

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ В АРМИЯТА

Русинова Веселина*, Светлана Райчева**

*Ст.н.с. д-р – Директор на Института по психология – БАН

**Психолог в под. 22320 - гр. Божурище; задочен докторант към секция “Трудова, организационна и приложна психология”, Институт по Психология – БАН

Докладът представя резултати от изследване, имащо за цел определяне на използваните лидерски стилове в командирската дейност на младши офицери. Изследването е проведено с командири от пряко равнище на командване в БА и подчинените им кадрови войници. Приложени са два модифицирани въпросника: вариант на “управленската решетка” на Блейк&Моутън с две подскали за определяне насоченост на лидерския стил *към задачите и към хората (взаимоотношенията)*, и ситуативен въпросник за оценка на четири лидерски стила: *изпълнител, администратор, иноватор и интегратор*. Статистическият анализ на резултатите от първия въпросник показва висока надеждност (определена чрез Алфа на Кронбах) за двете подскали. Установяват се и значими разлики в оценките на лидерските стилове дадени от двете групи изследвани (офицери и кадрови войници). Разлики в техните оценки се наблюдават по отношение стила насоченост към взаимоотношения. Разпределението на отговорите от ситуативния въпросник разкрива предпочитание на командирите към изпълнителския и административен стил. Приложените методики показват добри диференциращи способности и могат да бъдат използвани при оценяване на лидерските стилове в армейската организация.

The report presents results of research, which aim is to define the leader styles that are used in commander activity from young officers. The research is lead with commanders from direct level of commanding in Bulgarian army and with their subordinate soldiers. Two modified questionnaires are applied: version of “The Managerial Grid” of Blaik&Moutan with two subscales for defining purpose of leader style *towards tasks and relationships*, and situational questionnaire for rating of four leader styles: *executor, administrator, innovator and integrator*. The statistical analysis of results from the first questionnaire shows high reliability (measured by Alpha of Kronbach) for two subscales. There are settled sizable differences in valuations of leader styles given from the two groups of researchable (officers and soldiers). The differences in their assessments are observed on attitude of style purpose towards relationships. Distribution of the answers from the situational questionnaire reveals preference of commanders towards executive and administrative style. The methods that are applied shows good differentiate abilities and can be used in rating of leader styles in the army organization.

В съвременните условия на нашата армия формирането и израстването на командирът-лидер е труден и продължителен процес. С процесите на модернизация на армията се увеличава броят на факторите от армейската среда, с които командира трябва да се съобразява и отчита при изработването и реализирането на своите управленски въздействия. По-високи стават и изискванията към личностните и професионални качества, знания и умения на лидерите, за да бъдат в състояние, в условия на дефицит от време да преработват разнообразна по вид и специфична по характер информация. Всичко това променя начините, по които военните лидери се изявяват.

Този комплекс от изисквания към военните лидери, както и факта, че успешната лидерска практика е съществена характеристика на командирската дейност, налага необходимостта от изследване на използваните лидерски стилове в армията и тяхната ефективност.

Съгласно лидерската доктрина на САЩ, *военното лидерство е процес на повлияване на другите (подчинените) за изпълнение на поставена задача чрез определяне от страна на лидера на конкретната цел, посока и осигуряване на необходимата мотивация*. [4]

Във военната психология най-често дискутираните лидерски стилове се разглеждат в континума “авторитарност-демократичност”, съответно авторитарен, демократичен и либерален стил. Особеност на посочените лидерски стилове е, че те се диференцират въз основа степента на достъп на подчинените до управленското решение и разпределението на властта в групата.

Една от главните особености на професионалната дейност на офицера-командир е, че съдържа две поддейности (или основни функционални задължения). Това са:

- **работа с техника и въоръжение;**
- **работа с хора.** [1]

Във връзка с тях се обособяват и съответни лидерски стилове.

