

Д-р Виктор Хаджиев*

МИКРОКОГНИТИВНО ФУНКЦИОНИРАНЕ И УПРАВЛЕНСКО ПОВЕДЕНИЕ

Представен е концептуален модел на когнитивното функциониране – когнитивната структура, и е определено въздействието на всяко от когнитивната нива върху формирането на устойчиво управленско поведение. Обект на анализ е микрокогнитивното ниво, където е изследвано равнището на съвместимост между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в организацията. На тази база е определена валентността на когнитивните индикатори и е анализирана тяхната значимост за повишаване на управленската ефективност.

JEL: D03; D22

Когнитивното функциониране е пряко свързано с определянето на предпочитания начин за обработка на информацията от управленските кадри и *равнището на управленска ефективност*. Едно от предизвикателствата на съвременната наука за мениджмънта е *обособяване на различните нива на когнитивното функциониране, взаимодействието между когнитивните и управленски способности, компетенции и подходи и трансформирането на това взаимодействие в устойчиво управленско поведение*. Доброто познаване на процеса на трансформация на когнитивното в управленско функциониране позволява да се разкрие степента на съвместимост на когнитивните способности с изпълняваните управленски дейности. Равнището на съвместимост от своя страна дава възможност да се оцени въздействието на поведенческите черти и характеристики, както и техният катализиращ ефект върху управленското поведение. Изследването на равнището на *катализ* на когнитивните индикатори помага на управленските кадри да оптимизират дейностите в различни управленски ситуации, да определят равнището на съвместимост между когнитивните способности на управленските кадри и извършваните от тях управленските дейности, да формулират управленски цели и задачи и да повишават управленската ефективност на организацията.

Когнитивна структура и управленски дейности

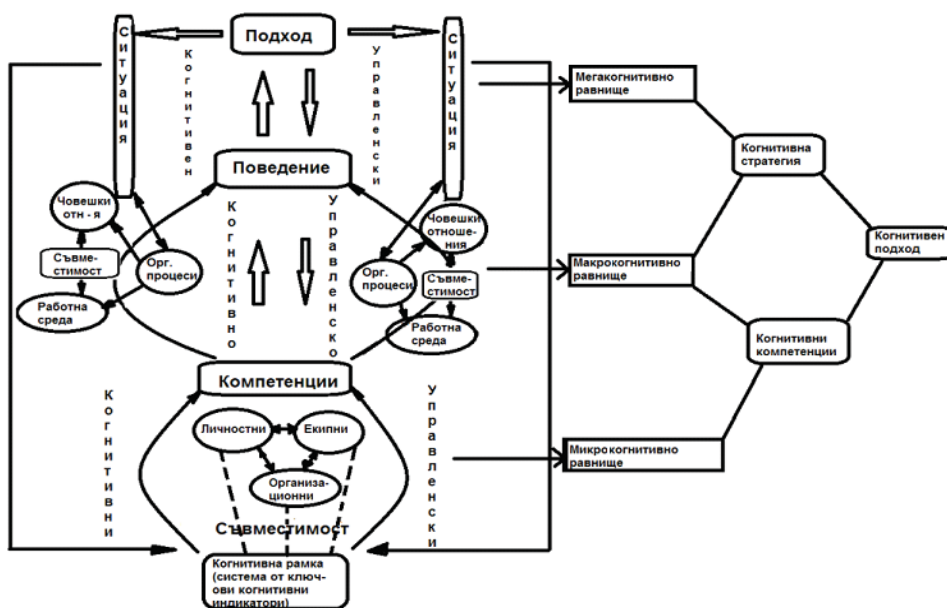
Когнитивната структура определя равнището и начина на взаимодействие между когнитивните и управленските способности, компетенции и подходи. В този смисъл когнитивната структура се *дефинира като динамично променяща се метасистема от когнитивни елементи, целящи оптимизирането на управленското поведение в различни управленски ситуации*. За базово равнище на когнитивната структура се приема когнитивната рамка – относително стабилен набор от поведенчески черти и характеристики, които

* viktorh@openmindfund.org

до голяма степен определят предпочитания начин за обработване на информация, дават поведенческо измерение на когнитивното функциониране и помагат да се определи равнището на съвместимост между *когнитивните способности и изпълняваните управленски дейности*. Същността и нивата на анализа на когнитивната структура са илюстрирани на фиг. 1.

Фигура 1

Същност и равнища на анализ на когнитивната структура



На фиг. 1 са представени три нива на когнитивната структура – микро, макро и мета. Обект на анализ при *микрокогнитивното ниво* е равнището на *съвместимост между когнитивните способности и изпълняваните управленски дейности*. С помощта на този анализ се определя когнитивната рамка и нейното въздействие върху управленското поведение и поставените управленски цели и задачи. С помощта на микроанализа се установяват *когнитивните катализатори (поведенческите черти и характеристики), тяхната валентност и нивото им на съвместимост с извършваните управленски дейности*.

При *макроанализа* когнитивният подход се разглежда като функция на когнитивните компетенции (способности и предпочитания) и поведенческите черти и характеристики. Обект на анализ е равнището на съвместимост между начина на обработване на информация (когнитивното функциониране), управленското поведение и получения управленски резултат. Посредством *метаанализа* се цели да се определи *оптималният баланс на извърш-*

ваните управленски дейности за всеки от управленските процеси при различни управленски ситуации.¹

В зависимост от характера на изпълняваните управленски дейности когнитивната рамка на микрокогнитивно равнище се подразделя на четири основни когнитивни категории: *аналитична, концептуална, административна и комуникативна*² (табл. 1).

Таблица 1

Категоризация на когнитивната рамка

	Аналитична категория	Концептуална категория	
К а т е г о р и я 1	Конвергентна когнитивна рамка; Изследователска когнитивна рамка; Последователна когнитивна рамка; Методологична когнитивна рамка.	Либерална когнитивна рамка; Визуална когнитивна рамка; Иновативна когнитивна рамка; Аналогична когнитивна рамка.	К а т е г о р и я 3
К а т е г о р и я 2	Традиционна когнитивна рамка; Интуитивна когнитивна рамка; Задълбочена когнитивна рамка; Дивергентна когнитивна рамка.	Вербалан когнитивна рамка; Рефлексивна когнитивна рамка; Повърхностна когнитивна рамка; Импулсивна когнитивна рамка.	К а т е г о р и я 4
	Административна категория	Комуникативна категория	

Категоризацията на когнитивната рамка има водещо значение при установяване равнището на съвместимост между когнитивните способности и поведенческите черти и характеристики, от една страна, и на естествените (органичните) предпочитания на управленските кадри спрямо извършваната от тях управленска дейност, от друга. Тази категоризация дава възможност също и да се определи кои поведенчески черти и характеристики служат като катализатори на различните видове управленски дейности и какво е равнището на взаимодействие между тях (*тяхната валентност*) в процеса на формиране на управленско поведение и определяне на *когнитивната и управленската ефективност*.

Когнитивната рамка на *аналитичната и административната категория* се характеризира с извършване на рутинни управленски дейности, насочени към усъвършенстване на управленския процес, а не към търсенето

¹ Ограниченият обхват на статията не позволява да се анализира въздействието на когнитивното функциониране върху управленското поведение и устойчивото развитие на бизнеса на *макро- и метаниво*. Това е обект на едно бъдещо изследване в областта на *когнитивната проблематика*.

