

## ПОЛИТИЧЕСКО ВЛИЯНИЕ В ТЪРГОВСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Явор Янкулов<sup>1</sup>  
e-mail: [yankulov@unwe.bg](mailto:yankulov@unwe.bg)

### Резюме

*Политическото влияние е все по-важно за управлението на търговските фирми. Съвременните организации стават все по-плоски, отпадат пластове в управленската пирамида, което налага овластяването. Споделянето на властта с другите прави всеки в търговската организация все по-силен. Четири измерения представляват същността на овластяването: смисъл, компетентност, самоопределение и въздействие. От друга страна, то е въпрос на степен и може да се оценява по две измерения: съдържание и контекст на работата. Представени са и три основни групи търговци, според това което ги мотивира в най-голяма степен. Разбирането на четирите измерения, двете дименсии и трите типа търговци според вида на мотивацията им е добър ориентир за практиката на търговските мениджъри.*

**Ключови думи:** влияние, власт, мотивация, търговия, продажби

**JEL:** D04, D21, M14

### Увод

Въпросите за използването на властта и влиянието в организациите, и в частност в търговските екипи, са изключително актуални в съвременните условия на променящи се управленски парадигми, при засилване ролята на трансформационното лидерство и при променящи се очаквания и нагласи на самите търговци. Засилва се овластяването както на по-ниските управленски нива, така и на хора без управленски функции. В последващото изложение ще обърнем внимание на основните измерения, които представляват същността на овластяването, като преди това ще предложим кратък обзор на основните концепции за видовете власт в организациите, както и за необходимите характеристики на мениджърите, и в частност, на търговските такива, за да използват правилно политическата власт и да управляват по-ефективно.

Това може да ни даде познание и ориентири най-малко в две посоки:

Първо, от гледна точка на търговските мениджъри, какви са възможностите за използване и практическо прилагане на овластяването в управление-

<sup>1</sup> Доцент, доктор, катедра „Икономика на търговията“, факултет „Инфраструктура и услуги“, УНСС

то на техните екипи и организации, както и за ефективната мотивация на хората, занимаващи се с продажби.

Второ, от позицията на студентите по търговия и бизнес – познания относно това какви са инструментите на властта и за какво бизнесът очаква от тях да имат познания, придобити още по време на следването.

### **Власт и влияние в организациите**

Способността нещата да се вършат чрез положителни междуличностни отношения извън формалната организация може да се определи като *политическо влияние* (Ferris et al., 2005). Изследванията показват, че политическите умения на мениджъра имат положителен ефект върху изпълнението на екипа и върху доверието и подкрепата за лидера. Политически умелите хора умеят много добре да разбират другите и използват това познание, за да им повлияят. По този начин те съумяват по-лесно да постигнат личните си и организационни цели.

Политическото влияние има четири основни измерения: социална проницателност, междуличностно влияние, способност за изграждане на мрежа и искреност (Treadway et al., 2004).

*Социалната проницателност* се отнася до точното възприемане и оценка на социалните ситуации. Това дава възможност на мениджъра да се представи в най-благоприятна светлина, съобразно конкретната ситуация.

*Междоличностното влияние* се отнася до фин и влиятелен личен стил, който е ефективен за постигането на целите. Този тип мениджъри са адаптивни, могат да променят поведението си според обекта на влияние и контекста на ситуацията.

*Способността за изграждане на мрежа* се отнася до изграждане и поддържане на широк кръг контакти и социални връзки. Това осигурява на мениджъра по-широка подкрепа, добри възможности за комуникация, изграждане на съюзи и коалиции.

*Искреността* се отнася до способността на мениджъра да внушава прямота и автентичност във всичките си дела. Хората, които могат да вдъхват искреност и доверие са по-успешни в повлияването на други хора.

Политическата игра в рамките на организациите постепенно се променя и търговската среда не прави изключение от тази тенденция. Все повече „черният“ организационен пиар, основаващ се на дезинформацията, разпространяването на слухове и заплахата за разкриване на определена личностна информация губят своето място и роля в съвременното управление. Те се заместват от развитието на мрежи, откриването на ключови играчи, които да подкрепят инициативите, особено на свързаните с продажби, изграждането на личен имидж и личен бранд от страна на мениджъра.

