обосновано е виждането на организациите през призмата на институциите и институционалния подход. Концептуално е разработена комплексната визия на организационното поведение и ценности, които се превръщат в проекция на организационната и мениджърската култура.
3. Лидерските умения са осмислени във фокуса на различните теории за лидерството. Дефинирани са съществуващите лидерски подходи като структурна рамка на реалните лидерски действия и като въплътени в организационната среда и нейното развитие.
4. Мениджърската организационна култура е осмислена в контекста на съществуващите глобални икономически процеси, които се идентифицират като фактори за развитие на регионалните реалности. Показани са характеристиките на икономическата локална среда.
5. Разработена е емпиричната основа на организационната мениджърска култура чрез намиране на адекватни методологически решения за верифициране на теоретичните концепции и анализи.
6. Показани са предимствата на емпиричните анализи и се обосновава необходимостта от съчетаване на различни източници и данни, които допринасят за обогатяване на информацията в аналитичен план.

НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ

1. Койчева, Й., (2021). Институцията като основа на социалните действия, Докторантите в науката. Сборник от докторантски разработки, ISSN 2738-8328, Благоевград, УНИПРЕСС. 2021:3-18

2.Koycheva Yordanka, (2021). Leadership in the context of the organization, STUDII ŞI CERCETĂRI DE ANTROPOLOGIE, ISSN 2344-2824; ISSN-L 0039-3886, JOURNAL No. 7, 2021:56-57.

3.Koycheva Yordanka, (2021). INDIVIDUALS AND LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION, REVISTA EUROPA DEL ESTE UNIDA, ISSN 0719-7284 – PUBLICACIÓN SEMESTRAL – NÚMERO 12 – JULIO/DICIEMBRE 2021): 19-26.

4. Койчева, Й., (2022). Лидерство и лидерски умения, сп. NotaBene, бр.55.

НАУЧНИ ФОРУМИ

1.Международна юбилейна конференция *Трансформации и предизвикателства в глобалния свят*, 15-17 окт. 2020 г. Доклад на тема: *Институцията като основа на социалните действия, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Философски факултет*, Благоевград.

2. 4th edition conference entitled ***“Individual, Family, Society - Contemporary Challenges”*** 6th and 7th October 2021. *Leadership in the context of the organization. Bucharest, Romania, "Francisc I. Rainer" Anthropology Institute of the Romanian Academy.*

SOUTHWEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI" - BLAGOEVGRAD
FACULTY OF PHILOSOPHY
DEPARTMENT OF SOCIOLOGY

YORDANKA STOILOVA KOYCHEVA

"LEADERSHIP SKILLS IN THE CONTEXT OF MANAGERIAL ORGANIZATIONAL CULTURE"

AVTOREFERAT

PhD Theses for the award of educational and scientific
Doctor's degree in Sociology

TUTOR
PROF. D.N. VALENTINA MILENKOVA

Blagoevgrad, 2022

Content of the dissertation

The dissertation contains an introduction, a presentation in four chapters and a conclusion.

The total volume of the research is 205 standard pages. The dissertation contains 5 figures, 6 tables and 2 appendices. The bibliography includes 222 sources, of which 64 in Bulgarian and 158 in English.

The public defense of the doctoral dissertation will be held on March 31, 2022 at 11 am in 1342 hall, SWU "Neofit Rilski"

The structure of the content is as follows:

INTRODUCTION..... 5

CHAPTER ONE : **THE INSTITUTION AS THE BASIS OF SOCIAL ACTION**..... 11

1. Institutionalism as an approach 11

2. New institutional economy 20

3. The institutional approach in its analytical perspective 25

3.1. Classical conceptualizations 25

3.2. The new institutionalism 30

4. Types of institutions 34

5. Organizations through the prism of institutions and institutional approach 45

CHAPTER TWO : **ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL CONTEXT**..... 50

1. Organizational culture 50

2. Organizational behavior and values 59

3. Managerial culture 75

4. Qualities of the modern manager 85 85

CHAPTER THREE : **LEADERSHIP AND LEADERSHIP SKILLS** 97

1. Leadership in the context of the organization 97

2. Theories of leadership 106

3. Leadership as a characteristic of the organization 129

4. Formation of leadership skills 135

CHAPTER FOUR : **LEADERSHIP SKILLS AND ORGANIZATIONAL CULTURE. EMPIRICAL RESEARCH** 146

1. Global Business and Status 146

2. Economic structure of Blagoevgrad and the region 153

3. Empirical framework 162

3.1. Organizational culture and leadership: 30 surveys with employees of companies and organizations from the region 164

3.2. Organizational management culture, leadership skills: 6 interviews with managers of companies in the region 174

CONCLUSION 182

BIBLIOGRAPHY 187

APPENDICES 201

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

The transformations of modern business are an impetus for the search for a new leadership paradigm for the 21st century. Leadership has been a major topic of research for almost a century and raises many empirical and conceptual questions. Leadership arises in connection with the need for complex organized systems to be managed in a balanced way by certain principles and guidelines. Despite this level of effort, the state of the field shows that many studies pay little attention to organizational variables that affect the nature and impact of leadership.

The beginning of the 21st century, called by P. Drucker "the era of broken continuity", brings further changes in the functioning of modern organizations. The main features are uncertainty, complexity, acceleration, networking, flexibility and mobility, and virtualization. Therefore, some experts believe that it is necessary to develop a new management paradigm.

M. Williams' concept is in line with the assumptions of modern theories and trends in leadership research based on the authenticity and personal credibility of the manager as an interpretation to build an effective relationship with subordinates. "Short-term guidance" includes such elements as: delegation of authority, training and mentoring, formation of attitudes and skills for flexible action, directing people adequately to the situation, inspiring people with new ways of thinking and acting, consent to the freedom to experiment, increase participation and a sense of responsibility subordinates.

The relevance of the topic of this dissertation is determined by the fact that there is a dynamic relationship between leadership, management and formation of leadership skills, between organizational culture and management, between organizational culture and leadership. Leadership is an object of practical and scientific interest, and the personality of the leader is usually associated with expectations of significant changes in the organization and in particular to solve its various problems. At the same

time, the possibilities of leadership are limited by its organizational context: structure, system, environmental conditions, etc. Therefore, leadership must be seen in the real context in which it takes place. Values and respectively beliefs and convictions, cultural forms - content can relate to the organization (or its parts, functional areas, activities, groups of staff) or the environment (customers, suppliers, competitors, local community).

Modern management creates a new understanding of the management of international economic processes through socio-political interaction and, accordingly, influence. It is the result of transformations in different national management cultures. Leadership skills in managing organizational culture (especially when the strategy requires a change) are always confronted with layered habits, ways of thinking, stereotypes, etc., and therefore extremely difficult and sometimes impossible.

The present dissertation is focused on the study of the topics of organizational and managerial culture as an environment for the formation of leadership skills. The content characteristics of the mentioned phenomena are traced, their specifics in different structural aspects and their influence on the vital individual and group trajectories are shown.

Subject of the present dissertation research is the presentation of leadership skills in the context of managerial organizational culture.

The object of the research is the modern leadership, contributing to the building of effective leadership skills and sustainable organizational culture in the economic environment.

The thesis of the dissertation is that effective leadership skills are acquired and are interrelated with the nature and essence of managerial organizational culture. Our vision for the development of leadership skills is that it takes place as a continuous process over time, combining general and specific characteristics with the implicit nature of individual characteristics that create effective leadership. Leadership skills become more instrumental and contextualized, and eventually their application is driven by various situational features that are related to the specific community environment.