² Вж. Хаджиев, 2011, с. 110-127; Хаджиев, 2012.

на алтернативни управленски решения.³ Аналитичната категория включва *конвергентната, изследователската, последователната и методологичната* когнитивна рамка. Равнището на съвместимост на *конвергентната когнитивна рамка* е най-високо, когато се извършва *одиторски тип управленски дейности*. Акцентът при формиране на управленското поведение на кадри с *конвергентни когнитивни способности* не е насочен към увеличаване на бързината и ефективността при изпълнението на управленските задачи, а по-скоро към повишаване на равнището на тяхното *детайлизиране и организиране*. Естествено предпочитание на този тип управленски кадри е за работа в екипна среда, където всеки от членовете на екипа има ясно определени и структурирани управленски задачи.

Изследователската когнитивна рамка е високо съвместима с извършването на академично-изследователска управленска дейност. Кадрите с изследователски когнитивни способности формират управленско поведение, насочено към задълбочаване на техните знания и умения в избраната от тях професионална област на развитие. В този смисъл управленското им поведение има системен характер. Налице е ясно изразено предпочитание за съвместна работа с изявени специалисти с цел взаимното им обогатяване и постигане на по-добри резултати в извършваната от тях управленска дейност.

Равнището на съвместимост на *последователната когнитивна рамка* е най-високо с извършването на управленски дейности в областта на *информационните технологии и финансите*. Поведението на управленските кадри с последователни когнитивни способности е насочено към висока степен на специализация и систематизация на процесите и дейностите в организацията. Управленският процес се разглежда като съвкупност от ясно дефинирани и силно взаимосвързани управленски дейности, като успешното изпълнение на поставените управленски задачи зависи от цялостното реализиране и приключване на всеки един етап на развитие. В този смисъл управленският процес има *инкрементален характер*. Усилията на управленските кадри в екипна среда са насочени към синхронизиране на дейността на членовете на работните екипи.

Методологичната когнитивна рамка е високо съвместима с извършването на управленски дейности в областта на застраховането. Управленските кадри с методологични когнитивни способности формират своето поведение на базата на съвместимостта между конкретната управленска ситуация, целите на организацията и управленските дейности, необходими за тяхното постигане. Управленският процес се анализира на базата на причинно-следствени връзки и

³ Когнитивните рамки към *аналитичната и административната* категория гравитират към *аналитичния* когнитивен полюс, а тези към *концептуалната и комуникативната* категория - към *холистичния*. Въздействието на посочените полюси върху управленското поведение е разгледано в: Хаджиев, 2012; Hermann, 1994; Mintzberg, 1976, p. 49-58; Kozhevnikov, 2007, p. 464-481; Leonard, and Straus, 1997, p. 111-121.

се характеризира с добре обоснована логическа последователност, която формира управленско поведение, целящо разкриването на взаимодействиените връзки между ключовите управленски фактори и дейности. Затова управленското поведение на този тип кадри не е насочено към изграждането на строго определена йерархична структура в организацията, а към балансиране на извършваните управленски дейности за постигане на оптимален управленски резултат (табл. 2).

Взаимодействието между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в *аналитичната когнитивна категория* е представено на табл. 2.

Таблица 2

Взаимодействие между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в *аналитичната когнитивна категория*

<p>Конвергентните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на одиторски управленски дейности; акцента при формиране на управленското поведение е върху повишаване равнището на детайлизиране и организиране на управленските задачи, а не върху повишаване на бързината и ефективността при изпълнението им.</p>	<p>Изследователските когнитивни способности са съвместими с изпълняването на академични управленски дейности; управленското поведение е насочено към задълбочаване на знанията и уменията им в избраната от тях област на професионално развитие; изразява се</p>
<p>Аналитична категория</p>	
<p>Последователните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на управленски дейности в областта на</p>	<p>предпочитание за работа с изявени специалисти с цел постигането на по-добри резултати.</p>
<p>информационните технологии и финансите. Управленското поведение е насочено към систематизация на управленските процеси и специализация на управленските кадри; управленският процес има инкрементален характер.</p>	<p>застраховането; управленското поведение се формира на базата на взаимодействието между ключовите управленски фактори и дейности в организацията; управленският процес има системен характер и е носочен към оптимизиране на управленските цели и задачи.</p>

Административната категория обхваща *традиционната, интуитивната, задълбочената и дивергентната когнитивна рамка*. Равнището на съвместимост на *традиционната когнитивна рамка* е най-високо с извършването на логистични управленски дейности. Управленското поведение се формира на базата на ясно регламентирани *правила и процедури*. Естественото предпочитание на управленските кадри с традиционни когнитивни способности е насочено към извършване на рутинен тип дейности с висока степен на интензивност. Успешното осъществяване на този вид управленска дейност зависи от добрата координация между членовете на работните екипи и определянето на времевата рамка за синхронизация на управленските екипи.

Интуитивната когнитивна рамка е високо съвместима с извършването на управленски дейности в областта на журналистиката и тактическото разузнаване. Управленското поведение на кадрите с интуитивни когнитивни

способности е насочено към преосмисляне на управленските процеси в организацията и формулиране на конкретни предложения за тяхното подобряване. Управленският процес до голяма степен се изгражда на базата на опита и грешките и е насочен към постигането на оптимален, а не максимален управленски резултат. В този смисъл акцентът при формиране на управленското поведение е върху начина за вземаните в миналото управленски решения. На тази база се прави оценка на разнородния характер на управленските дейности и тяхната роля за ефективното развитие на управленския процес.

Задълбочената когнитивна рамка е високо съвместима с извършване на *оперативни и регулативни управленски дейности*. Управленското поведение на кадрите със задълбочени когнитивни способности е насочено към повишаване на *управленската ефективност* и формиране на ясни *управленски цели и задачи*. Управленското поведение на този тип кадри не е върху екипното взаимодействие, а върху получения управленски резултат. Успехът на управленските кадри до голяма степен зависи от равнището на специализация на членовете на работните екипи. Тяхното предпочитание е за работа в екипна среда, където всеки има ясно дефинирани управленски задачи и отговорности.

Дивергентната когнитивна рамка е високо съвместима с изпълняването на административни управленски дейности. Управленското поведение на кадрите с дивергентни когнитивни способности се базира на сравнително гъвкав, но добре координиран управленски подход. То е насочено към цялостното развитие на управленския процес, а не на отделните компоненти, които го изграждат. Определящо значение за това има стремежът към проучване на нови възможности за развитие чрез нововъведения и усъвършенстване на управленските процеси и дейности в организацията. При тази политика се повишава рискът от импровизация в управлението, но същевременно се стимулират иновациите и обогатяването на опита на управленските кадри. Взаимодействието между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в *административната когнитивна категория* е представено на табл. 3.