Пръв Маклеланд говори за социална власт – такава, която се използва за създаване на мотивация или за постигане на групови цели. Според него това е правилният тип, по-скоро подход на използване на властта, който може и трябва да се прилага от мениджърите. Хората, които подхождат към взаимоотношенията с ориентация към общността, се фокусират върху потребностите и интересите на другите, използвайки и разчитайки на социалната власт (Chen et al., 2001, p. 173).

Установено е, че мениджърите, които успешно използват властта, притежават четири властови характеристики (Нелсън, Куик, 2017, с. 472):

1. Вярва в системата на авторитета. Те вярват, че институцията е важна и че нейната система на авторитет е валидна. Чувстват се комфортно да влияят и да бъдат повлиявани. Източникът на властта им е система на авторитета, от която са част.

2. Предпочитание към работата и дисциплината. Те харесват работата си и подхождат към нея по определен начин. Имат базисно ценностно предпочитание и вярват, че работата е добра за човека отвъд и над нейната стойност като носеща доходи.

3. Алтруизъм. Те публично поставят компанията и нейните потребности пред собствените си нужди. Способни са да го направят, защото виждат собственото си благополучие като интегрално обвързано с корпоративното благополучие.

4. Вярва в справедливостта. Те вярват, че справедливостта трябва да се поставя преди всичко друго. Хората трябва да получават това, на което имат право, и онова, което заслужават.

Отделните хора и групите могат да се възползват от властта благодарение на задачите, които изпълняват. Такъв пример е контролът върху критично важните ресурси. Когато хора или групи контролират важен ресурс, който другите желаят, те имат власт. Контролът върху ресурсите позволява до голяма степен и контрол, т.е. упражняване на власт, върху действията на по-малко властните. Нещо повече, хората и групите възприемани като властни, обикновено получават повече ресурси от топ мениджмънта (Welbourne and Trevor, 2000, p. 761).

Властта често се свързва и със степента, до която човек може да контролира стратегическите условия. Това са дейности, на които другите разчитат, за да могат да свършат своите задачи. Три фактора дават на отделния човек или на групата контрол върху стратегическите условия (Miles, 1980):

Първият е способността да се справят с несигурността. Такава често е властта на юристите или правния отдел в дадена търговска фирма. Но от гл. т. на по-скорошните разбирания за несигурност, продиктувана от резки и

неочаквани промени в пазарната среда, именно от търговците се очаква да притежават такава способност.

Вторият е важност за организацията (централност в организацията), фактори, които могат да придадат власт за конкретния индивид или група. Колкото повече работата му/ѝ е важна за организацията, има съществена роля и значение, толкова повече индивидът или групата придобиват по-голяма централност.

Третият е незаменимостта – степента, до която човек или група изпълняват функция, която е незаменима в организацията. Класически пример е властта на компютърния специалист, от чиято работа другите нищо не разбират. Но отново може да се приеме, че такава незаменимост притежават и търговците.

Трябва да признаем, че последният фактор – незаменимост, може да породява и значителни проблеми за търговската фирма. Примери за това са, когато отделният търговец се чувства незаменим за дадена територия, държи монопол върху продажбите и контактите с определени групи важни клиенти и пр.

Как трябва да се справи в такава ситуация търговският мениджър? Едно от най-честите практически решения е като намали тази незаменимост. Именно затова в търговските екипи често се извършва ротация по клиенти или по територии.

Розабет Мос Кантор посочва няколко характеристики на притежаващите власт хора в организациите (Kantor, 2007):

1. Възможност да се застъпваш за някой, който е в беда. Човекът, който може да извади някого от трудна ситуация, има власт.

Търговците могат да използват този тип власт. Не толкова като власт на търговската група спрямо другите групи в организацията, въпреки че и това често е възможно, колкото във възможността отделният търговец да помогне на свой колега да постигне месечните си цели, да направи определени продажби и пр. Безспорно, търговските мениджъри от своя страна притежават такъв тип власт по отношение на своите подчинени.

2. Възможност да се влияе върху назначаването или повишаването на предпочитани служители. Да влияеш върху назначаване или получаване на повишение е ключов тип власт.

Ясно е, че търговските мениджъри притежават този тип власт, но тя не е много по-различна, даже е само част от традиционната Законова власт. От друга страна, търговците като екип често притежават този тип власт, особено по отношение на избора на нови членове в екипа. В практиката на редица търговски фирми се е наложило търсенето на одобрение от настоящите търговци при избор и назначаване на нов човек в този екип. Същевременно

отделни търговци, неформални лидери, притежават тази власт дори и по отношение на това кой да бъде повишен.