The aim of the dissertation research is: to consider the organizations through the prism of the institutions and the institutional approach, substantiating the theoretical statements related to the organization and the managerial culture as an environment for effective leadership. The purpose of the dissertation is specified in the following tasks:

- To trace in theoretical terms the relationship between the institution, setting the framework and algorithm for the existence of the organization and the variety of real manifestations of the organization in the context of the institution;
- To derive, systematize and summarize the main theoretical statements of organizational culture, behavior and values;
- To summarize and present the theoretical statements about leadership and leadership skills in the context of the organization;
- To monitor the characteristics of leadership and the formation of leadership skills;
- To make an analysis of the main economic indicators of industrial enterprises, the created effective leadership skills and style, as well as the existing organizational culture in enterprises in Blagoevgrad district;
- To conduct a sociological survey using two methods: a survey of company employees and interviews with managers from the Blagoevgrad region, focused on the topics of organizational, managerial culture and leadership.
- To provide guidelines for building effective leadership skills in the context of managerial culture through the approaches of modern leadership.

The methods *used* in the dissertation for the purposes of theoretical and empirical research are: method of analysis and synthesis, method of observation, induction and deduction, analysis of documents and statistics, including structural business statistics for the economic condition of Blagoevgrad, survey, interviews, systematic approach to analytical presentation of the overall picture. The SPSS software product was used for

the processing of the information from the field work for Windows , Microsoft 's X CEL , and Google Forms.

STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The entire dissertation is a complex system of knowledge, manifested at different levels - theoretical concepts and cognitive approaches, empirical analysis and information obtained from quantitative and qualitative methods, which are verification of the theory. In the symbiosis between theory and empiricism, I have tried to show the importance of organizational and managerial culture as the framework in which modern business and its people run and develop, which are the driving forces of organizational structures and their development.

CHAPTER ONE: THE INSTITUTION AS THE BASIS OF SOCIAL ACTION

The first chapter traces the essence and some of the conceptual characteristics of the institutions, the theoretical directions related to the placement of institutions as the focus of research. Organizations, on the other hand, show the variety of concrete real manifestations in the context of each institution that sets the framework and algorithm of the existence of organizations. In this sense, the two realities are traced interconnected - semantic and practical.

In the section **Institutionalism as an approach** , the emphasis is on the evolution of the institutional perspective from the point of view of point of the institutional field in sociological knowledge. Some basic concepts in a sociological context are traced, which are related to the evolution of institutionalism and institutional theory, as constituting the symbolic space of social processes. The main role of institutions in a society is to reduce uncertainty by laying the foundation for a stable structure for human interaction . Institutions regulate relations between people, as well as the material part of the cultural environment, and in a sense the natural environment.

The holistic view is widespread in theoretical terms, according to which the focus is not on individuals, but on the social whole, manifested in society as such, or in institutions. As a result, the characteristics of individuals are derived from the institutions that are decisive, dominant and leading, and individuals are secondary and derivative. In this institutional determinism, institutions are defined as an important stabilizing factor that sets the framework for all subsequent development. The institution itself is seen as a universal entity, which, by imposing a certain rationalism in the actions of the individuals who spiritualize and build it, transfers this rationalism in a number of processes that take place outside the structure. The analyzes themselves are characterized by a certain abstractness, which is both an advantage that allows to see the whole picture and a disadvantage due to the lack of specific fabric and specificity ; but this allows the introduction of various alternative approaches such as behavioral and evolutionary.

The evolution of views on institutions is related to the gradual incorporation of various social accents related to the influence of values, norms and culture in the study of the diversity of economic phenomena, emphasizing the influence of institutions on the social life of actors. Institutions are seen as an elusive and multifaceted reality - social and economic constructs that play a key role in the development of social processes.

In analyzing the development of institutional theory, we must emphasize that the structure of both old and new institutional concepts is quite complex. (Popov, Sedlarski 2012). The two research areas that are different are - neo-institutional economics and institutional economics - fundamentally different paradigms for the analysis of institutions.

The new institutional economy operates at several levels of economic and sociological analysis. On the macro level, the new institutionalism explains the action of economies through the idea of institutions, their relationship with mental models, the relevance of culture and last but not least - the process of economic change . At the micro level, the main conclusion is to rethink the view of the institutions that they represent

certain rules, decreasing uncertainty in economic exchange and transaction costs (Milenkova, 2021) .

The institutional approach in its analytical perspective. This section analyzes some ideas as part of the institutional approach in classical sociological theory and the main institutional ideas developed in it. In their works, the authors show the importance of institutions as a framework - normative and value, which creates a rational environment and conditions for the development of social reality. It is this framework that represents the important, initial and basic basis of the social institution, because the norms, rules and values guarantee and presuppose social sustainability.

In the section **New Institutionalism** an analytical review of the existing theoretical research programs of the new institutionalism in the analyzes of society is made. It explains its intellectual core, following some ideas of famous institutionalists and shows how the new institutional approach is applied in understanding social processes in modern times.

The existence of different points of view on existing social phenomena is due to the fact that social reality has many layers of meaning. When one jumps from one section to another, new connotations and realities are rediscovered. The basis of neo-institutionalism is linked to the concept of rational action integrated into the social and cultural context. Emphasis is also placed on the development of informal norms and the way in which they are combined with formal constraints to bring out the institutional nature. It shows how cultural understandings shape the establishment of institutions and their reflection in various organizational forms.

In this sense, it can be said that the institutions should be considered in their complexity and versatility, which integrates different theoretical perspectives. Institutions include regulatory, normative cognitive aspects that reflect their understanding and analysis as a system of norms, rules, or as a set of cognitive and cultural characteristics related to the environment. In fact, the institutions must be considered in the unity of these components, because they are actually operating and defining their essence. The institutions shall reflect the regulatory and regulatory sanctions of the

conditions and environment in which they exist, showing both local and regional conditions and national and global contexts.

Another important conclusion related to the institutions is the thesis that they bring stability and sustainability; at the same time, they change over time, like any social entity, and thus give impetus to change in the overall environment in which they become possible.

Organizations through the prism of institutions and the institutional approach.

The relationship between an institution and an organization in the social environment is studied in different contexts. Depending on the source of the institutionalization processes, two approaches to the relationship "institution - organization - environment" emerge. (Zucker, 1988). In this relation it is necessary to emphasize that the institution itself creates new cultural elements, which subsequently spread in its environment.

The analysis of the institution-organization relationship is based on the following principles:

1. Institutional processes are the foundation in the development of organizations;

2. The importance of the environment becomes a constituent mechanism of the institutions, as well as of their structure;

3. The institutional context brings about a change that is embedded in the idea of an institution, to the extent that resistance to change develops.

The environment in which each organization exists is diverse, including local communities and groups, contractors, partners, cultural and political organizations. The very organizational field that includes the active environment of the organization is culturally and cognitively constructed. Local cultures contain cognitive elements, ie. they are interpretive frameworks for actors, define their social relationships and help them interpret their own and others' positions in the relationship system.

Researchers consider individuality, organization, nationality through the prism of the specifics of culture as interdependent with the socially created institutional environment and differences in the behavior of individuals. Without culture, we cannot value the values, beliefs, or practices

that identify institutions and their environment. Culture, moreover, complements the rational view of the organization by emphasizing the informal structure, as related to the formal. The organization is a social system built with the help of targeted activities of interdependent individuals to achieve a specific result. The organization in the process of its functioning, interacts with the environment and develops a complex system of integrated elements to obtain quality results, formatted by the institution.