Запазил се като класически в организационната психология е Моделът на ориентация на индивидуалния лидерски стил – към хората и към задачата “*T-P Leadership – concern for task and concern for people*”. [5] Съгласно този модел подчинените възприемат поведението на лидера си главно в две категории. Едната се отнася до директивно, структуриращо и ориентирано към целта поведение или поведение, **насочено към задачите**, а другата – се изразява чрез загриженост за последователите, партиципация и интерперсонална топлина и се означава като зачитане на сътрудниците (подчинените) или **насочено към хората**. [6]

Лидер, чието *поведение е ориентирано към задачите* смята постигането на набелязаните задачи за основна цел. Този тип лидери строго определят и структурират организационните роли, като субординират и контролират членовете на групата за достигане на формалните цели и резултати. Те управляват без да консултират и подпомагат членовете на групата, като задават конкретните директиви и организационни цели.

Вторият тип лидер, чието *поведение е ориентирано към хората*, смята за своя главна цел постигането на мотивираност и удовлетвореност у членовете на групата, и ако се постигне тази цел, тогава и всички останали цели ще бъдат постигнати. Характерно за персонално ориентираните лидери е поставянето на акцент върху междуличностните взаимоотношения, екипната работа и участието на сътрудниците, както при вземането на решения, така и при всички по-важни моменти от общата работа.

Блейк и Моутън (Blake & Mouton, 1964) предлагат графичното изображение на посочения дву-дименсионен модел под формата на координатна система или решетка, известен още като “**управленска матрица**”. [3]

Решетката съдържа 9 възможни позиции по хоризонталната и вертикална ос на координатна система, очертавайки така рамката на споменатата вече управленска матрица. На базата на горните две измерения (оценявани по сила от 1 до 9), авторите определят стиловете на руководство, като описват 5-те най-типични варианта и съответно ги наименоват:

1.9 Почивен дом

9.9 Екипно ръководство

5.5 Организиране на човешко управление

1.1 Обединяващо ръководство

9.1 Власт-подчинение

Счита се, че най-балансиран и употребяван е стилът 5.5 (организиране на човешкото управление), умерено съчетаващ двете насочености в лидерското поведение. Подобен стил изисква от ръководителят да полага усилия, както за удовлетворяване потребностите на подчинените, така и за постигане на организационните цели и задачи.

В армията, изследването на лидерските стилове описани чрез посочените две дименсии на лидерското поведение, се определя от общите армейски изисквания и специфичните особености на военнопрофесионалната дейност, управленското равнище на командира, примера и стила на управление на висшестоящите командири.

Освен това, стилът на управление зависи от спецификата на основната дейност на ръководените хора, от техния опит и социално-психични характеристики (възраст, пол, личностна зрялост, квалификация, потребности, интереси, личностни взаимоотношения и т.н.).

Необходимо е да се отбележи, че стилът който прилага и към който се придържа командира постоянно се наблюдава, оценява и възприема от неговите подчинени. Така той се явява и елемент в изграждането на командирския авторитет.

Моделиращо влияние върху насочеността на лидерското поведение на командира оказват и някои характерни особености на командирската дейност като: социалният ѝ характер, свързан с управлението на различни общности хора; голям обем и разнообразие от оперативни задачи; неалгоритмичен характер на много от управленските действия, което е свързано с определена липса на достъчно информация в динамично изменящата се обстановка и условия на работа; твърда детерминация на оперативните действия във времето; висока психична напрегнатост, свързана с голямата отговорност за поеманите решения и за резултатите от дейността. [2]

Цел:

Настоящото изследване има за цел да се определят използваните лидерски стилове от командири от пряко равнище на командване в армията.

Задачи:

1. Да се анализира консистентната и диференцираща валидност на въпросника за изследване на двата лидерски стила по теорията на Блейк & Моутън.
2. Да се определи най-предпочитаният лидерски стил и да се сравнят оценките дадени от двете групи изследвани (командири и подчинените им кадрови войници).
3. Да се изследва съотношението между оценката за реално използвания лидерски стил, дадена от командири и подчинение, и представата за такъв в идеален план.
4. Да се анализира взаимозависимостта между четири стила (изпълнителски, административен, интегративен и иновационен), изследвани чрез ситуативен въпросник.