Когнитивната рамка на *концептуалната и комуникативната категория* стимулира управленско поведение, насочено към идентифициране на *управленски „гличове“* и *преструктуриране на управленските цели и задачи*. В този смисъл акцентът не е върху поддържането на рутинни и обичайни управленски практики, а по-скоро върху търсенето на нови решения за развитието на управленския процес. Взаимодействието в екипна среда не е насочено към спазване на статуквото в организацията, а по-скоро към генерирането на нетрадиционни управленски решения. *Концептуалната категория* включва *либералната, визуалната, иновативната и аналогичната когнитивна рамка*. За разлика от нея *комуникативната категория* обхваща *вербалната, рефлексивната, повърхностната и импулсивната когнитивна рамка*.

Таблица 3

Взаимодействие между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в административната когнитивна категория

<p>Традиционните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на логистични управленски дейности; управленското поведение е насочено към извършването на рутинен тип дейности; успешното развитие на управленския процес зависи от равнището на координация на всички членове на работните екипи, както и времевата рамка, необходима за синхронизация на управленските кадри.</p>	<p>Интуитивните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на управленски дейности в областта на журналистиката и тактическото разузнаване; управленското поведение е насочено към преусмисляне на управленските процеси в организацията и формулиране на конкретни предложения, свързани с тяхното подобряване.</p>
<p>Задълбочените когнитивни способности са съвместими с извършването на оперативни и регулативни управленски дейности; управленското поведение има за цел да повиши ефективността на управленския процес и да формира ясни управленски цели и задачи; акцента е върху полученият управленски резултат; предпочитанието за работа е в среда с ясно обособени задачи и отговорности.</p>	<p>Дивергентните когнитивни способности са съвместими с изпълнението на административни управленски дейности; управленското поведение се базира на сравнително гъвкав, но добре координиран управленски подход; акцентът е върху цялостното развитие на управленския процес, а не върху отделните компоненти, които го изграждат; това повишава риска от импровизация.</p>

Когнитивната рамка на *концептуалната и комуникативната категория* стимулира управленско поведение, насочено към идентифициране на *управленски "гличове"* и *преструктуриране на управленските цели и задачи*. В този смисъл акцентът не е върху поддържането на рутинни и обичайни управленски практики, а по-скоро върху търсенето на нови решения за развитието на управленския процес. Взаимодействието в екипна среда не е насочено към спазване на статуквото в организацията, а по-скоро към генерирането на нетрадиционни управленски решения. *Концептуалната категория* включва *либералната, визуалната, иновативната и аналогичната когнитивна рамка*. За разлика от нея *комуникативната категория* обхваща *вербалната, рефлексивната, повърхностната и импулсивната когнитивна рамка*.

Либералната когнитивна рамка е високо съвместима с управленски дейности, извършвани в областта на човешките ресурси. Управленското поведение на кадрите с либерални когнитивни способности не е насочено към организационни дейности, изискващи тясна техническа специализация, а към повишаване на знанието и уменията на служителите. Приоритетна роля за развитието на управленския процес е прилагането на добри управленски и образователни практики, както и постигането на нужния баланс между социалното и бизнес-развитието в организацията.

Визуалната когнитивна рамка е високо съвместима с проектоориентирани управленски дейности. Управленското поведение на кадрите с визуални когнитивни способности е насочено към прецизно и ефективно изпълнение

на поставените организационни цели и задачи. Акцентът се поставя върху развитието на ключовите управленски процеси и дейности. Налице е ясно изразен стремеж към приоритизирането на управленския процес на базата на изградената управленска концепция, от една страна, и идентифицираните предизвикателства и перспективи за неговото развитие, от друга. На тази база се вземат управленските решения, които оказват пряко въздействие върху продължителността и интензитета на изпълнение на планираната проектна дейност. Ефектът от тази дейност до голяма степен зависи от постигнатия синхрон и синергия между отделните членове на работните екипи.

Иновативната когнитивна рамка е високо съвместима с управленски дейности в областта на маркетинга, рекламата и организационния дизайн. Акцентът при формиране на управленското поведение не е насочен към изграждането на рационална преценка на ситуацията, в които попадат управленските кадри, а върху идеите, които могат да се генерират от тях. В този смисъл естествените предпочитания на кадрите с иновативни когнитивни способности са насочени към разрешаването на разнородни управленски казуси и вземането на иновативни управленски решения, които стимулират разработването и внедряването на нови услуги, технологии и продукти в организацията. Успешното развитие на управленския процес зависи от равнището на взаимодействие на заинтересуваните участници в този процес. Целта на това взаимодействие е да се дискутират нововъведенията и да се определи тяхната надеждност и полезност за развитието на организацията и постигането на планираните организационни цели и задачи.

Аналогичната когнитивна рамка е силно съвместима с извършването на юридически дейности в организацията. Усилията на управленските кадри с аналитични когнитивни способности не са насочени към задълбочаване на техните знания и умения в дадена област, а към създаване на адекватна организационна структура и нормативна база, която да осигурява висока степен на съвместимост между поставените организационни цели и дейностите в организацията. Управленското поведение е насочено към повишаване на функционалността и ефективността на работния процес, което налага необходимостта от добро разбиране на различните видове управленски дейности и често води до вземането на еднолични управленски решения. Взаимодействието между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в *концептуалната когнитивна категория* е представено на табл. 4.

Комуникативната категория включва *вербалната, рефлексивната, повърхностната и импулсивната когнитивна рамка*. Вербалната когнитивна рамка е високо съвместима с управленски дейности в областта на връзките с обществеността и продажбите. Управленското поведение на кадрите с вербални когнитивни способности не е насочено към повишаване на квалификацията на персонала в организацията, а към приобщаването им към нейните

общи цели и задачи. Акцентът при изпълнение на управленските дейности не е върху високата ефективност и дисциплината, а върху доверието, взаимозависимостта и взаимодействието между членовете на работните екипи. Управленския процес се развива на базата на обратната връзка, която се получава при решаването на различни управленски казуси. Набляга се на неформалните комуникации, които са в основата на приспособителните процеси в и извън организацията.

Таблица 4

Взаимодействие между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в концептуалната когнитивна категория

<p>Либералните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на управленски дейности в областта на човешките ресурси; управленското поведение е насочено към повишаване на знанието и уменията на служителите в организацията; формира се управленски процес, целящ постигането на нужния баланс между социалното и бизнес развитие на организацията.</p>	<p>Визуалните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на проектоориентирани управленски дейности; управленското поведение е насочено към развитието на ключовите управленски процеси и дейности в организацията; акцентът е върху приоритизирането на управленския процес на базата на изградената управленска концепция.</p>
<p>Иновативните когнитивни способности са високо съвместими с управленски дейности в областта на маркетинга, рекламата и организационния дизайн; управленското поведение е резултат от генерирането на нови идеи в зависимост от ситуацията в които попадат управленските кадри; стимулира се разработването и внедряването на нови услуги, технологии и продукти в организацията.</p>	<p>Аналогичните когнитивни способности са високо съвместими с извършването на юридически дейности в организацията; управленското поведение е насочено към създаването на организационна структура и нормативна база, съвместима с поставените организационни цели и дейности в организацията; акцентът е върху доброто разбиране на управленските процеси.</p>

Рефлексивната когнитивна рамка е високо съвместима с изпълняването на стратегически (R&D) управленски дейности, свързани с бъдещото развитие на организацията. Управленското поведение на кадрите с рефлексивни когнитивни способности се базира върху тяхното естествено предпочитание да синтезират голям обем информация и ясно да разграничават различните управленски дейности и процеси. В този смисъл то е насочено към изграждане на цялостна представа за естеството и спецификата на управленския процес, както и за решенията, които го определят. Става възможно правилно да се определи спецификата на средата, в която организацията извършва своята дейност; да се вземе под внимание естеството на управленското решение; да се уловят назряващите бизнес-трендовете в развитието на сектора, където организацията извършва своята дейност. Доброто разбиране на управленските дейности и процеси в нея дава възможност да се улови реалната бизнес-динамика и да се постигат добри резултати в среда с висока степен на неопределеност.