In the second chapter of the dissertation **ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL CONTEXT** the peculiarities of the organization and its basic connotations in the society are analyzed, referring to the formatting role of the organizational culture, behavior and values, outlining the functioning of the real subjects. Various theoretical concepts in the field of organizational behavior and culture, reflected in the management style, rules and algorithms of action of modern managers. The system of values that guides the management team is presented, on the one hand, in the context of the basic common values of the organization, and on the other hand, as a factor for decision-making and functioning.

1. Organizational culture

This section examines various theoretical concepts in the field of organizational behavior and culture in an organizational context, reflected in the management style, rules and algorithms of action of modern managers. Organizational culture is reflected in the style and approach of the organization, the structure and the elements that are present in the life of the organization and its future. Organizational cultures are a tool for change and development, contributing to adaptation to the environment. In this way they become a strategic tool through which to influence the functioning and development of the organization in the long run by determining the sustainable orientations of individuals. Organizational culture is a factor in gaining competitive advantage and is a way to manage employee behavior. Therefore, organizational culture can be defined as the collective

programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another.

Organizational culture has several important axes that drive it and create its dynamics. Values and norms can definitely be mentioned as one of the structurally vital components of organizational culture, because they determine the normative nature of the organizational spirit. On the other hand, organizational culture has a regulatory character, as well as cognitive-narrative, recreating history, past and present. On this basis, the organizational culture acquires the qualities: integrativeness, adaptability, educational impact.

In this sense, the organizational culture imposes both regulations and control, as well as opportunities for inclusion and adaptation, for creativity, expression and personal activity. Organizational culture creates a field for the inclusion of individuals and groups - formal and informal in the overall organizational environment.

Researchers Chatman and O'Reilly distinguish and summarize different problems related to organizations with a view to their possible solution:

1) research of the connections between culture, leadership, organizational structure and efficiency;

2) studying the ways in which organizations can build, manage and maintain structural relationships between subcultures of groups in which employees participate; and how subcultures can foster innovation and change by helping to identify key drivers of organizational development, including an understanding of the impact of organizational culture and possible cultural transmissions.

The functions of organizational culture reflect its specific contribution to the organization through management practices, traditions and rituals (Paunov, 1998; Davidkov, 2015). Authors K. Cameron and R. Quinn show the impact of organizational culture in its unifying force and leading the organization to success (Cameron & Quinn, 2012).

Organizations have a significant impact on possible cultural sources in the formation of the organization, as well as the way they are used. Organizational cultures influence organizations, serving as a tool for change

and development, contributing to the organization's adaptation to the environment. In this way it becomes a strategic tool that influences the functioning and development of the organization in the long run by determining the sustainable orientations of individuals in the organization.

2. Organizational behavior and values

Organizational behavior examines the sustainable characteristics of human behavior and human communities at all levels of the management system with an emphasis on the development of effective management methods. (Paunov, 1998). Through organizational behavior, behavioral analysis is performed at different levels: personal - group level, value (normative) - operational reasoning.

The behavior of the individual in the organization, the problems of interpersonal relationships, the dynamics of relationships in small groups, intergroup relationships and organization-personality relationships are the subject of analysis and consideration. Values form attitudes and are key features for the typology of personalities, as specific ideas that standardize behavior. The system of values, which guides the management staff, is formed, on the one hand, in the context of the basic common values of the organization; on the other hand, determines their composition and essence. Organizational values are contained in the mission of the organization.

Robbins defines organizational behavior as a phenomenon that projects the influence of individuals, groups, and structure on the actions of people in organizations and the impact of that behavior on the work of the organization in order to improve its effectiveness. ” (Robbins , 1991). The author presents organizational behavior through motivation, leadership behavior and power, interpersonal communication, group structures and learning processes, the formation of attitudes and perceptions, processes of change, conflict, work stress.

D. Panayotov outlines the main aspects for the analysis of the cognitive field of organizational behavior, which are determined by the axes "personal-group level" and value (normative) - operational thinking " (Panayotov, 2003).

Every organization has rules for behavior, for interpersonal and intergroup relationships. Beliefs, beliefs, norms are an integral part of behavior. Status determines the social rank of the individual in the group and is a sign of the extent to which the individual is recognized and accepted in it. The American sociologist R. Likert (Likert , 1961) developed the concept of organization based on the influence of working groups on its activities. His theoretical constructions trace the relationship between the processes in groups and the action of power, technology, culture, structure and other components of the organization.

Values in sociology and organizational behavior are a fundamental concept denoting the cognitive structure that presents criteria for choosing between alternative behaviors. The sociological perspective examines values through the prism of: social evolution from community to society (Toennies, 1957), the dominant type of solidarity in a society, collective consciousness, division of labor (Durkheim, 1949), social action (Parsons, 1951; Parsons & Shils, 1951). Weber, 1993), standards or criteria for personality behavior (Williams, 1968, 1979), etc.

3. Managerial culture. The culture of management is something that develops from the beginning and penetrates the spirit of the company. Managers, regardless of the hierarchy and levels they occupy , share and express the culture of management through a set of skills, approaches and behaviors that they apply to the team they lead, as well as to each member of it, in order to achieve organizational goals and prepare employees for this complex, relating to the company's management philosophy and set of values. Managerial culture creates a vision and belonging to the social category of managers. The organization cannot achieve its goals if the elements of culture are not shared by all managers. An organization can

survive and thrive if its core beliefs and values are known and put into practice.

Managerial culture is a specific phenomenon through which an organizational policy is formed, which distinguishes one organization from another and with targeted development can achieve greater efficiency. Since the organization is an open, self-generating three-tier system (corporate, organizational and managerial), it can be said that in each organization there are three interdependent types of culture: corporate, organizational and managerial (Bontas, Urban, 2004: 17).

The culture of management is considered as an integral element of the organizational culture, which provides quality functionality of the processes in the organization and allows for changes in the organizational culture and competitive advantage. Managerial culture is "a system of values, beliefs, aspirations, expectations and behavior of managers, reflected in the types and styles of management used in the organization, following the content of organizational culture and its performance" (State, 2004).

The model of management culture has several aspects: relationships, orientation, decision making, motivation and loyalty. However, the approaches of the various authors do not oppose the perception of the culture of governance, but complement each other. Managerial culture is a major factor in the overall organizational culture, directly affects the results of the organization, defines the goals of management activities, encourages creativity, expanding and deepening knowledge and acquiring new knowledge by communicating and seeking new ways and methods in management . The culture of governance must be the foundation of the entire culture of the organization. Management culture reflects the personality of the founders, managers and executives and influences their decisions and actions by setting norms and standards consistent with their values and contributing to synergies in the organization. Management culture includes: beliefs, values, norms, attitudes and behaviors that guide action to achieve goals. The management culture of an organization is a factor in promoting organizational change under the influence of internal and external factors, the degree of risk and the depth of the changes.

Theoretically, the research related to the relationship between strategy and goals as elements of management culture, the factors determining the planning of the strategy and the success of its implementation. The culture of management effectiveness shows the impact on the behavior and activities of future leaders. As a result, all management resources of the organization work in concert.

4. Qualities of the modern manager

In order to successfully perform the activities and the tasks arising from them, the modern manager must have certain qualities and skills and competencies. The qualities of the manager (Lilova, 2014) are a relatively constant and stable form of universally or individually manifested set of personal characteristics that influence behavior, both in certain situations and for a longer period of time. The qualities , skills, competencies that the manager possesses help him to perform his functions in accordance with the rules, norms and standards of highly effective management. The potential of the manager, as a complex of innate predispositions and acquired qualities, as well as organizational and managerial skills, allowing the identification and resolution of complex management problems depend on three main factors:

- personal qualities related to psychological traits and characteristics, such as resilience, self-control, confidence, initiative, etc .;

- mental qualities related to the ability to think innovatively, proactively and analytically;

- management skills, defining decision-making skills and leadership skills, communication skills, etc.).