Хипотези:

1. Тъй като изследването се провежда в армейска среда, предполагаме, че ще преобладават оценките за лидерски стил насочен към задачата.
2. Предполагаме, че в групата на подчинените ще се установят по-голями разлики в оценките на лидерските стилове в реален и идеален план, в сравнение с тези при командирите.
3. Във връзка с двете основни функционални задължения на командирите, очакваме резултатите от ситуативния въпросник да покажат предпочитание към изпълнителския, административен и интегративен стил, а иновационния да бъде по-слабо застъпен.

Метод:

Извадка: Изследвани са 176 кадрови военнослужещи. От тях 25 офицери на длъжност ротен, взводен и отделен командир и подчинените им кадрови войници, общо 151.

Методики: За целите на изследването са използвани следните методики:

1) **Тест** за оценка степента на насоченост на лидерския стил към задачата или към хората. Въпросникът е наша модификация на вариант на “управленската решетка” на Блайк & Моутън за изследване на лидерския стил в армейска среда. Методиката се състои от две скали, а общия брой на айтемите е 18, разпределени по 9 айтема към всяка от двете скали. Разработени са две форми на теста:

- за попълване от командири в реален и идеален вариант;
- за попълване от подчинени с цел оценка стилът на прекия им командир в реален и идеален план.

Оценките се дават в петстепенна скала.

2) **Ситуативен въпросник** за попълване от командири, който дава възможност да се оценят четири лидерски стила: **изпълнител, администратор, иноватор и интегратор**. Въпросникът е разработен от В. Русинова по подобие на методиката на Ерик Ван Вийк и Мариел Демосьо, за изследване на лидерските стилове при мениджери, като се конструират ситуации, чрез които се оценява поведението на ръководителите.

Вариантът, който предлагаме включва 7 основни области на резултати или цели в дейността на преките командири. За определянето им бе използван методът на фокус групи, което позволи да бъдат извлечени мнения относно ефективното командване в конкретните условия на нашата армия. Обобщаването на резултати от отделните групи, позволи да бъдат диферинцирани като основни критерии за оценка ефективността на командването, постигането на резултати в следните дейности от командирите в мирно време:

- постигане на *физическа, строева и огнева готовност на командваното подразделение*;

- водене на занятия и учебен процес;

- водене на документация и отчетност;

- командно – организаторска дейност;

- подържане на вътрешния ред;

- поддържане на въоръжението и техниката в необходимата изправност;

- спазване на дисциплината от всички категории военнослужещи.

Към всяка от предложените области на резултати са описани по четири различни начина за действия съответстващи на посочените четири стила. От изследваното лице се изисква да ранжира вариантите за действия според своите предпочитания.

За обработката на резултатите са използвани статистически методи, включващи описателна статистика – M, SD, еднофакторен дисперсионен анализ, t- критерий за значимост на разликите; корелационен анализ.

Резултати и обсъждане:

Първата задача на изследването е свързана с оценка надеждността на теста за лидерските стилове в армията. За целта е използван коефициента Алфа на Кронбах. Полученият коефициент на надеждност на скалата за *насоченост към хората* е **0.70**, а на скалата за *насоченост към задачите* - **0.66**.

Разпределението на отговорите на айтемите от двете скали е нормално Изчислените средни стойности, стандартни отклонения и разлики в оценките на двата лидерски стила са предствени в таблица1.

Табл.1 Средни стойности, стандартни отклонения и знаимост на разликите при оценяване на двата лидерски стила.

Субскала		N	M	SD	t	p
1	<i>насоченост към хората</i>	176	33.10	5.36	6,48	.000
2	<i>насочност към задачите</i>	176	34.98	4.67		

В изпълнение на втората задача на изследването, от резултатите представени в табл.1, се вижда, че оценките на командирите и подчинените им кадрови войници за най-използван лидерски стил е стила насочен към задачата. Установяват се значими разлики в оценките на двата използвани стила (t=6,48, p=0,000).

При проверка за статистическата значимост на разликите между оценките за двата изследвани лидерски стила дадени поотделно от **командири и подчинени** се установиха следните резултати (таблица2).

Табл.2 Значимост на разликите при оценяване на използваните лидерски стилове, дадени от двете групи изследвани.

