

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И ОРГАНИЗАЦИОНЕН КЛИМАТ В АРМЕЙСКА СРЕДА

Илиева Снежана*, Нели Трънкова**

Доц., д-р – катедра “Социална, трудова и педагогическа психология”, Софийски университет “Св. Климент Охридски”

**Магистър по трудова и организационна психология, военен психолог -
Поделение 34010, гр. Горна Оряховица

В армейска среда се изследва влиянието на три основни лидерски стила: либерален, транзакционен и трансформиращ - върху организационния климат. Подчертава се, че е необходимо е да се развие съвременно разбиране на лидерството след приемането в НАТО. Прилаганите лидерски стилове трябва да са в съответствие с радикалните промени в Българската армия. Трансформиращото лидерство включва четири компонента: харизматичност, интелектуална стимулация, индивидуално уважение и вдъхновяване на последователите. Резултатите показват, че компонентите на трансформиращия стил имат по-високи средни стойности, отколкото транзакционния и либералния стилове. Лидерството влияе върху четири типа организационен климат: ориентиран към целите, към правилата, към подкрепата и към иновациите. Установяват се взаимозависимости на транзакционния и трансформиращия стил с всички типове организационен климат. Либералният стил няма влияние върху организационния климат. Резултатите от регресионния анализ потвърждават влиянието на транзакционния стил върху всички типове климат. Интелектуалното стимулиране въздейства само върху климата, ориентиран към правилата. Уважението към подчинените детерминира климат, ориентиран към целите и към подкрепата.

LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ARMY SETTINGS.

Ilieva Snezhana, Neli Trankova

The liberal, transactional and transformational leadership styles and their influences on organizational climate were studied in army settings. The contemporary understanding of leadership is necessary to develop after membership in NATO. The leadership styles should to be in congruence with radical changes in Bulgarian army. The transformational style includes four dimensions: charisma; intellectual stimulation; individual consideration and inspiration of subordinates. The results show that the dimensions of transformational style had higher means than transactional and liberal styles. The leadership impact four types of organizational climate – oriented to goals, to rules, to support, and to innovation. The intercorrelations between transactional and transformational styles, and all types of organizational climate were established. The liberal style had no influence on organizational climate. The data from regression analysis confirm the effect of transactional style on all types of organizational climate. The intellectual stimulation impacts only rules-oriented climate. The goal-oriented and support-oriented climates are determined by individual consideration of subordinates.

Въведение

Лидерството и лидерските стилове придобиват ново значение и смисъл в контекста на извършващите се радикални промени в българската армия. Приемането в НАТО и необходимостта от реструктуриране и модернизация на армията изискват от командния състав не само подходящи професионални и експертни умения, но и подобряване на аналитичните или т.нар. концептуални умения, от една страна, и на социалните и организационни – от друга. Изграждането на военни лидери е процес, който се определя от променените функции на армията и от очакванията на обществото към нея. Същевременно армията е строго структурирана система, при която спазването на йерархията, контролът и изпълнението на заповедите са стриктно определени. Лидерската роля на командния състав се променя като от офицерите се очаква не само да свеждат заповедите и разпорежданията на съответните по-ниски равнища, но и да притежават лидерски качества и умения, които да им позволяват да вземат бързи и адекватни решения в критични ситуации и да мотивират подчинените за тяхното изпълнение. Прилагането на

подходящи лидерски стилове е решаващо, както за успеха на осъществяващата се реформа, така и за цялостната ефективност на армията.

В организационните изследвания се обособяват се три лидерски стила, които имат влияние върху поведението на подчинените: либерален, транзакционен и трансформиращ (Bass, 1990a). Либералният стил по принцип се приема за неефективен в организационна среда. Неговото прилагане, особено в такъв тип организация като армията, е силно ограничено.

Транзакционният стил се изразява във взаимен обмен и постигане на съгласие между лидерите и техните подчинени, при който значение имат възнагражденията, санкциите и позицията на власт (Илиева, 1998, Kanungo, Mendonca, 1996). Този стил се основава върху даваните възнаграждения, чрез които се стимулира изпълнението на заповедите и нарежданията. И двете страни в социалното взаимодействие имат очаквания, които, ако бъдат реализирани, осигуряват приемане на авторитета на лидера и съответно високо изпълнение от страна на подчинените.

Трансформиращото лидерство възниква тогава, когато лидерите създават възможност да се осмислят и приемат целите и мисията на организацията и вдъхновяват другите да погледнат отвъд собствените си интереси в полза на организацията като цяло. Лидерите от този тип постигат високи резултати по различни причини – могат да се възприемат като харизматични личности от своите подчинени и така да ги мотивират и вдъхновяват, могат да задоволяват емоционалните им потребности и не на последно място, могат интелектуално да ги стимулират (Bass, 1990). Транзакционният и трансформиращият лидерски стил взаимно се допълват, тъй като ефективното лидерство се основава както на властовата позиция в йерархията и на произтичащото от нея използване на възнагражденията и на санкциите, така и на личните и професионални качества, на авторитета и обаянието на лидерите.