Managerial competencies are divided into basic and executive (Brelik, Żuchowskir, 2017: 21) :

1. Basic competencies are: *cognitive* (flexible thinking, thinking ability, knowledge, creativity), *social* (dialogue and negotiation with colleagues and superiors, teamwork), *personal* (action orientation, initiative, coping with stress , efficiency, self - organization, decision making, confidence).

2. Executive competencies are: *business* competencies (industry knowledge, marketing approaches, identifying customer needs), *corporate* (corporate identity, ethics and values, expertise), *management* competencies (team building, delegation of responsibilities, leadership, planning, management) of changes).

Existing leadership concepts can be grouped into four category theories, models or understandings (Paunov, 1998: 221), based on decision-making processes; emphasizing the differences in orientations: to the tasks or to the people; situational; charismatic. In this way, the focus of attention and the subject of analysis are gradually shifted from *leadership* to *leadership* , ie. solution-based concepts are more concepts of leadership styles, and the idea of charisma targets almost all leadership.

In the third chapter of the dissertation **LEADERSHIP AND LEADERSHIP SKILLS** , the analysis focuses on leadership as a phenomenon and its dimensions, as well as on the qualities of the leader. One of the important interrelations is the consideration of the line: organizational culture, managerial approaches and style of work, leadership as an important prerequisite for establishing the organization and achieving its goals. The logic of the development of leadership theories according to individual perspectives and aspects of the phenomenon is traced, clarifying the main defining elements of organizational leadership, which create a certain consensus in the scientific literature and provide a unifying perspective for ideas. The inextricable link between leadership and management in a continuum showing the performance of a managerial function is considered, where both categories, although related, are different.

1. Leadership in the context of the organization

Leadership has been a major topic of research for almost a century and raises many empirical and conceptual questions. Despite this level of effort, the state of the field shows that many studies pay little attention to

organizational variables that affect the nature and impact of leadership. Some research focuses on interpersonal processes between individuals, leaders and followers. Research that explicitly examines leadership in the context of organization, especially in the strategic management literature, has another shortcoming: it usually ignores the cognitive, interpersonal, and social richness of this phenomenon because it fails to cope with processes that explain or report as results . While modeling in the strategic management literature is usually focused on leadership research that takes place at the upper levels of the organization, any presentation offered regarding the selection, development and training of potential leaders is often based on a strong conceptual framework, which also has empirical verification.

Leadership is an object of interest and the personality of the leader is usually associated with expectations for fundamental changes in the organization and in particular for solving its various problems. At the same time, the possibilities of leadership are limited by its organizational context: structure, system, environmental conditions, etc. Therefore, leadership must be seen in the real context in which it takes place. In this paragraph, the focus is on the role of the organization as a context for leadership, ie. The "influence" or "impact" of the environment on leadership. The organizational context can also be influenced by leadership, for example a leader who changes the structure. Thus, the organizational context can be both a dependent variable of leadership actions and a variable of influence on leadership.

The scientific literature calls for more attention to be paid to the role of the organizational context as a major factor influencing leadership behavior and performance. In line with these calls, the main premise of the analysis is that leadership in organizations is not carried out in a vacuum, but in a specific environment and conditions. The key question, therefore, is whether and to what extent the organizational context has been the focus of the scientific literature on leadership. According to some researchers (Porter & McLaughlin, 2006) The situation looks like this: "many talk about it, but very few do what is necessary, especially when it comes to empirical research." Progress in filling this gap, insofar as it exists, is essential for a

better understanding of leadership phenomena. In general, in the field of organizational behavior, there is a relative lack of attention to how the larger organizational context affects the specific areas of individual and group behavior. These areas include: motivation, communication, teams and leadership. The need for more attention and study of the organizational context requires that organizational behavior become the focus of study and provide useful guidelines for the well-being of organizations and their members.

Most leadership theories in the scientific literature largely do not emphasize the organizational context. This finding is supported by research by researchers, which I discuss below.

James McGregor Burns (1978) found that "leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth" because of the focus of leadership on leaders rather than on the organizational social constructs of leadership.

Aspects of the organizational context are important for organizational structure, origin and history, ownership and control, size, technology, location and dependence on other organizations. Operationally defined scales are presented as independent variables to predict the main dimensions of the organizational structure, which is closely related to the context in which it operates and many of its variations can be explained by contextual factors. Various factors are tracked, including size, technology, organizational documentation, or social function and interdependence with other organizations, which are critical to influencing the organization's relationships and functioning. These factors are linked in a relatively systematic way to the characteristic aspects of the structure, as such studies would require a multifactorial approach both in context and in structure.

Understanding the context of an organization is a process that determines the factors that affect the existence of the organization, its goals and its ability to develop sustainably. The process takes into account internal factors such as values, culture, knowledge and effects of the organization, as well as external factors such as legal, technological, competitive, market, cultural, social and economic environment.

When considering the organizational context, not only positive but also negative factors and conditions must be taken into account, as they facilitate the understanding of the external organizational context - as factors from legal, technological, competitive, market, cultural, social, economic, international, international , national, regional or local; as well as factors of the internal context related to the values, culture, knowledge and results of the organization. The mere clarification of the organizational context is not enough to obtain the correctness of the process. The organizational context must be taken into account on an ongoing basis and the factors identified must be reviewed in terms of their relevance and relevance. The leader must be vigilant and notice all the changes in the environment that affect the company's activities. This is the only way to ensure success in case of positive or minimized effects, as well as in case of negative external and internal factors affecting the functioning of the organization.

The organizational context shapes the imperatives of performance, which simultaneously stimulate and define the parameters of appropriate leadership actions. This implies qualitative changes in the ways in which leaders acquire information in their roles and continue to make sense of this information. It changes whether and when (and how and what) leaders plan as appropriate collective responses. The nature and role of key processes, such as how leaders influence and manage their followers, is changing. The extent of their influence is also influential. The organizational context even changes the mechanisms by which leaders acquire their role and develop their legitimacy. These effects go beyond the effects typically modeled in contingency approaches in the leadership literature.

2. Theories of leadership

The phenomenon of leadership can be presented analytically and interpretatively from different theoretical perspectives with different conceptual reflections. Attempts to classify them, however, prove difficult to unambiguously organize the many concepts. Taking into account the dynamics of time, theoretical approaches are mutually inspired, which leads

to the possibility of distinguishing between universal and specific elements in the theoretical view of the issue of leadership, as well as the possibility of empirical verification or implications for practice. Leadership literature reveals that theories have been refined and modified over time, and none of them are irrelevant. The experiments of scientists related to the classification of leadership theory identify the types of leadership theory, revealing their structural nature.

According to S. Hristov, leadership is studied in three directions, which are expressed in the development, experimentation and validation in practice of various theories:

1. As a property - leadership is a set of characteristics possessed by those who exert successful influence;
2. As a process - leadership is a direct non-coercive influence and coordination of the group's actions on the way to achieving its goal;
3. Leadership as both a process and a property.

The theories are distinguished as a result of the application of two measures: aspects in the consideration of different parameters; using different approaches applied in the same aspect. Two approaches are applied to each of the two aspects: universal and situational. Based on his research and analysis Hristov sets out its structure of theories of leadership, through which it derives five elements in order to reveal the essence of leadership: characteristics; behavior; situation; properties . Northouse (2016) explored 16 theories. Kellerman (2012) argues that there are over 40 theories of leadership, while Meuser, Gardner, Dinh, Hu, Liden and Lord (2016) states that the number of theories of leadership is 66. In light of the challenges posed by the many theories in the field of leadership, scholars are calling for the consolidation of theories of leadership. While the theories of leadership offer numerous points of view and do not contradict each other, but complement each other and this is the reason why they allow to unite. Significant efforts are being made to consolidate theories of leadership and this integration is done through 6 focal points: charismatic theory, transformational theory, leadership and diversity, strategic theory, participation / shared leadership and trait theory.