Сравнявани стилове		Командири N=25		Подчинени N=151		Значимост	
		M	SD	M	SD	F	p
1	насоченост към хората	34.48	3.25	32.86	5.55	4.51	.03
2	насочност към задачите	35.16	4.30	34.95	4.72	-	-

Сравняването на оценките на двата стила, дадени съответно от командирите и тяхните подчинени, показват наличие на значима разлика при оценяването на стила насочен към взаимоотношения и липса на разлика при оценяване стила насочен към задачите. Независимо, че командирите сами оценяват, че използват стила насочен към подчинените по-слабо от стила насочен към задачите, то техните подчинени оценяват тази разлика в още по-голяма степен. Те считат, че насочеността на техните командири към взаимоотношенията и работата с хората е значимо по-малка в сравнение с оценките по този параметър на техните командири. Наблюдаваните рзличия разкриват необходимост от по-голямо внимание от страна на командирите в посока прилагане на подходи и методи за по-добро структуриране на взаимоотношенията с техните подчинени.

Третата задача на изследването е сравнителен анализ на оценките за лидерските стилове в **реален и идеален план**. Общо при всички изследвани лица се установява разлика при оценяване на стиловете в двата варианта. Значимо по-високи разлики се наблюдават в оценките от идеалния (предпочитан) вариант на лидерски стил, в сравнение с тези на реално използвания от командирите. Резултатите са представени в таблица 3.

Табл.3 Значимост на разликите при оценяване на двата лидерски стила в реален и идеален план при всички изследвани.

Сравнявани стилове		Реален N=176		Идеален N=176		Значимост	
		M	SD	M	SD	t	p
1	насоченост към хората	33.09	5.36	35.92	4.34	-6.66	.000
2	насочност към задачите	34.98	4.67	35.64	4.33	1.68	.05

В идеален (желателен) план участниците в изследването оценяват прилагането на стила насочен към хората значимо по-високо, което разкрива необходимост от обучение на командирите в тази сфера на тяхната лидерска практика. Сравнително по-малка, но значима е разликата и в оценяването на стила насочен към задачата в двата варианта на изследване (реален и идеален), като отново по-висока е тя в идеален вариант.

С цел диференциране на оценките в реален и идеален вариант, дадени от командири и подчинени, е изчислена статистическата значимост на разликите при двете групи изследвани лица. (таблици 4 и 5)

Табл.4 Значимост на разликите при оценяване на двата стила в реален и идеален план от командири.

Сравнявани стилове		Реален N=25		Идеален N=25		Значимост	
		M	SD	M	SD	t	p
1	насоченост към хората	34.48	3.85	36.64	4.94	3.10	.005
2	насочност към задачите	35.16	4.30	36.56	3.71	1.82	.002

Табл.5 Значимост на разликите при оценяване на двата стила в реален и идеален план от подчинени.

		Реален N=151		Идеален N=151		Значимост	
Сравнявани стилове		M	SD	M	SD	t	p
1	насоченост към хората	32.86	5.55	35.49	4.40	6.11	.000
2	насоченост към задачите	34.95	4.74	35.80	4.24	1.22	.02

И при двете групи изследвани (командири и подчинени) се наблюдават значимо по-високи стойности на оценките в идеалните спрямо реалните варианти на оценяване на двата изследвани стила, но при стила насочен към хората разликата е в по-висока степен.

Сравнително по-голямата разлика в оценката на идеалния спрямо реалния стил насочен към взаимоотношения при командирите ($t=3.10$, $p=0,005$) може да се тълкува като осъзнаване на необходимостта от усъвършенстване на прилаганите от командирите лидерски стилове в очертаната посока, а от страна на подчинените ($t=6.11$, $p=0,000$) като желание за това усъвършенстване. Следователно има какво да се желае по отношение усвояването и използването на двата стила от командирите в армията. Особено чувствителна е тази необходимост в развитието на умения за работа с подчинените.