Цел на настоящето изследване са лидерските стилове в армейска среда и тяхното въздействие върху организационния климат. Допуска се, че в резултат на прилаганите лидерски стилове се формира благоприятен или неблагоприятен организационен климат, който от своя страна в значителна степен определя качеството и количеството на изпълнението на задачите и характера на социалните взаимоотношения.

Очаква се традиционното транзакционно лидерство да е решаващо за формирането на организационен климат, чрез който организацията постига целите си, създава се подкрепа и доверие между подчинените и се стимулира тяхната инициативност. Трансформиращото лидерство се разглежда като необходимо условие за управление и осъществяване на провеждащата се реформа в армията. Предполага се, че прилагането на такъв лидерски стил ще допринесе съществено за изграждането на подходящ организационен климат в армейска среда, при който да се постигнат новите цели и задачи и същевременно да се отчитат и съхранят правилата, процедурите и йерархичността, които придават стабилност и сигурност на системата.

Ефективността на армията като тип организация не се определя съществено от въвеждането на иновации, откритостта и адаптацията към външната среда и предоставянето на подкрепа на организационните членове, т.е., създаването на иновационен и подкрепящ климат е важно, но не е приоритет за военните лидери. Сигурността и стабилността, които обществото очаква от армията, се постигат чрез ориентация към целите, към следването на правилата и йерархичния контрол. Именно тези аспекти на организационния климат се очаква да се обуславят най-значимо от използваните лидерски стилове.

Методи на изследване

Въпросникът за организационния климат се състои от 40 твърдения, които се оценяват по 6-степенна скала (Van Muijen et al., 1992). Той показва високи психометрични качества в български условия, като в настоящето изследване коефициентът α на Кронбах е 0.94.

Измерват се четири типа климат, които се предполага, че съществуват в организациите и отразяват съответно различни стратегически ориентации, цели и ценности.

Подкрепящият климат се отнася предимно до човешките отношения и до доверието и сътрудничеството между членовете на организацията. *Иновационният* климат подчертава растежа и развитието на организацията, ориентацията към търсенето на нови възможности и разработването и предлагането на нови продукти и услуги, креативността и адаптацията към външната среда. *Ориентираният към целите* климат се характеризира с определяне и постигане на организационните цели и наличие на ясни критерии за изпълнение. *Ориентираният към правилата* климат поставя ударението върху координацията вътре в организацията, съществуващите регулации и правила, наличието на ясни и точно определени процедури и начини на действие, които създават стабилност и ред вътре в организацията.

Въпросникът за лидерски стилове съдържа 18 твърдения, основани на многофакторен въпросник за лидерство (Bass, Avolio, 1989). Измерват се трите основни лидерски стила: либерален, транзакционен и трансформиращ. Трансформиращото лидерство се разкрива чрез четири компонента: харизматичност; уважение и внимание; интелектуално стимулиране и вдъхновяване и мотивиране на подчинените. От изследваните лица се изисква да оценят степента, в която техните висшестоящи прилагат даден стил, по пет-степенна скала, която варира от “напълно съм съгласен” до “напълно не съм съгласен”. Коефициентът за вътрешна консистентност α на Кронбах е висок - 0.91.

Извадка. Изследвани са 100 военнослужещи от поделение на Сухопътни войски, от които 38% са офицери, 46% са сержанти и 16% са кадрови редници. Преобладават изследваните лица на възраст от 26 до 35 г. – 59% и на възраст от 36 до 45г. – 26%. Под 25 г. са 12% от извадката, а между 46 и 55г. – 3%.

Резултати и обсъждане

Лидерски стилове

За се установи как подчинените възприемат лидерските стилове, бяха изведени средните стойности и стандартните отклонения (Табл. 1). Най-високи стойности се приписват на компонентите на трансформиращия стил, като се придава особено значение на интелектуалното стимулиране ($x=9.67$), т.е. лидерите изискват от своите подчинени да обосновават мненията си и да намират нови решения, за да преодоляват трудните проблеми. Военнослужещите възприемат своите началници като харизматични личности, които притежават личен чар и обаяние ($x=9.58$), и същевременно смятат, че получават от тях необходимото уважение ($x=9.55$). От компонентите на трансформиращото лидерство най-ниско се оценява способността на лидерите да вдъхновяват и мотивират своите подчинени ($x=9.33$).