Повърхностната когнитивна рамка е високо съвместима с управленски дейности, протичащи в динамична бизнес-среда, с развитието на социалната дейност и клиентската мрежа на организацията. Управленското поведение на кадрите с повърхностни когнитивни способности се базира върху чувствата и благосъстоянието на клиентите на организацията. Вземането на управленски решения често се основава на моралната преценка на текущата управленска ситуация, което на свой ред засилва субективността и импулсивността в управленското поведение. Характерно за този вид поведение е да се стимулират либералните и естествените човешки отношения и да се правят компромиси с производствените резултати.

Импулсивната когнитивна рамка е високо съвместима с извършването на технически управленски дейности. Управленското поведение на кадрите с импулсивни когнитивни способности има директивен характер и често се съпътства със силно изразено спонтанно, емоционално и субективно поведение, което ограничава конструктивната комуникация между членовете на управленските екипи и води до занижени производствени резултати. В този смисъл успехът на управленските дейности и процеси пряко зависи от наличието на ясно дефинирани цели и управленски задачи. Взаимодействието между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в *комуникативната когнитивна категория* е представено на табл. 5.

Таблица 5

Взаимодействие между когнитивните способности и извършваните управленски дейности в комуникативната когнитивна категория

<p><u>Вербалните когнитивни способности</u> са високо съвместими с управленски дейности в областта на PR и корпоративните продажби; поведението на управленските кадри е насочено към приобщаване на всички членове в организацията към общите цели и задачи; развитието на управленския процес се базира на обратната връзка, при решаването на различни управленски казуси.</p>	<p><u>Рефлексивните когнитивни способности</u> са съвместими с изпълняването на стратегически (R&D) управленски дейности; управленското поведение е насочено към идентифициране на назряващите бизнес трендове в развитието на сектора, където организацията извършва своята</p>
<p><u>Повърхностните когнитивни способности</u> са високо съвместими с извършването на дейности, свързани с управлението на клиентите на организацията; управленското поведение се базира на моралната преценка на текущата управленска ситуация, което засилва субективността, импулсивността и стимулира либерални човешки отношения; правят се компромиси с производствените цели,</p>	<p>дейност; доброто разбиране на управленските процеси и дейности в организацията помага да се определи реалната бизнес динамика.</p> <p><u>Импулсивните когнитивни способности</u> са високо съвместими с извършването на технически управленски дейности; управленското поведение на тези кадри има директивен характер и често се съпътства със силно изразено спонтанно, емоционално и субективно поведение, което ограничава конструктивната комуникация и води до занижени производствени резултати.</p>

Когнитивният анализ в тази част на изследването помага да се разкрият поведенческите особености и интензитет на когнитивното функциониране на

микрокогнитивно равнище. База за определяне на равнището на съвместимост между когнитивната рамка и изпълняваните управленски дейности са поведенческите черти и характеристики. До голяма степен те служат като катализатори, определящи начина на поведение и характера на тези дейности в организацията.

Катализатори на когнитивните способности

Едно от предизвикателствата при когнитивния анализ е определянето на степента на въздействие на когнитивните индикатори върху когнитивните способности и категории в процеса на формиране на управленските дейности.⁴ Задачата е да се установи равнището на въздействие на поведенческите черти и характеристики (когнитивните индикатори) в процеса на формиране на управленското поведение. Това се постига с помощта на таблицата за когнитивна съвместимост, която определя въздействието на *когнитивните катализатори върху различните видове управленски дейности и тяхната когнитивна валентност*.

Микрокогнитивният анализ помага също да се структурират видовете *управленски компетенции*, типични за всяка от когнитивните категории, и да се установи *когнитивната им структура*. Взаимодействието между когнитивните катализатори формира управленски компетенции, които на свой ред характеризират ембрионалната същност на управленските дейности и процеси в организацията. Най-общо тези компетенции са ключови управленски фактори, които са от водещо значение при формирането на съответното поведение и при определянето на неговото равнище на ефективност.

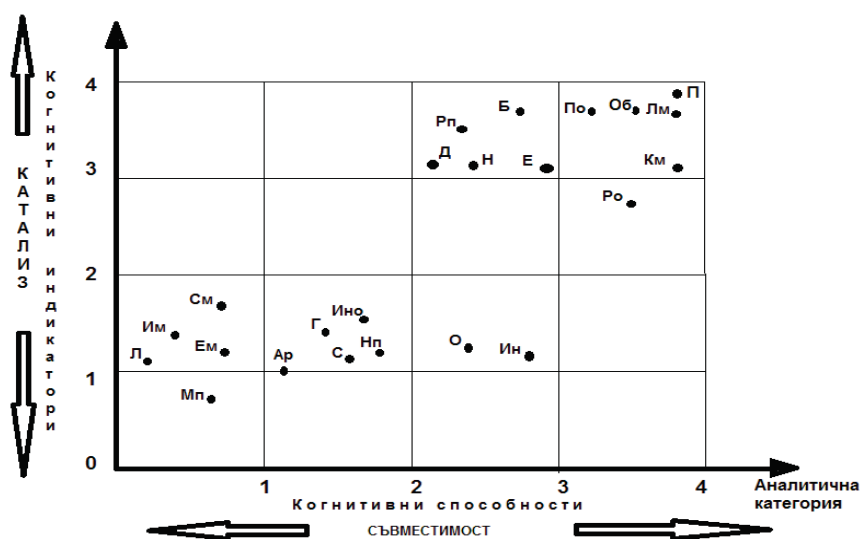
Катализаторите на когнитивните способности в *аналитичната когнитивна категория* са представени на фиг. 2. От нея става ясно, че когнитивните индикатори, които оказват най-силен катализиращ ефект върху управленските дейности, съвместими с *аналитичните когнитивни способности*, са *прецизността (П)*, *логичният начин на мислене (Лм)*, *обективността (Об)*, *последователността (По)* и *критичният начин на мислене (Км)*. Поведенческото въздействие на *прецизността (П)* е свързано с *точността на изпълнението* на управленската дейност. Специфично за *логичната мисъл* е способността да се *формулират добре обосновани управленски цели и задачи*. Поведенческото измерение на *откритостта* на свой ред се характеризира със склонността на управленските кадри да дават подробна информация за начина и предизвикателствата при решаването на управленски цели и задачи. *Последователността* оказва силно въздействие върху способността на управленските кадри да представят ясно очертана

⁴ Анализът в тази част се базира на Хаджиев, 2012. Поведенческото измерение на редица когнитивни индикатори се разглежда в изследванията на: Cassidy, 2004, p. 419-444; Myers, McCaulley, Quenk, and Hammer, 2003; Cattell, Eber, and Tatsouka, 1970; Myers et. al., 2003; Myers, and Mayers, 1998.