At the same time, there is no comprehensive unifying theory that identifies the source code or nature of leaders and defines the conditions that give rise to leadership. There are working concepts for leadership, which include:

- The early simplistic paradigm in which leadership is seen as good governance.
- A semantic concept in which leadership is the process of leadership.
- Transaction concept: leadership is a social exchange between leaders and followers.
- The situational concept; leadership is a phenomenon that precedes and facilitates decisions and actions.
- Aesthetic concept: leadership is an art or craft.

The scientist W. Bennis conducted a study of 90 popular leaders and classified the characteristics that determine their personality into four groups: physiological; emotional (psychological); intellectual; personal and business.

Following the logic of the development of leadership theories, we can note that they all proceed from one-factor approaches, ie. Initially, each factor is considered as a determining factor for leadership: personal qualities, style of behavior, situational characteristics. After realizing the shortcomings of the one-way approach, leadership models begin to combine, two-factor concepts emerge: personality-situational, behavioral-situational, personality-behavioral theories. The last stage is a systematic approach that involves many factors.

The second trend that should be noted is the transition from a discrete approach to a process approach. In the discrete approach the position of the leader is determined once and for all due to one or another factor (as happens in charisma theory), while in the process approach the characteristics of the interaction between leader and follower are considered (as in transactional and transformational leadership).

The third trend is a departure from the purely rationalist approach, where the leader uses a set of rational techniques to achieve maximum performance from subordinates. It is being replaced by an irrational approach based on emotions and cultural values.

3. Leadership as a characteristic of the organization

At the heart of leadership research, often implicitly, is the assumption that the leader has a significant influence on the functioning of the organization as a whole and its individual elements. However, researchers on this issue have not agreed on the strength of this influence and its consequences. Their positions can be arranged in a continuum, the beginning of which is marked by the claim to a secondary leadership role and the end of the continuum - by his leading contribution to the functioning of the company. Along with the growing number of studies devoted to this problem, its multifaceted nature is becoming more and more aware. It turns out that identifying leadership skills with just a "cluster" of certain characteristics is not able to explain the phenomenon of the authority of people who lead others.

There is an inextricable link between leadership and management. Contemporary literature on the subject emphasizes that leadership and management create models of complementary behaviors, activities, knowledge and skills. They should be considered in a continuum reflecting the performance of a managerial function, where both categories, although related, are different.

Governance is part of the economic paradigm, while leadership is part of the behavioral paradigm. Leadership and management cannot be considered separately. One can be a leader without being a manager and vice versa. This is related to the way a person performs the role of manager and leader in the organization, finding common ground between the two statuses. Scientists Bass & Avolio (1994) view leadership and management as separate processes that differ in the way they are deployed. The role of the manager is largely determined by the nature of the managerial position held, but managers have flexibility in the way each role is interpreted and performed.

A distinction is made between management and leadership in terms of key processes and planned results, which take place through:

• Setting operational goals, establishing action plans with schedules and allocating resources;

• Organizing and recruiting staff e.g. establishing structure, allocation of resources and tasks;

• Monitoring results and solving problems.

The analysis of the concept of leadership is also related to the problem of power, treating leadership as one of the aspects of power. Leadership is the ability to influence or exercise power in social communities. According to Weber, "power means any chance that someone's will will be forced into some kind of social union, even in spite of resistance, no matter what the possibility." (Weber ; 1972).

A review of the definitions of leadership shows that it is difficult to summarize a definition or model that describes all the possible situations that today's leaders may face. The changing environment usually forces them to constantly change their leadership style or to adapt external conditions to the needs of their leadership style (which, however, can be extremely difficult). Maintaining the same leadership style is not always effective.

Analyzes show that leadership is the result of a relationship between the leader and his followers, and although the condition for his emergence is the personal qualities, behaviors and skills of a potential leader, they are revealed only under certain favorable conditions. A useful tool for building the relationship between leader and employees is charisma - a certain reference force, the result of social perception of people, a personality trait of the individual that makes him be perceived by others in a unique way. Charisma makes it easier for the leader to achieve goals, influence people and spread the vision. In most cases, useful charisma is often complemented by a vision that the leader must have. A vision for the future of the organization and changes in the environment is usually extremely useful for leading the organization and showing its direction. However, it is necessary to maintain a balance between the vision, its dissemination and implementation, as well as the implementation of the current tasks of the organization. Depending on

the situation, the meaning of these two elements may change. The type of tasks faced by the leaders of modern organizations is influenced by the form of their organizational structures.

The global leader tends to focus on the changes initiated by his organization, leaving technical (routine) operations to lower-level employees. Therefore, he is only an agent of more important organizational changes. In most cases, his tasks may include identifying the challenge for the organization, asking questions to the members of the organization, but often avoiding solving the problem. Thanks to this, he has a chance to involve more members of the organization in the process of change and correcting his opinions allows him to prepare a better project for change. The leader often shows the environmental pressures that are forcing change. Changing the organizational culture is a particularly difficult process for which the global leader is responsible. The tasks in this regard differ depending on the stage of development of the organization. In young organizations the leader is mainly responsible for the formation of organizational culture, in middle-aged organizations for the direction of its development, while in mature organizations he is often forced to destroy and restore organizational culture.

4. Formation of leadership skills.

The theoretically based framework for the formation of leadership skills summarizes the ideas from the cognitive scientific literature for the development of skills and competence in performing tasks in the field of leadership. The dissertation emphasizes that leadership skills are developed from the process of cognitive recharging, in which micro-level skills are first acquired through problems related to experience or observational learning, and then organized into ever higher systems, which guide behavior, knowledge, and social perceptions. These systems evolve along with emerging personal identities, in which leadership roles and skills become more important than the actor's sense of self. In this way, over time,

leadership skills and knowledge are inextricably integrated with the development of the concept of oneself as a leader. The identity of leaders usually changes from individual to more collective orientation with the development of their experience.

In this paragraph, I build on existing leadership research, including research on social identity and values, and the acquisition of field-specific expertise. Identity is the focus because (a) it provides an important structure around which relevant knowledge can be organized; (b) is a source of motivational and guiding forces that determine the extent to which the leader voluntarily puts himself in developmental situations; and (c) can provide access to personal stories, core values, etc. that can be used to understand and motivate subordinates. I suppose that with the rise of leaders, they become more and more able to use flexibly internal resources such as identities, values and mental ideas of the followers, ie. as leaders evolve, there is a shift in focus from identities at the individual to the collective level, both for the leader's own identity and for the identity of the followers.

Developing skills at higher levels involves more complex and diffuse processes that often depend on other individuals or groups, taking much longer to produce visible results. Team building skills are just one example of such skills. An additional difficulty in acquiring social skills is that in many contexts tasks engage most of the conscious attention of individuals, while social factors are secondary and implicitly managed. For this reason, we would expect novice leaders to have difficulty developing social (or emotional) skills. However, when intermediate or expert skill levels are achieved in other areas, leaders need to have additional capacity for attention and orientation towards followers, which leads to the improvement of social skills. These skills become more procedural and contextualized, and eventually their application is carried out by the internally maintained values and inclinations of the leader. Thus, at all stages of development, the acquisition and improvement of leadership skills is influenced by individual differences in cognitive abilities, personality and temperament, ability to emotional regulation, identities and values that stem from both cultural context and personal experience. .