3. Надхвърляне на бюджетните ограничения. Мениджър, който може да надхвърли бюджетните ограничения, има власт.

За търговските екипи възможно практическо овластяване в тази посока е възможно в случаите, когато част от допълнително реализираната печалба или процент от приходите се отделят като самостоятелен бюджет, на разположение на съответния търговски мениджър.

Следващите само ги посочваме, без допълнителен коментар:

4. Осигуряване над средните повишения на заплатата за служителите.

5. Включване на въпроси в дневния ред на съвещанията.

6. Достъп до ранна информация.

7. Топ мениджърите да търсят мнението на хората.

Споделянето на властта с другите прави всеки в организацията все посилен. То означава споделяне на властта по такъв начин, че хората се научават да вярват в способността да си свършат работата. Ръководната идея на овластяването е, че хората на първа линия, най-близко до клиентите или до изпълнението на конкретната работа, могат самостоятелно да вземат решения, използвайки своите таланти и умения.

Четири измерения представляват същността на овластяването: смисъл, компетентност, самоопределение и въздействие (Нелсън, Куик, 2017, с. 484):

- *Смисълът* е съответствието между трудовата роля и ценностите и убежденията на служителя. Това е моторът на овластяването, който зарежда с енергия служителите за тяхната работа. Ако сърцата на служителите не са в тяхната работа, те не могат да се чувстват овластени.
- *Компетентността* е убеждението, че човек има способността да върши добре работата. Без компетентност служителите ще се чувстват неадекватни и няма да имат чувство за овластяване (Компетентността най-често се разглежда като комбинация от знания, умения и нагласи. Идеята на авторите според нас не се отличава от това разбиране.).
- *Самоопределението* е притежаването на контрол върху начина, по който служителите вършат работата си. Служителите, които чувстват, че просто изпълняват заповеди от шефа, не могат да се чувстват овластени.
- *Въздействието* е убеждението, че собствената работа има значение в организацията. Без чувство за допринасяне за постигането на цел служителите не могат да се чувстват овластени.

Търговците трябва да изпитват и четирите измерения на овластяването, за да се почувстват истински овластени.

Овластяването е лесно да се пропагандира, но е трудно да се приложи. Извели сме някои възможни насоки към търговските мениджъри, за да по-

ставят основите на овластяване в своите фирми и екипи. Това е направено на базата на основни постановки на концепцията, получили най-високо одобрение от над 400 търговски мениджъри, участници в дистанционен курс в LinkedIn „100 дни на мениджъра“, допълнени с анкета сред търговци, активно занимаващи се с продажби:

Първо, търговският мениджър трябва да изразява увереност във възможностите на отделния търговец и екипа, като същевременно задава високи очаквания за изпълнението. Тук се проявява т.нар. Ефект на Пигмалион, според който очакването на мениджъра, че търговецът ще се справи успешно, може да повлияе на изпълнението на задачата от последния и да подпомогне доброто му представяне. По този въпрос болшинството търговски мениджъри дават своето съгласие и подкрепа в практиката. От гледна точка на търговците подкрепата все още на места е ниска, но определено го приемат за работещ подход.

Второ, мениджърите трябва да създават условия за търговците, последните да участват в процеса на вземането на решения. Това означава участие както под формата на глас, така и на избор. От търговците не трябва да се изисква само мнение по даден въпрос, те трябва да имат и глас в редица решения, които се вземат. Търговците активно подкрепят това твърдение. Мениджърите от своя страна имат значителни резерви относно това, търговците да участват пряко при вземането на решения. Основните доводи против най-често са свързани с липсата на време, за да бъдат включени и търговците в процеса, както и недостатъчните им познания по темата.

Трето, трябва да се увеличи автономията на търговците. Те пряко работят с клиентите по съответните продажби и трябва да могат да реагират веднага на техните изисквания. Бюрократизмът и свързаните с него остарели правила и безсмислени изисквания трябва навсякъде да отпаднат, но по-преобладаващото мнение на анкетиранияте търговци и мениджъри за болшинството организации вече не са проблем и този въпрос е намерил своето решение в практиката.