и добре структурирана рамка на извършваните управленски дейности, което служи като база за определяне на управленските отговорности и задължения. *Критичният начин на мислене (Км)* формира управленски компетенции, които целят подобряване на цялостното представяне на организацията.

Фигура 2

Катализатори на когнитивните способности в аналитичната категория



Други когнитивни индикатори, които оказват силен катализиращ ефект, но са по-слабо съвместими с конвергентните когнитивни способности в аналитичната когнитивна категория, са *благоразумието (Б)*, *рационалното поведение (Рп)*, *ефективността (Е)*, *надеждността (Н)* и *дисциплинираността (Д)*. Поведенческото измерение на *благоразумието* се свежда до способността на управленските кадри да дискутират проблеми, които възникват в процеса на работа. *Рационалното поведение* от своя страна е катализатор, който определя *способността и склонността* на управленските кадри да оптимизират управленските ресурси при изпълнение на управленските дейности и постигането на поставените организационни цели. Поведенческото въздействие на *ефективността* се изразява в бързината и качеството при изпълнението на поставените управленски задачи. *Надеждността* на свой ред определя степента на отговорност и успеваемост на управленските кадри при решаването на възложените и нововъзникналите управленски задачи и дейности. *Дисциплинираността* формира управленско поведение, насочено към спазване на общоприетите норми на поведение, процедури и правилници в организацията.

Значително по-слабо е равнището на съвместимост и въздействие в процеса на формиране на управленското поведение на когнитивни индикатори *интуитивност (Ин), откритост (О), непринудено поведение (Нп), иновативност (Ино), гъвкавост (Г), субективност (С), аналогичното разсъждение (Ар), свободолюбив начин на мислене (См), импулсивност (Им), емоционалност (Ем), либерално отношение (Л) и морална преценка (Мп)*. Равнището на катализ на тези индикатори, тяхната степен на съвместимост и поведенческо измерение в процеса на изпълняване на управленските дейности в аналитичната когнитивна категория са илюстрирани на табл. 6.

Таблица 6

Равнище на катализ и съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в аналитичната когнитивна категория

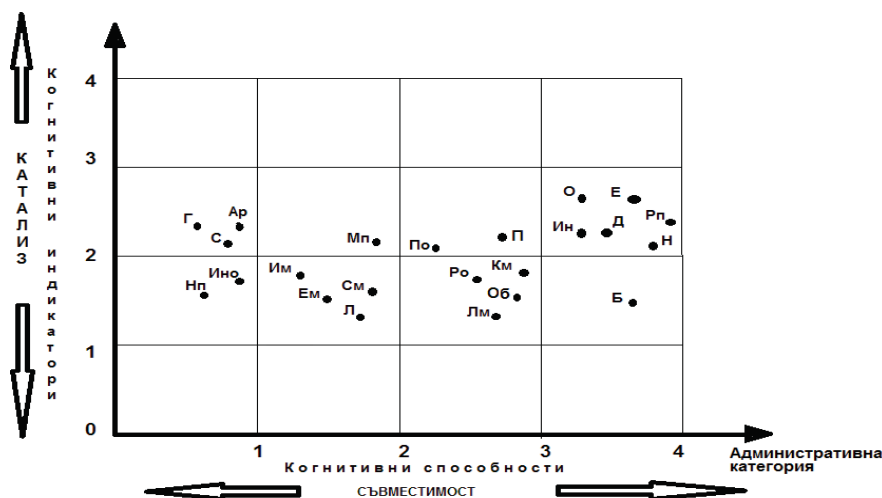
Когнитивни индикатори (поведенчески черти и характеристики)	Равнище на катализ на когнитивните индикатори (от 0-4)	Съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в аналитичната категория (0-1)
Прецизност (П)	4	1
Надеждност (Н)	3.1	0.78
Ефективност (Е)	3.1	0.78
Благоразумие (Б)	3.7	0.93
Дисциплинираност (Д)	3.1	0.78
Рационално поведение (Рп)	3.4	0.85
Реалистична оценка (Ро)	2.8	0.7
Обективни (Об)	4	1
Критична мисъл (Км)	3.1	0.78
Логична мисъл (Лм)	4	1
Последователни (По)	3.7	0.93
Емоционалност (Ем)	1.3	0.33
Импулсивност (Им)	1.3	0.33
Интуитивност (Ин)	1.2	0.3
Откритост (О)	1.2	0.3
Свободолюбиво мислене (См)	1.6	0.4
Субективност (С)	1.1	0.28
Непринуденост (Нп)	1.1	0.28
Аналогично мислещи (Ар)	1	0.25
Морално преценяващи (Мп)	0.7	0.18
Гъвкавост (Г)	1.2	0.3
Иновативност (Ино)	1.4	0.35
Либерално отношение (Л)	1.1	0.28

Равнището на катализ, ускоряващото въздействие на когнитивните индикатори върху когнитивните способности и управленските дейности в *административната когнитивна категория* е показано на фиг. 3. Когнитивните индикатори с най-висока степен на *съвместимост* са: *откритостта, ефективността, рационалното поведение, дисциплинираността,*

интуитивността, надеждността, прецизността и последователността. Освен тези поведенчески черти и характеристики (индикатори) висок катализиращ ефект оказват и *моралната преценка, аналогичното разсъждение, субективността и гъвкавостта.*

Фигура 3

Катализатори на когнитивните способности в административната категория



В контекста на очертаните зависимости поведенческото измерение на *откритостта (O)* се изразява в способността на управленските кадри да обсъждат начина на изпълнение на управленските дейности, склонността им да предоставят подробна информация за решаването на планираните управленски цели и задачи. *Интуитивният* когнитивен индикатор определя способността на управленските кадри да предвиждат тенденциите на развитие и да определят въздействието на ключовите управленски фактори върху динамиката на управленските дейности и процеси в организацията. Въздействието на *моралната преценка* върху управленското поведение се изразява в способността на управленските кадри да предвиждат последствията на вземаните управленски решения върху цялостното представяне и развитие на организацията.

Другият *когнитивен индикатор*, който е сравнително по-слабо съвместим, но с високо равнище на катализ, е *аналогичният начин на разсъждение/мислене*. Въздействието на този индикатор върху управленското поведение се свежда до възможността да се *балансира* различните видове дейности, *способността да се прави задълбочен сравнителен анализ и да се дава адекватна паралелна оценка* на различните управленски процеси в организацията. Въздействието на когнитивния индикатор *субективност* върху изпълняваните управленски дейности се изразява в поведенческата тенден-

циозност на управленските кадри да излизат от собствените си позиции, без да вземат под внимание мнението или да търсят участието на останалите членове на работните екипи. Поведенческото измерение на *гъвкавостта* се изразява в способността на управленските кадри да намират бърз и адекватен изход от различни управленски ситуации, умението да се справят със задачи и дейности, които нямат пряко отношение към тяхната професионална специализация. Равнището на катализ на когнитивните индикатори, тяхната степен на съвместимост и поведенческо измерение в процеса на изпълнение на управленските дейности в административната когнитивна категория са илюстрирани на табл. 7.