Leadership expert John Adair (2004) based his research on a three-pronged model of the key actions leaders need to take to lead their team effectively. These actions are grouped into three areas:

- **Task:** the actions that are taken to achieve the goal.
- **Team:** personal actions at group level, to promote effective teamwork and group cohesion.
- **Individual focus:** actions that meet the unique needs of each team member.

In summary, it can be said that the development of leadership skills takes place over a long period of time, combining different loosely related skills. These attempts at leadership are driven by the desire of leaders to combine their characteristics (such as behavior) with implicit theories of effective leadership. These skills become more procedural and contextualized, and eventually their application becomes more driven by the internally maintained values and inclinations of the leader. A critical aspect of this process is the integration of leadership skills with identities as leaders. Perceiving oneself as a leader not only influences proactive attempts to gain leadership experience, but can also be an important sign of access to leadership-related knowledge. With sufficient development, the integration of leadership skills with identity can lead to an expert and unique way of leadership, which may include the development of inner qualities and abilities that characterize not only the leader but also the followers. Thus, at all stages of development, acquisition and improvement of leadership skills is influenced by individual differences in cognitive abilities, personality and temperament, ability to emotional regulation, identity and values that arise from both cultural context and personal experience. .

Chapter Four **LEADERSHIP SKILLS AND ORGANIZATIONAL CULTURE: EMPIRICAL RESEARCH** is the **empirical part** of the dissertation. In a rapidly changing and highly competitive world, global business is seen as key to economic growth. Modern management creates a new understanding of the management of economic processes through socio-

political interaction and, accordingly, influence. The economic structure of Blagoevgrad district is considered and the potential of local resources is shown. The empirical framework presents the characteristics of organizational, managerial culture and leadership skills through the eyes of actual participants in the economic environment. The conducted interviews with managers and surveys with employees of companies from the region show the specific practical dimensions of the theoretically studied problems and topics in the dissertation. The main conclusions are that in the area at the moment there are a number of problems in the economic and business environment, mainly related to objective factors and elements.

1. Global business and condition

Researcher Michael Chibba outlines the main key factors of global business that he believes are equally important: business mission, policy and strategy; culture; leadership; technology, innovation and creativity; human capital; business environment. Along with the rise of economic globalization, the use of the term "global business" (GBiz) - instead of or in addition to the relatively well-established term "international business" is increasing in virtually all businesses and related global contexts.

Leadership has always been a major factor in the success of any business and relatively more important in global business. Leadership is the art of achieving more than management science says is possible. Clemmer, Jim and Art McNeil (1988) were among the first proponents of "leadership skills for outstanding results", which is still the case today in business and economics. In all global companies, leadership is increasingly defined as a key aspect of a company's success.

Modern leadership has a focused impact on globalization as a process of growing importance of international contacts among companies and is characterized by the lack of state barriers to commodity flows. This is what helps to increase the role of management and at the same time raise it to the level of world governance. The globalization of modern management is characterized by:

1. The emergence of special systems for transnational cooperation;
2. The peculiar takeover of some enterprises by others;

3. The creation of joint ventures

Human capital is necessarily an integral part of global business and is crucial to the impact and results achieved. The team members of the organizations must meet the requirements (including cultural aspects or cultural sensitivity) of the business venture. In other words, while other key factors in global business are indispensable, they are inextricably linked to human capital, as it is the backbone of any global corporation. Whether it's vision and strategy or leadership, human capital is always at the core. According to Scase (2007), global companies and businesses are entirely determined and dependent on their human capital.

Modern management creates a new understanding of the management of international economic processes through socio-political interaction and, accordingly, influence. It is the result of transformations in the individual national management cultures, which together form the global one, based on the commonality between them.

The phenomenon of globalization requires international business organizations to function adequately in a more integrated economy. Changing social, legal, economic, political and technological conditions pose various challenges to world leaders. The process of internationalization makes it necessary for them to adapt to the global economy and to engage in the selection of best international practices. From the global sphere of the economy we move to the regional context in order to show what are the specifics and peculiarities in the specifics of Blagoevgrad and the region.

2. Economic structure of Blagoevgrad and the region

The main branches in the economy of the district are:

· Food industry;

· Wine production;

· Tobacco industry and production of tobacco products;

· Wood processing;

· Tourism.

Almost all branches of the National Economy are represented in the economy of Blagoevgrad region. The factors determining the various

economic activities developed over time, localized on the territory of the district, are extremely diverse.

The southwestern region, which includes the Blagoevgrad region, is the most developed of the planning regions in Bulgaria, and in some sectors even accounts for more than half of the country's share. It should be noted that in Sofia city, the concentration of all indicators is the highest and the comparison of different indicators compared to other districts in the Southwest region would not be appropriate.

The potential of local resources needs to be used to the fullest. Efforts to plan suburban areas for industrial construction and the search for new forms to improve the skills of management and management skills of management deserve attention. Strengthening the export base of the district can be done by attracting entrepreneurs, partners and partners providing access to foreign markets, as well as by creating free economic zones in the district / Blagoevgrad, Petrich, Gotse Delchev /. The formation of an integrated economic environment, capable of attracting innovations and developing wider investment activity, acquires special significance.

The development of the economy is a fundamental criterion for the development of the district. There are a number of opportunities for improving the economic indicators in the individual municipalities, incl. attracting foreign investors and improving the performance of certain sectors with traditions in Blagoevgrad district. All analyzes show that in a comparative plan in the District at the moment there are a number of problems that should find their place in the measures to achieve the formulated goal and the corresponding priority.

3. Empirical framework

In order to trace the empirical correspondence between the overall theoretical conceptual framework and its manifestation in the practice of organizations, two types of methods were applied:

- Quantitative - individual direct survey. A questionnaire was created for surveying employees of companies and organizations in the region in order to study organizational culture and leadership. 30 surveys were conducted in the period June-July 2021. (Application 1). The idea of the study was to examine the opinions and attitudes of people of different ages and statuses, as well as from different organizations to the nature of organizational behavior and values, as well as to managerial efforts. The method of the survey was preferred by me because the contacts were established with a relatively large number of respondents - remotely, electronically. Questionnaires were sent by e-mail to 50 employees in companies in the field of services and trade in Blagoevgrad and the region. In the address to the researched person, the research I am conducting was briefly presented. Of the 50 surveys sent, I was answered by 30 respondents, whose opinions I presented . The sample is unrepresentative by the method of respondents.

- The second method - a standardized interview. Standardized interviews were conducted - 6 with managers of companies from Blagoevgrad in September 2021 (Appendix 2). Initially I made contact by phone, then I met in person with the respondents. The interviews were conducted not with the managers themselves (due to their high employment), but with heads of departments, as well as with direct heads of individual units. In general, all respondents were in management positions, but with varying degrees of hierarchy: three of the respondents were in higher positions in the hierarchy, and the other three were direct managers. It was important for me to show and deduce the level of hierarchy, as well as the specific attitude that is shown to the work itself, to the leadership position and the specific approach that is demonstrated by the respondents. I must especially emphasize that the period in which I established telephone contacts was during the summer season (August), when the heads of various units and positions take their leave and this made my field work somewhat difficult, but I was able to clarify the conduct of interviews.

My main methodological arguments for choosing these methods were related to the fact that:

- The survey reaches a larger number of people, there is an opportunity to obtain information from more respondents to share their opinions, views and assessments .
- During the interview, direct contact is established with the respondents, which allows to observe their reactions on various topics, as well as to take into account their interest in the issues discussed and the issues raised .