Таблица 1. Средни аритметични стойности и стандартни отклонения за лидерските стилове

Лидерски стилове	Средни стойности	Стандартно отклонение
Либерален	8.69	2.76
Транзакционен	9.01	3.8
Трансформиращ		
Харизматичност	9.58	3.41
Вдъхновяване и мотивиране	9.33	2.95
Интелектуално стимулиране	9.67	3.07
Уважение и внимание	9.55	3.58

Като цяло, стойностите на компонентите на трансформация лидерски стил са по-високи от транзакционния стил ($x=9.01$) и този резултат е изключително благоприятен от гледна точка на осъществяващите се изменения в изследваното поделение. Военнослужещите отчитат и приемат лидерските качества на висшестоящите в йерархията. Те изпълняват заповедите и разпорежданията поради убеденост и съгласуваност на личните си цели и ценности с тези на организацията, а не само заради йерархичния статус на лидера и очакваните възнаграждения за изпълнението.

Както се очакваше, либералният лидерски стил има най-ниски стойности ($x=8.69$). Неговото прилагане често разкрива недостатъчно добре развити лидерски умения, в това число и за контрол на изпълнението на задачите. В контекста на изследвания тип организация той е крайно неуместен и, ако се използва, има отрицателен ефект.

Взаимозависимости между лидерските стилове и организационния климат

Резултатите от корелационния анализ потвърдиха допускането, че съществуват взаимозависимости между лидерските стилове и организационния климат (Табл. 2). Бяха установени корелациите на организационния климат както с отделните компоненти на трансформация стил, така и с този стил като цяло.

Потвърди се очакването, че либералният стил не корелира с нито един от типовете организационен климат. Прилагането на този стил не води до придържане към правилата, процедурите и начините за извършване на работата и до постигане на резултатите и изпълнение на задачите. Либералното отношение на началниците не повишава инициативността, иновативността и поемането на риск от военнослужещите и не създава подкрепа, доверие и взаимно разбиране между тях.

Транзакционният и трансформация стил корелират положително с всички типове организационен климат, като най-изразените зависимости са по отношение на постигането на целите и на следването на правилата. От друга страна, именно наличието на тези типове климат в най-голяма степен стимулира прилагането на лидерски стилове и подходи, които се оценяват положително от подчинените и повлияват тяхното изпълнение.

Таблица 2. Взаимозависимости между лидерските стилове и организационния климат

Лидерски стилове	Организационен климат			
	Правила	Подкрепа	Иновации	Цели
Либерален				
Транзакционен	0,518***	0,540***	0,488***	0,577***
Трансформиращ	0,585***	0,553***	0,437***	0,631***
<i>Харизматичност</i>	0,518***	0,542***	0,406***	0,586***
<i>Интелектуално стимулиране</i>	0,591***	0,443***	0,387***	0,555***
<i>Вдъхновяване и мотивиране</i>	0,540***	0,511***	0,416***	0,572***
<i>Уважение и внимание</i>	0,546***	0,573***	0,455***	0,641***

*** $p < 0.001$

Корелациите на иновационния климат с лидерските стилове са по-ниски в сравнение с останалите типове климат. Този тип климат не се изразява само във въвеждане на нови възможности и начини на работа, но също така разкрива отвореността към външната среда и адаптацията в нея. Транзакционният стил е този, който повече предизвиква военнослужещите да търсят нови решения на проблемите, да поемат риск в трудни и непознати ситуации и да се адаптират към променящите се условия. Харизматичността

или интелектуалното стимулиране от страна на лидера са по-слабо свързани с инициативността и иновативността на подчинените. Въпреки че се очакваше именно интелектуалното стимулиране като аспект на трансформиращото лидерство да благоприятства иновационния климат, то въздейства повече върху придържането към правилата и процедурите на работа, отколкото да създава отвореност към външната среда и приемане на предизвикателствата в нея.

Трябва да се подчертае, че климатът, ориентиран към целите, най-силно си взаимодейства с лидерските стилове. При този тип климат се констатира най-високата зависимост с трансформацията стил и особено с уважението и вниманието от страна на лидера. Организационните цели и задачи се изпълняват, ако подчинените възприемат, че получават нужното уважение, внимание и зачитане от страна, от една страна, а от друга, оценяват началниците си като харизматични и способни да ги мотивират и вдъхновяват за изпълнение на задачите. Позицията на власт и даването от лидера на възнаграждения за изпълнението също корелира повече с климата, насочен към постигане на целите, отколкото с останалите типове климат.

Влияние на лидерските стилове върху организационния климат

За да се установи обаче дали лидерските стилове детерминират определени типове климат и предсказват тяхното формиране, беше направен регресионен анализ по метода на стъпковата регресия (Табл. 3).