Таблица 7

Равнище на катализ и съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в административната когнитивна категория

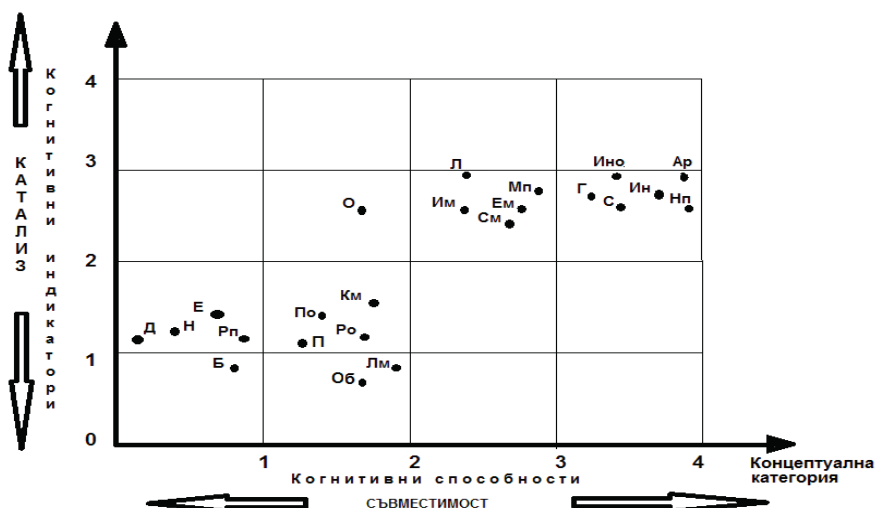
Когнитивни индикатори (поведенчески черти и характеристики)	Равнище на катализ на когнитивните индикатори (от 0-4)	Съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в аналитичната категория (0-1)
Прецизност (П)	2.2	0.55
Надеждност (Н)	2.1	0.53
Ефективност (Е)	2.4	0.60
Благоразумие (Б)	1.6	0.40
Дисциплинираност (Д)	2.2	0.55
Рационално поведение (Рп)	2.4	0.60
Реалистична оценка (Ро)	1.8	0.45
Обективни (Об)	1.7	0.43
Критична мисъл (Км)	1.9	0.48
Логична мисъл (Лм)	1.4	0.35
Последователни (По)	2	0.50
Емоционалност (Ем)	1.6	0.40
Импулсивност (Им)	1.9	0.48
Интуитивност (Ин)	2.2	0.55
Откритост (О)	2.4	0.60
Свободолюбиво мислене (См)	1.7	0.43
Субективност (С)	2.1	0.53
Непринуденост (Нп)	1.6	0.40
Аналогично мислещи (Ар)	2.2	0.55
Морално преценяващи (Мп)	2.1	0.53
Гъвкавост (Г)	2.2	0.55
Иновативност (Ино)	1.7	0.43
Либерално отношение (Л)	1.4	0.35

Равнището на въздействие (катализ) на когнитивните индикатори върху извършваните управленски дейности в *концептуалната когнитивна категория* е посочено на фиг. 4. Става ясно, че когнитивните индикатори, които са най-високо съвместими с управленските дейности тук са: *непринуденото поведение (Нп)*, *иновативността (Ино)*, *аналогичният начин на разсъждение*,

субективността, гъвкавостта, либералното отношение, моралната преценка, емоционалността, импулсивността, свободолюбият начин на мислене и откритостта. Непринуденото поведение се характеризира с по-либерални човешки отношения. Управленските дейности се базират върху изграждането на причинно-следствени връзки между поставените цели и получените управленски резултати. Стремежът е да се улови реалната динамика на управленските дейности и процеси в организацията.

Фигура 4

Катализатори на когнитивни способности в концептуалната категория



Иновативността е когнитивен индикатор, въздействащ върху способността на управленските кадри бързо да идентифицират алтернативи и различни начини за решаването на нововъзникнали и латентни проблеми в организацията. Въздействието върху управленската дейност на *свободолюбия начин на мислене* се изразява в склонността на управленските кадри самостоятелно да вземат управленски решения. Разбира се, степента на това влияние зависи от добре изградената управленска концепция, свързана с разнородния характер на управленските дейности.

Импулсивността е когнитивен индикатор, който до голяма степен определя равнището на агресивност на управленските кадри в процеса на решаване на поставените цели и задачи. Въздействието на този индикатор върху извършваните управленски дейности повишава съответната ефективност, когато управленската рамка (цели и задачи) е ясно формулирана и отговорностите на всички членове на работните екипи са добре очертани. В случай на неясно формулирани управленски цели и задачи, влиянието му губи своя конструктивен характер и води до възникването на конфликтни ситуации.

Въздействието на *емоционалността* върху извършваните управленски дейности засилва привързаността на управленските кадри към съществуващите управленски методи и принципи. Ефектът се свежда до изграждането на лоялна и дългосрочна кадрова политика в областта на стратегическите и управленските цели и задачи в организацията. Поведенческото измерение на *либералното отношение* се свежда до ясно изразена склонност на управленските кадри да проявяват разбиране и да правят компромиси при решаването на сложни управленски проблеми. В това отношение честа управленска практика е прилагането на утвърдени управленски методи и подходи, които осигуряват нужния баланс при решаването на противоречиви управленски казуси. Равнището на катализ на когнитивните индикатори, тяхната степен на съвместимост и поведенческо измерение в процеса на изпълнение на управленските дейности в *концептуалната когнитивна категория* са илюстрирани на табл. 8.

Таблица 8

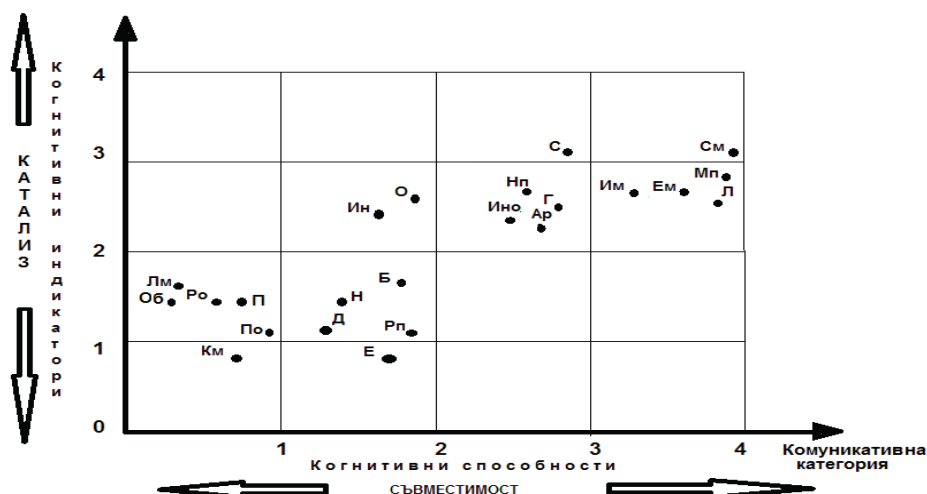
Равнище на катализ и съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в концептуалната когнитивна категория