In both methods I relied on sharing the opinions, assessments, views and positions of the respondents on the topics included in the questionnaires, in order to express their personal position, which would allow to build a more complete picture of the organizational culture of companies from region .

Both methods combined open-ended and closed-ended questions, with the survey focusing more on closed-ended questions and interviews on open-ended questions. This approach is well described in the literature (Saikova, Atanasov, Chengelova, 2014), because in methodological terms it is important to follow the rules of asking questions and the advantages that different methods provide. The main purpose of the field work was - to convey in an authentic way the opinions of the respondents in order to form a closer understanding of the organizational environment in which people are placed, the way decisions are made and different activities for the contacts that are established in order to more fully and effectively communicate for better work and implementation of activities .

3.1. Organizational culture and leadership: 30 surveys with employees of companies and organizations in the region

It is noteworthy that the highest value of the respondents is "sharing the goals, mission, values of the organization", this is obviously the most important incentive to create an organizational culture. In fact, it is the goals, values and mission that are the basic prerequisites, but also factors for an organization to succeed. On the other hand, the factor "sense of integration and connection with the organization" is also an important prerequisite and

it is mentioned by a high percentage of respondents. It should be noted that individual participation in the form of contribution, initiative and activity are also important conditions for organizational culture, but the general opinion is that the greatest contribution have their company values, rules, approaches that create the overall feeling for sharing. It also matters how big an organization is. In the case of large organizations, individual effort and activity may not always be noticeable. Conversely, in the case of smaller companies, everyone's activity and efforts are visible and impressive.

The most important thing for the organization and its strategy is to achieve the goals in the short and long term, as well as to ensure financial stability. Undoubtedly, these are the most direct and immediate goals, the most important things that are related to the survival of an organization, its stability and presence in an economic context.

It should be noted that highly qualified staff is a very important option - both as an appointment and as maintaining their level and skills; and this is shared by the majority of respondents. In addition, the "proper management" of the activities carried out is defined as a common feature of 90% of respondents. No less important is career development as a specific feature of organizational life. These features of the established principles of organizational structuring and maintaining the balance mentioned by the respondents are of great importance, because they show that in real life to a greater or lesser extent in practice there are processes of rationalization of organizations.

The management of an organization requires different levels of knowledge, but one of the most important is the management of human capital. According to the respondents, it has to do with several things:

- development of professional skills - according to 93.3% of respondents;
- team work - indicated by 76.7% of the persons;
- strict rules - specified by 66.7% of the surveyed employees;
- digitalization of work processes - according to 80% of respondents.

It can be noticed that there is an equally strong emphasis on maintaining teamwork as important for the implementation of activities, and on digitalization as corresponding to the creation of instrumentality of the

environment. The main importance is given to the professional abilities, indicated by the largest share of the respondents.

In summary of the presented results of the survey, the following conclusions can be made:

- The greatest importance is given to the professionalism of the staff, to the maintenance of skills, qualities and qualifications, which are a prerequisite for the implementation of the activities;
- It is important for managers to create a good technological environment, which is a condition for the effectiveness of activities;
- It is necessary to impose and maintain a professional ethic that follows certain rules, even going to greater rigor;
- It is necessary to have teamwork in the organization, but also autonomy of work, which will guarantee a certain independence and manifestation of independence;
- One of the most important things is to achieve good market results, taking into account the individual contribution of employees;
- Sharing the mission and values of the organization is of paramount importance for the success of the organization as a whole and its employees;
- Creating a sense of integration in people plays a significant role in building organizational culture.

3.2. Organizational and managerial culture, leadership skills: 6 interviews with managers of companies in the region

The interview is constructed with open-ended questions and the aim is to share opinions regarding the organizational and business culture of companies in the region. At the same time, the aim was to discuss the general economic situation, the prerequisites or difficulties for doing business, the nature of the relations with other companies - contractors and competitors. Thus, the idea of the interview was to outline the general picture of business conditions, environment and the state of the economic situation.

The questionnaire is a consistent movement from more general to more specific and specific topics, in order to be able to follow both the logical continuity and the transition from topic to topic, in order to develop people's opinions.

Shared opinions show that the requirements for managers are growing because the fields and areas in which they need to be competent are increasing. On the other hand, some of the respondents mentioned that they were thinking of changing the subject of their activity, because in cases when " *things are not going well, you have to try different options, look for new paths to follow"* (male, 48).

It follows that the nature of the business requires the discovery of new reserves, tracking and searching for new options that would be more favorable and " *would open and create new opportunities* " (female, 41).

Here it is necessary to add another important aspect of the new requirements for business, in the current dynamic situation there is a change in many of the normative documents related to tax policy and taxation, discounts, pension funds, accruals and others. This is due to the change in the regulatory situation, which is related to changes in investment, tax, pension policy at the state level. In this situation, it is necessary to monitor the various regulations and changes in them in order to be sound in their financial and reporting documents economic entities. Very often small companies do not have accountants and this requires knowledge of the regulations by the owners themselves. In this sense, it can be said that many different new responsibilities are accumulating, which managers must have in order to be in line with the requirements and time.

In general, it is the creation of such an attitude in business to be active, to follow the new requirements, to take into account various things related to the economic and financial situation are part of the managerial culture.

Based on the shared opinions, it can be summarized that according to the respondents, the managerial culture is associated with the manager of the company - as a major entity in economic activity. It refers to his ability to work with both his employees and contractors, but also with clients. In addition, the managerial culture includes the attitude of self-development

and achieving new results. Managerial culture also includes a series of values about the meaning of economic activity itself and its place in social terms, how to organize activities and people, how to find the best solutions for coordinating activities.

According to the respondents, the organizational culture is important because it shows the commitment of employees to the goals, activities, mission of an organization.

The conducted interviews show a high degree of agreement on the part of the respondents regarding the role of the managerial and organizational culture. It is realized that they contribute to the development of the company, to the effective implementation of activities, to maintaining the image of the organization and its social capital. The interviews are indicative because the respondents understand the complexity of the economic situation in society and business, respectively, so they think it is very important to respond adequately, to look for new options and approaches to the economic situation, but at the same time time and take into account that making the wrong decisions can become a decisive negative step in relation to the business itself and the people involved in the company.

The interviews are indicative of the fact that the management of an organization requires not only effort and diligence, but also a lot of knowledge, informed decisions, proper orientation and a balanced approach to work and contacts.

The **Conclusion** of the dissertation summarizes various problems of organizational and managerial culture, as well as the specifics of both types of cultures, as prerequisites for the proactivity of individuals - members of the organization.

Howard Schwartz and Stanley Davis derive the following approaches in this regard: ignoring culture; management "around her"; attempts to change its elements; change in strategy. Culture, as a phenomenon related to leadership, implies specific varieties, expressed in norms and patterns of behavior of organizational leaders, as well as the perception of their own place in the organizational structure. Changes are required if:

- the organization is dominated by values that do not correspond to changes in the surrounding reality;
- the industry is characterized by strong competition and very fast development;
- the results and functioning of the organization are at a mediocre or weak level;
- the organization is small but growing very fast.

Managerial organizational culture can also be influenced by leadership, for example a leader who changes the structure. Thus, the organizational context can be both a dependent variable of leadership actions and a variable of influence on leadership.

Katz & Kahn (1978) point to three different models of leadership skills:

- The first model of leadership skills refers to the administrative use of existing organizational structures to maintain effective organizational actions. If problems arise to disrupt these operations, existing organizational mechanisms and procedures are in place to resolve them.