Транзакционният стил влияе върху всички типове организационен климат, като допринася съществено за създаването на иновационен климат ($\beta=0,488$, $p<0,001$), но в по-слаба степен осигурява подкрепата ($\beta=0,285$, $p<0,01$), спазването на правилата и процедурите ($\beta=0,240$, $p<0,01$) и изпълнението на целите ($\beta=0,227$, $p<0,01$).

От компонентите на трансформацията стил единствено интелектуалното стимулиране и уважението и вниманието, оказвано на подчинените, предсказват появата и поддържането на определени типове климат.

Таблица 3. Влияние на лидерските стилове върху организационния климат

Организационен климат	Лидерски стилове			
	Транзакционен	Интелектуално стимулиране	Уважение и внимание	ΔR^2
Правила	0,240**	0,439***		0,371
Подкрепа	0,285**		0,382***	0,345
Иновации	0,488***			0,230
Цели	0,227**		0,473***	0,423

*** $p<0.001$; ** $p<0.01$

Интелектуалното стимулиране детерминира в по-голяма степен насочеността към правилата ($\beta=0,439$, $p<0,001$), отколкото транзакционния стил. Уважението и вниманието от страна на лидера също са по-силни детерминанти, в сравнение с транзакционния стил, на типовете климат, насочени към постигане на целите ($\beta=0,473$, $p<0,001$) и към подкрепата ($\beta=0,382$, $p<0,001$). Нито един от компонентите на трансформиращото лидерство не влияе върху иновационния климат.

Заклучение

Резултатите от дескриптивната статистика разкриват тенденция изследваните военнослужещи да възприемат преди всичко личностните качества на началниците и съответно да изпълняват заповедите поради вътрешна убеденост и приемане целите и ценностите на организацията. Лидерите се оценяват повече като харизматични личности, които интелектуално стимулират и уважават подчинените си, отколкото като началници,

които използват само формалната си власт и произтичащите от нея възнаграждения и санкции.

Либералният стил, освен че има най-ниски средни стойности, не влияе върху нито един от типовете климат в изследваната организация.

Данните от корелационния анализ дават основание да се заключи, че съществува изразено взаимно влияние между лидерските стилове и организационния климат. От една страна, прилагането на трансформиращ и на транзакционен стил подобрява климата в изследваната армейска среда и повишава изпълнението и постигането на целите. От друга страна, съществуващият климат, който е насочен към спазване на правилата и постигане на целите, дава възможност да се формират адекватни лидерски качества и умения, които да са в синхрон с измененията на средата.

Транзакционният стил е основна детерминанта на типовете климат в организацията. При този стил се дават подходящи възнаграждения и се задоволяват очакванията на подчинените, в резултат на което се постигат организационните цели и се поддържат редът и стабилността вътре в организацията чрез спазване на правилата и процедурите. Ефективното използване от лидерите на властовата им позиция подобрява значително междуличностната комуникация, доверието и работата в екип. Транзакционният стил в най-висока степен стимулира иновативността, инициативността и поемането на риск при изследваните военнослужещи. Той е предпоставка за гъвкавост и адаптация към процесите във външната среда, т.е. при неговото прилагане се отчита динамиката на измененията и се реагира адекватно на променящата се ситуация. Прилагането на този лидерски стил е водещо условие за създаване на благоприятен организационен климат в изследваната армейска структура.

Трансформиращият лидерски стил и по-специално интелектуалното стимулиране и уважението към подчинените са предпоставки за създаване на климат, насочен към постигане на целите, следването на правилата и процедурите на работа и благоприятстват добрата междуличностна комуникация, подкрепата, доверието и работата в екип.

Развиването и поддържането на транзакционен стил на лидерство, който е традиционен за силно йерархизираните бюрократични организации, е необходимо, тъй като осигурява стабилността и предсказуемостта им. Трансформиращото лидерство обаче отговаря на новите динамични условия и е средство за създаване на гъвкавост и за своевременна адаптация към външната среда. Поради това от съвременните военни лидери се очаква да варират в своето поведение спрямо подчинените и да съчетават двата лидерски стила, за да създадат подходящ климат за успешно осъществяване на предприетата промяна.

Литература:

Илиева, Сн. (1998). *Привързаност към организацията*. София, "Албатрос".

Bass, B., Avolio, B. (1989). *Manual: The Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. N.Y.: The Free Press.

Bass, B. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.

Kanungo, R., Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage Publications.

Van Muijen, J. Koopman, P., Dondeyne, P., De Cock, G., DeWitte, K. (1992).

Organizational culture: The development of an international instrument for comparing countries. In: Hunyady, G. (ed.). *Proceedings of the 2nd European congress of Psychology*. Budapest.