Когнитивни индикатори (поведенчески черти и характеристики)	Равнище на катализ на когнитивните индикатори (от 0-4)	Съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в аналитичната категория (0-1)
Прецизност (П)	1	0.25
Надеждност (Н)	1.1	0.28
Ефективност (Е)	1.4	0.35
Благоразумие (Б)	0.9	0.23
Дисциплинираност (Д)	1.1	0.28
Рационално поведение (Рп)	1.2	0.30
Реалистична оценка (Ро)	1.1	0.28
Обективни (Об)	0.7	0.18
Критична мисъл (Км)	1.6	0.40
Логична мисъл (Лм)	0.9	0.23
Последователни (По)	1.4	0.35
Емоционалност (Ем)	2.6	0.65
Импулсивност (Им)	2.6	0.65
Интуитивност (Ин)	2.7	0.68
Откритост (О)	2.6	0.65
Свободолюбиво мислене (См)	2.4	0.60
Субективност (С)	2.6	0.65
Непринуденост (Нп)	2.6	0.65
Аналогично мислещи (Ар)	2.9	0.73
Морално преценяващи (Мп)	2.7	0.68
Гъвкавост (Г)	2.7	0.68
Иновативност (Ино)	2.9	0.73
Либерално отношение (Л)	2.9	0.73

Равнището на въздействие (катализ) на когнитивните индикатори върху извършваните управленски дейности в *комуникативната когнитивна категория* е посочено на фиг. 5.

Фигура 5

Катализатори на когнитивни способности в комуникативната категория



Когнитивните индикатори, които са най-високо съвместими с управленските дейности в комуникативната категория са: *свободолюбивият начин на мислене, моралната преценка, либералното отношение, емоционалността, импулсивността, субективността, непринуденото поведение, гъвкавостта, аналогичният начин на разсъждение и иновативността*. По-слабо съвместими, но със силен катализ върху извършваните управленски дейности в тази когнитивна категория са *откритостта и интуитивността*. Равнището на катализ на когнитивните индикатори, тяхната степен на съвместимост и поведенческо измерение в процеса на изпълнение на управленските дейности в *концептуалната когнитивна категория* е илюстрирано на табл. 9.

Когнитивните индикатори, тяхното равнище на съвместимост и катализ (ускоряващо въздействие) върху когнитивните способности и изпълняваните управленски дейности имат ключово значение за повишаването на управленската ефективност в организацията. Причината е, че тези индикатори участват пряко в процеса на формиране на управленските компетенции и управленското поведение. Взаимодействието между тях позволява също да се изгради структурата на *личностните, екипните и организационните компетенции* и да се определи тяхното въздействие в процеса на формиране на управленското поведение. В този контекст направеният анализ служи като база за изграждане на таблица за когнитивна съвместимост. Посредством нея се определя валентността на когнитивните индикатори, която

позволява да се разкрие броят на възможните взаимодействия между всяка поведенческа черта и характеристика в съответната когнитивна категория.

Таблица 9

Равнище на катализ и съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в комуникативната когнитивна категория

Когнитивни индикатори (поведенчески черти и характеристики)	Равнище на катализ на когнитивните индикатори (от 0-4)	Съвместимост на когнитивните индикатори с изпълняваните управленски дейности в аналитичната категория (0-1)
Прецизност (П)	1.4	0.35
Надеждност (Н)	1.4	0.35
Ефективност (Е)	0.9	0.23
Благоразумие (Б)	1.6	0.40
Дисциплинираност (Д)	1.1	0.28
Рационално поведение (Рп)	1	0.25
Реалистична оценка (Ро)	1.4	0.35
Обективни (Об)	1.4	0.35
Критична мисъл (Км)	0.9	0.23
Логична мисъл (Лм)	1.4	0.35
Последователни (По)	1	0.25
Емоционалност (Ем)	2.7	0.68
Импулсивност (Им)	2.7	0.68
Интуитивност (Ин)	2.4	0.60
Откритост (О)	2.6	0.65
Свободолюбиво мислене (См)	3	0.75
Субективност (С)	3	0.75
Непринуденост (Нп)	2.7	0.68
Аналогично мислещи (Ар)	2.3	0.58
Морално преценяващи (Мп)	2.9	0.73
Гъвкавост (Г)	2.6	0.65
Иновативност (Ино)	2.4	0.60
Либерално отношение (Л)	2.6	0.65

Разгледаните когнитивни индикатори имат водещо значение в процеса на формиране на управленското поведение. Те оказват пряко въздействие върху равнището на управленска ефективност, която се определя от степента на тяхната съвместимост с когнитивната рамка, прилежащите им когнитивни способности и извършваните управленски дейности. Разбира се, техният катализиращ ефект и въздействие в процеса на формиране на управленското поведение е различен за отделните когнитивни категории. Анализът на когнитивните индикатори на микрокогнитивно ниво обаче позволява да се установи тяхното равнище на катализ и валентност. Катализиращият ефект и валентността на поведенческите черти и характеристики във всяка от анализиранияте когнитивни категории са представени на табл. 10.

Таблица 10

Таблица за когнитивна съвместимост (катализ) и валентност на когнитивните индикатори

ЛМ ₄₍₁₀₎	Об ₄₍₁₀₎	П ₄₍₁₇₎	По _{3.7(17)}	Л _{2.9(19)}	Ино _{2.9(19)}	Ар _{2.9(19)}	Г _{2.7(19)}
Б _{3.7(10)}	Рп _{3.7(17)}	Км _{3.1(10)}	Д _{3.1(10)}	Мп _{2.7(19)}	Ин _{2.7(17)}	Нп _{2.6(19)}	С _{2.6(19)}
Е _{3.1(17)}	Н _{3.1(17)}	Ро _{2.8(10)}	См _{1.6(9)}	О _{2.6(1)}	Им _{2.6(19)}	Ем _{2.6(19)}	См _{2.4(15)}
Ино _{1.4(14)}	Им _{1.3(14)}	Ем _{1.3(14)}	Г _{1.2(9)}	Км _{1.6(20)}	По _{1.4(20)}	Ем _{1.4(19)}	Рп _{1.2(20)}
О _{1.2(1)}	Ин _{1.2(1)}	Л _{1.1(14)}	Нп _{1.1(14)}	Ро _{1.1(20)}	Д _{1.1(20)}	Н _{1.1(20)}	П ₁₍₂₀₎
С _{1.1(9)}	Ар ₁₍₉₎	Мп _{0.7(9)}		Лм _{0.9(20)}	Б _{0.9(20)}	Об _{0.7(20)}	
О _{2.4(7)}	Рп _{2.4(17)}	Е _{2.4(17)}	Г _{2.2(9)}	С ₃₍₁₉₎	См ₃₍₁₉₎	Мп _{2.9(19)}	Нп _{2.7(19)}
Ар _{2.2(9)}	Ин _{2.2(17)}	Д _{2.2(17)}	П _{2.2(17)}	Им _{2.7(19)}	Ем _{2.7(19)}	Л _{2.6(19)}	Г _{2.6(19)}
Мп _{2.1(22)}	С _{2.1(22)}	Н _{2.1(17)}	По ₂₍₁₇₎	О _{2.6(8)}	Ино _{2.4(19)}	Ин _{2.4(8)}	Ар _{2.3(19)}
Им _{1.9(14)}	Км _{1.9(4)}	Ро _{1.8(4)}	Ино _{1.7(14)}	Б _{1.6(20)}	Лм _{1.4(20)}	Об _{1.4(20)}	Ро _{1.4(20)}
См _{1.7(14)}	Об _{1.7(4)}	Нп _{1.6(14)}	Ем _{1.6(14)}	Н _{1.4(20)}	П _{1.4(20)}	Д _{1.1(20)}	По ₁₍₂₀₎
Б _{1.6(24)}	Л _{1.4(14)}	Лм _{1.4(4)}		Рп ₁₍₂₀₎	Км _{0.9(20)}	Е _{0.9(20)}	