Мениджърите трябва да поставят вдъхновяващи и смислени цели. Тук няма еднозначно разбиране от хората в практиката. Категориите „вдъхновяващи“ и „смислени“ провокират нееднозначност, а оттам и значителни отклонения в коментарите. Но има единодушие относно това, че когато търговците приемат целта като тяхна, са по-готови да поемат лична отговорност за нейното изпълнение.

Принципът SMART е до болка известен на търговците и мениджърите в практиката и те категорично са „за“ неговото спазване. Дори и нееднозначното тълкуване на абревиатурата, при значение на А от една страна като амбициозни, а от друга като постижими, не разколебава тяхното приемане на принципа SMART при формулирането на цели в търговската практика.

Овластяването е въпрос на степен. Може да се мисли по две измерения: съдържание на работата и контекст на работата (Ford and Fottler, 1995). Съдържанието на работата се състои от задачите и процедурите, които трябва да се спазват. Контекстът на работата е по-широк. Той е причината работата да съществува, т.е. организацията да се нуждае от такова работно място.

Комбинирането на пълномощието в съдържанието и в контекста на работата по този начин създава пет пункта, които варират от гледна точка на степента на овластяване (използва се терминът пълномощие, като превод на *authority* (англ.), като в случаят се има предвид правото (властта) да се решава самостоятелно).

Това може да се представи и чрез т. нар. решетка на овластяването, която е с две дименсии.

Дименсия 1: Пълномощие за вземане на решения за съдържанието на работата;

Дименсия 2: Пълномощие за вземане на решения за контекста на работата.

Първата дименсия съответства на степента на овластяване на търговеца да взема решения относно най-добрият начин **как** да свърши дадена работа, да направи определени продажби, докато дименсия две отразява отговорността на търговеца за вземане на решения относно контекста на работата – **какво** трябва да се върши.

Минималната стойност и по двете дименсии съответства на липса на свобода на действие. Търговецът няма никаква самостоятелност в работата. Все по-малко срещана в практиката ситуация, доколкото търговската професия изисква все повече самостоятелност и инициативност, а поколенията Y и Z съответно желаят и очакват по-високи степени на свобода и самостоятелност

В практиката най-често срещаната ситуация е на висока степен по дименсия 1 – съдържание на работата, но сравнително ограничена самостоятелност и овластяване относно контекста.

Средната стойност по двете дименсии в практиката на търговския мениджмънт е известна като „овластяване чрез участие“. Това е ситуация, при която търговецът има известна самостоятелност и в двете направления – какво трябва да върши и как трябва да го върши. Все по-популярното в практиката през последните години привличане на търговците към участие при обсъждане на проблеми и взимане на решения, допринася за това.

Високата степен на дименсия 2 съответства на дефиниране на мисията на търговската организация, затова съвсем естествено това е много рядък случай за търговската практика, на ниво търговци и търговски представители.

Овластяването трябва да започне със съдържанието на работата и да премине към контекста ѝ. Някои служители са по-готови за овластяване от



други. В тази връзка е добре мениджърите предварително да се запознаят с концепцията за т. нар. Ситуационно лидерство, което на практика е ситуационни стилове на ръководство.

Мениджърите трябва да диагностицират ситуацията и да определят степента на овластяване, която да дадат на търговците. Управлението на промяната в организациите е идентифицирано като още една област, в която овластяването може да има силен ефект. Овластените служители е по-вероятно да участват и да подпомогнат процесите на промяна в организацията, тъй като се чувстват по-отдадени на успеха на организацията (Holbrook, 2007, p. 66).

Често се прави паралел между овластяването и делегирането. Истината е, че и при двете има риск от провал. И при двете, отговорността остава и за търговския мениджър. Затова и при двата процеса той трябва да държи нещата под контрол.

В контекста на овластяването на търговците, безспорно не всички хора се влияят по един и същ начин от различните властови инструменти и възможности, които може да им бъдат предоставени. Една сравнително нова теория, конкретно за търговците разглежда три различни групи мотиватори, като по този начин и самите търговци могат в практиката да се разглеждат в три сравнително самостоятелни групи, в зависимост от това, какъв е основният им стимул (Янкулов, 2012, с. 23):

1. търговци, мотивирани от възможността да обучават;
2. търговци, мотивирани от правомощието да контролират;
3. търговци, мотивирани от титли и/или участие в ръководни органи.