- The second model of leadership skills is found at intermediate organizational levels, involves the application of formal structural elements. Such actions require a two-way orientation from the leader (ie towards superiors and subordinates), as well as significant skills for maintaining informal relationships.

- The third model is developed at the top of the organizations and refers to the structural emergence or change in the organization as a reflection of the new formulations of organizational policy.

Leadership skills in the context of managerial organizational culture are related to the realization of the following goals:

1. Identifying the key beliefs, convictions and expectations of the organization;
2. Defining or redefining core values;
3. Analyzing the organizational climate;
4. Analyzing the management style.

Leadership management influences on organizational culture are based on this analysis and can be focused on the elements included in it or on the factors that determine them. Organizational culture is created gradually, it is part of the company tradition and is transmitted through socialization. It evolves from the past through the present to the future and may change. The founders of an institution can lay the foundation for this culture, which can be supplemented later. Organizational culture is influenced and therefore built through management, although it can change quickly, or gradually, step by step. It acts as a guiding framework for the perceptions, feelings, actions of the company team and creates the appearance of the company and affects the prosperity of the organization. In this way, leadership skills ensure that organizational strategic intentions are based on the realities of the external and internal environment, that external and organizational realities are taken into account, that these realities are transformed into sound organizational strategies that direct organizational and human resources to strategic goals. the organization. Leadership forms are one of the few organizational environments that create structure and purpose. This definition of leadership in the context of managerial organizational culture creates a need for new approaches or synthesis for understanding leadership. It unfolds through a multi-level understanding of the environment. The organizational scope, in terms of global, regional and local aspects of analysis, provides an additional context for the use of multilevel issues in organizational behavior and leadership. Various factors are tracked, including size, technology, organizational documentation, or social function, and interdependence with other organizations, which are critical to influencing the organization's relationships and functioning. These factors are linked in a relatively systematic way to the characteristic aspects of the structure, as such studies would require a multifactorial approach both in context and in structure.

In this dissertation I have tried to present the predominant type of culture in an organization, the behavioral norms that reflect the culture of the organization and the prevailing values of the culture, for example, an emphasis on ethical behavior. I have emphasized the fact that leaders create

shared meanings that underlie the management of a culture that does not exist outside the external environment. The business-focused leader is responsible for creating an organizational vision and ensuring that other people are aligned with that vision. An important factor determining the effectiveness of the leader is the nature of the relationship between leader and members, which is part of a broader concept of organizational climate, which includes the degree of trust in relations between members, levels of tension and anxiety in the group. the leader and the members of the group, the level of group cohesion, the general satisfaction and acceptance of the leader of the group and the coincidence between individual, group and organizational values.

In the course of the analysis I tried to present the managerial organizational context, shaping the imperatives of performance, which both stimulate and define the parameters of appropriate leadership actions. This implies qualitative changes in the ways in which leaders acquire information in their roles and continue to make sense of this information. It changes whether and when (and how and what) leaders plan as appropriate collective responses. The nature and role of key processes, such as how leaders influence and manage their followers, is changing.

It was important to emphasize that there is an inextricable link between leadership and management, and that leadership and management create models of complementary behaviors, activities, knowledge and skills. They should be considered in a continuum reflecting the performance of a managerial function, where both categories, although related, are different. Governance is part of the economic paradigm, while leadership is part of the behavioral paradigm. Leadership and management cannot be considered separately. One can be a leader without being a manager and vice versa. This is related to the way a person performs the role of manager and leader in the organization, finding common ground between the two statuses.

The overall framework for the formation of leadership skills summarizes the ideas from the cognitive scientific literature for the development of skills and competence in performing tasks in the field of

leadership. The dissertation shows that leadership skills are developed by the process of cognitive loading, in which micro-level skills are first acquired through problems related to experience or observational learning, and then organized into ever higher systems that guide behavior. , knowledge and social perceptions. These systems evolve along with emerging personal identities, in which leadership roles and skills become more important than the actor's sense of self. In this way, over time, leadership skills and knowledge are inextricably integrated with the development of the concept of oneself as a leader. The identity of leaders usually changes from individual to more collective orientation with the development of their experience. The analysis shows that the leader's self-identity is very important. Identity is the focus because (a) it provides an important structure around which relevant knowledge can be organized; (b) is a source of motivational and guiding forces that determine the extent to which the leader voluntarily puts himself in developmental situations; and (c) can provide access to personal stories, core values, etc. that can be used to understand and motivate subordinates. I suppose that with the rise of leaders, they become more and more able to use flexibly internal resources such as identities, values and mental ideas of the followers, ie. as leaders evolve, there is a shift in focus from identities at the individual to the collective level, both for the leader's own identity and for the identity of the followers. Exploring leadership skills, the interactions of leaders and team members, and the ways in which leaders are influenced and subsequently influenced by other actors is part of my research interests that I will develop in my future pursuits.

The conclusion emphasizes the fact that leaders create shared meanings that underlie the management of a culture that does not exist outside the external environment. Organizational culture is created gradually and continuously, it is part of the company tradition and is transmitted through socialization. Organizational culture is influenced and therefore built through management, although it can change quickly or

gradually, step by step. It acts as a guiding framework for the perceptions, expectations, actions of company teams, creates the appearance of the company and affects the prosperity of the organization.

Contributions to the dissertation

1. The complex potential of theoretical approaches to institutionalism is revealed. Different dimensions of the new institutional economy and the new institutionalism are shown. The advantages of the institutional analytical perspective in its historical perspective and significance are explained.
2. The vision of the organizations through the prism of the institutions and the institutional approach is substantiated. Conceptually, a complex vision of organizational behavior and values has been developed, which become a projection of organizational and managerial culture.
3. Leadership skills are designed in the focus of various theories of leadership. Existing leadership approaches are defined as a structural framework of real leadership actions and as embodied in the organizational environment and its development.
4. The managerial organizational culture is conceived in the context of the existing global economic processes, which are identified as factors for the development of regional realities. The characteristics of the economic local environment are shown.
5. The empirical basis of the organizational managerial culture has been developed by finding adequate methodological solutions for verification of theoretical concepts and analyzes.
6. The advantages of the empirical analyzes are shown and the necessity of combining different sources and data, which contribute to the enrichment of the information in the analytical plan, is substantiated.

SCIENTIFIC PUBLICATIONS

1. Koycheva, J., (2021). The institution as the basis of social action, PhD students in science. Collection of doctoral theses, ISSN 2738-8328, Blagoevgrad, UNIPRESS. 2021: 3-18

2. Koycheva Yordanka, (2021). Leadership in the context of the organization, STUDII ŞI CERCETĂRI DE ANTROPOLOGIE, ISSN 2344-2824 ; ISSN-L 0039-3886, JOURNAL No. 7, 2021: 56-57.

3. Koycheva Yordanka, (2021). INDIVIDUALS AND LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION, REVISTA EUROPA DEL ESTE UNIDA, ISSN 0719-7284 - PUBLICACIÓN SEMESTRAL - NÚMERO 12 - JULIO / DICIEMBRE 2021): 19-26.

4. Koycheva, J., (2022). Leadership and leadership skills, NotaBene magazine, issue 55.

SCIENTIFIC FORUMS

1. International Jubilee Conference *Transformations and Challenges in the Global World* , October 15-17. 2020 Report on the topic: *The institution as a basis for social action , SWU "Neofit Rilski", Faculty of Philosophy* , Blagoevgrad.

2. 4th edition conference entitled ***"Individual, Family, Society - Contemporary Challenges"*** 6th and 7th October 2021. *Leadership in the context of the organization. Bucharest, Romania, "Francisc I. Rainer" Anthropology Institute of the Romanian Academy.*