Нейната значимост е, че позволява да се определи равнището на катализ и валентност на всеки от когнитивните индикатори в четирите различни когнитивни категории. От получените резултати става ясно, че въздействието на тези индикатори е най-силно в процеса на извършване на управленски дейности на *аналитичната когнитивна категория*. В същото време тяхната валентност (възможните взаимодействия връзки между когнитивните индикатори) е най-ниска в разглежданата категория. От направените наблюдения може да се заключи, че управленското поведение на кадрите с аналитични когнитивни способности се характеризира с по-високо равнище на целенасоченост и по-голяма степен на детайлизация на извършваната от тях управленска дейност.

Поведенческото измерение на когнитивните катализатори в *административната категория* се характеризира с по-слабо равнище на катализ и сравнително по-висока валентност на разглежданите поведенчески черти и характеристики. Това означава, че е налице по-висока степен на интуитивно управленско поведение, което се базира на практическия опит и на постигнатите професионални постижения. В условия на висока степен на несигурност това поведение придобива устойчив характер, когато акцентът не е върху високата степен на детайлизация на управленските процеси и дейности, а върху високото равнище на организация и координация на управленските дейности в организацията.

Съществен недостатък е, че управленското поведение се определя от редица външни организационни фактори, а не на базата на собствено изградена управленска концепция. В този смисъл може да се очаква честа промяна

на в организационните приоритети и сравнително по-ниска ефективност на управленските решения. Това често води до управленско поведение, което е насочено към решаването на текущи или нововъзникнали организационни проблеми, без да се вземе под внимание цялостната динамика на управленския процес. Поради тази причина може да се очаква постигането на управленска ефективност в краткосрочен план, а не в дългосрочен период.

Високото равнище на *катализ и валентност* на когнитивните индикатори в *концептуалната когнитивна категория* са показател за успешното функциониране на организацията. За разлика от поведенческото измерение на когнитивните индикатори, в административната категория акцентът е върху цялостното усъвършенстване на управленските процеси и дейности в организацията. Новата управленска среда води до подобряване на управленската концепция и формирането на управленска рамка, в която всеки член на организацията има ясно определени задължения и отговорности. Управленските решения и поведение се базират върху постигането на оптимален баланс между извършваните управленски дейности и са насочени към постигането на желаните управленски резултат.

Високото равнище на валентност на когнитивните индикатори създава също допълнителни стимули за постигането на високоефективно и целенасочено управленско поведение. Този резултат често се дължи на интензивното взаимодействие на тези кадри, което води до по-добро и цялостно координиране на управленските процеси и дейности в организацията. При това високата степен на взаимодействие между управленските кадри не е насочено към решаването на конкретен управленски проблем или задача, а по-скоро към идентифициране на нуждата от промяна на управленското статукво и баланс между поставените организационни цели, структура и дейности. Ефектът се изразява в постигането на по-плавна промяна в курса на организационно развитие и на значително по-ниско равнище на управленски стрес и организационен шок.

Сравнително високата степен на катализ и валентност на когнитивните индикатори в *комуникативната когнитивна категория* формира управленско поведение, което не е насочено към идентифицирането на концептуалното ядро (източника на промяна) в организационните приоритети и поведение, а към присъединяване на всички членове на организацията към поставените организационни цели. В резултат от това поведение устойчивото развитие на управленския процес е възможно тогава, когато управленските кадри притежават високи професионални квалификации и компетенции, а организацията има ясно изразени конкурентни предимства и високо равнище на конкурентоспособност. В противен случай съществува реална опасност от иницирането на абстрактни управленски дейности и процеси, които не съответстват на реалните приоритети и динамика на средата, в която функционира организацията. Това често води до управленско несъответствие между управленски потенциал и поведение. В дългосрочен план този дисбаланс

отклонява организацията от реалният ѝ курс на развитие и води до неадекватно управленско поведение.

Липсата на ясна управленска концепция и перспектива за развитие, често налага ирационално управленско поведение с присъщите му големи инвестиционни разходи и нисък капацитет на полезно действие и управленска неефективност. Разточителната управленска политика забавя темпа на организационно развитие и създава реални предпоставки за организационна криза и фалит. В такава ситуация нужният управленски синхрон се постига изключително трудно и е по-скоро резултат от управленска пресметливост, отколкото на добре изградена методологична и концептуална база за организационно развитие.

*

В резултат от направения анализ се стига до обобщението, че управленското поведение пряко зависи от правилното осмисляне на степента на въздействие на всяка една от *четирите основни когнитивни категории – аналитичната, административната, концептуалната и комуникативната*, върху изпълняваните управленски дейности. Разкриват се перспективите за едно бъдещо изследване в областта на когнитивното функциониране. В частност, налага се тезата, че равнището на валентност и катализ на когнитивните индикатори определя възможните взаимодействия връзки между тях, които на свой ред формират управленските компетенции. Те участват пряко в процеса на формиране на управленското поведение и оказват непосредствено въздействие върху равнището на управленска ефективност.

Използвана литература:

- Хаджиев, В.* (2011). Когнитивни подходи и модели. - Народно стопански архив, N 2.
- Хаджиев, В.* (2012). Когнитивна топология и управленско поведение. Библиотека „Стопански Свят“, Свищов: СА. “Д.А. Ценов”.
- Cassidy, S.* (2004). Learning Styles: An overview of theories, models and measures. - Educational Psychology, (24).
- Cattell, R. B., H. W. Eber, and M. M. Tatsouka* (1970). Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire 16PF. Champaign, Ill.: IPAT.
- Hermann, N.* (1994). The creative brain (Fifth edition). Lake Luke, NC: Brain books.
- Kozhevnikov, M.* (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology. - Psychological Bulletin, (133) 3.
- Leonard, D. and S. Straus* (1997). Putting your companies whole brain to work. - Harvard Business Review, (75).
- Myers, I. B., M. H. McCaulley, N. L. Quenk, and A. L. Hammer* (2003). Myers-Briggs Type Indicator manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, P. and K. Mayers*, (1998). Myers-Briggs Type Indicator (European English edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Mintzberg, H.* (1976). Planning on the left side and managing on the right. - Harvard Business Review (54).

29.XI.2012 г.