Първата и най-малка по размер група е на търговците, които се мотивират от това да обучават други хора – нови членове на екипа, по-млади и по-малко опитни колеги. Те са добри ментори, обучаващи и наставници. Добре е това да се отразява по някакъв начин и като позиция или длъжност, но по принцип за тях най-често е достатъчен самият акт на обучение, предаване на знания, и професионален опит.

Втората група се мотивират от възможността да упражняват контрол, от придобитата власт, която съпътства това правомощие. Безспорно, в болшинството случаи това са търговци, които са отлични професионалисти, с богат практически опит и делегирането им на подобни контролни функции най-често е от полза за цялата организация. В по-редки случаи някои от тези хора се замайват от дадената им власт и започват твърде стриктно и дори провокативно да изпълняват възложените им контролни функции, което вместо да помага, започва да пречи на работата на техните колеги и на мотивацията на екипа. Именно за проявата на последните, макар и сравнително



редки проявления, трябва много внимателно да се наблюдава в търговската практика.

Третата и най-голяма група търговци се мотивира от представителност. Това може да стане по два различни начина – участие в определени ръководни или консултативни органи и/или придобиване на определени степени, указващи по-висока йерархична позиция – старши търговец, експерт, консултант, заслужил търговец и пр. В болшинството случаи тази представителност е само символична и не е обвързана пряко с финансови или други стимули, но въпреки това е високо ценена от този тип търговци. Подобна форма на стимулиране се ползва с популярност и в много други области, включително в артистичните и академичните среди.

Важно за практиката на търговския мениджмънт е разбирането, че отделният търговец може да се влияе от един или повече от горните мотивационни фактори, т.е. може да попада в една или повече от горните групи, но една от тези три основни категории е определяща и водеща за неговата мотивация в конкретния момент. Това дава на мениджърите отлични практически възможности за упражняване на политическа власт и влияние в рамките на търговската организация.

### **Заключение**

Използването на властта и познаване на спецификата на нейните елементи има и ще продължи да притежава все по-голямо значение в рамките на търговските организации. Разбирането относно ролята на четирите измерения на политическото влияние, двете дименсии на овластяването и трите типа търговци според вида на мотивацията им, може да бъде добър ориентир за практиката на търговските мениджъри при управлението и мотивацията на техните екипи. Темата ще продължи да бъде актуална в контекста на трансформационното лидерство и това може да е само началото на едно задълбочено бъдещо изследване на тази проблематика.

### **Използвана литература**

- Нелсън Д., Куик, Дж. (2017). Организационно поведение, Изток-Запад. (Nelson, D., Quick, J., 2017, Organizatsionno povedenie, Iztok-Zapad).
- Янкулов, Я. (2012). Мотивация на търговци и търговски екипи, Авангард Прима. (Yankulov, Y., 2012, Motivatsia na targovtsi i targovski ekipi“, Avangard Prima).
- Chen, S. et al. (2001). Relationship Orientation as a Moderator of the Effects of Social Power, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (2).

- Ferris, G. R. et al. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management* 31.
- Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree, *Academy of Management Executive* 9.
- Holbrook, M. (2007). Employee Commitment is Crucial, *Human Resources*.
- Kantor, R. (2007). Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*.
- Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Treadway, D. C. et al. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions, *Leadership Quarterly* 15.
- Welbourne, T. and Trevor, C. O. (2000). The Roles of Departmental and Positional Power in Job.

\*\*\*

## POLITICAL INFLUENCE IN SALES ORGANIZATIONS

Assoc. Prof. Yavor Yankulov, PhD  
Department of Economics of Trade  
University of National and World Economy  
e-mail: [yankulov@unwe.bg](mailto:yankulov@unwe.bg)

### Abstract

*Political influence is increasingly important in the context of management of sales organisations. A growing number of modern companies are embracing a flat organisational structure, getting rid of layers in the management pyramid, which prompts and necessitates the distribution of power. Allocation of power with others strengthens all members of the organization. There are four dimensions to successful empowerment: meaning, competence, self-determination, and impact. Alternatively, empowerment is a matter of degree and can be classified in two terms: content and context of work. Discussed are three main types of sales representatives, divided according to their main motivators. Understanding the four dimensions, two terms, and three types of sales representatives can be a good marker for the practices of sales managers when using political influence.*

**Keywords:** influence, power, motivation, sales, trade

**JEL:** D04, D21, M14