Във връзка с четвъртата задача на изследването, интерес представляват и резултатите получени от прилагането на ситуативния въпросник. Разпределението на отговорите показва предпочитание на командирите към изпълнителския, административен и интегративен стил. Най-слабо използван е иноваторския стил. (таблица 6)

Табл.6 Сравнителни стойности и стандартни отклонения на използваните стилове на ръководство от командирите от пряко равнище на командване в армията, получени от ситуативния въпросник.

Стил	N	M	SD
1 Изпълнителски	25	6,72	3,29
2 Административен	25	5,56	2,83
3 Интегративен	25	5,24	2,63
4 Иновативен	25	3,44	3,37

Представените резултати са очаквани предвид факта, че командирите от пряко равнище на командване, които участват в настоящето изследване, при прилагане на командно-лидерските си действия упражняват директен, лице в лице, контакт със своите подчинени, постигайки резултати чрез пряко поставяне на задачи и мотивиране на усилия за техното изпълнение. Това изисква от тях изпълнението на организационно - контролиращи функции, като и ползването на интегративен подход при разпределение на задачите между техните подчинени. Следователно, изследваните от това равнище се стремят предимно към изпълнение на поставените от висшестоящите командири задачи, на второ място администрират изпълнението на тези задачи съгласно нормативно-регламентращата основа на тяхната дейност и на трето място - работят в посока постигане на по-голяма включеност на подчинените им към поставените цели.

Резултатите от корелационния анализ дават възможност да се установи характера на зависимостта между четирите лидерски стила (таблица 7).

Табл.7 Коефициенти на корелационна зависимост между четирите стила, изследвани със ситуативния въпросник.

СТИЛ	Изпълнител	Администратор	Интегратор	Иноватор
------	------------	---------------	------------	----------

Изпълнител	-			
Администратор	0,067, p=0,75	-		
Интегратор	-0,550, p=0,004	-0,44, p=0,03	-	
Иноватор	-0,579, p=0,002	-0,579, p=0,002	0,109, p=0,60	-

Установява се наличие на обратна зависимост, от една страна между интегративния и изпълнителски стил ($r=0,55$, $p=0,004$), между интегративния и административен стил ($r=0,44$, $p=0,03$) и от друга - между иновативния с изпълнителски и административен стил, съответно по $r=0,58$, $p=0,002$.

Както се вижда от таблица 7, изследваните стилове са относително самостоятелни, като изпълнителския и административен стил донкъде са противоположни на интегративния и иновативен стил. Последният стил е най-слабо прилаган от командирите от изследваното равнище на командване, вероятно поради строгата регламентираност на командирските задължения и правомощия, с което в чисто ситуативен аспект се ограничава необходимостта от неговото използване. В тази връзка, интерес би представлявало изследване на степента му на използване в по-високите равнища на армейското командване, където организацията на дейността налага по-голяма комплексност, несигурност, изисква съобразяване с по-голям брой неочаквани ефекти, а решаването на възникнали проблеми обхваща събиране и анализ на различна по обем и качество информация. Изискване за командирите от по-високите равнища на командване е притежаването на по-високо ниво на концептуални умения и капацитет за иноваторско мислене.

Изводи:

Получените резултати от изследването на лидерските стилове с двата въпросника дават възможност те да бъдат приети като инструмент за оценяване на стиловете на командирите в армията посредством поведенчески и ситуативни параметри.

Приложените методики показват добра консистентна и диференцираща валидност.

Потвърждават се издигнатите хипотези на изследването. Анализирайки резултатите в цялост можем да обобщим, че предпочитаният лидерски стил от изследваните офицери в армията е стила насочен към задачата, както и стила включващ изпълнение и прилагане на повече изпълнителски и административни функции (хипотеза 1 и 2). По-слабо използван е стила насочен към работа с подчинените. Обективна причина за това е строгата регламентираност на отношенията и дейността на командирите от изследваното равнище, с което се ограничава неговото прилагане.

Проверката на втората хипотеза показва, че в групата на подчинените е налице значима разлика между степента на реалното и желателното използване на стила насочен към хората от страна на техните командири, с което се разкри необходимост от усъвършенстване на лидерските умения на командирите при работата им с подчинени.

И двете групи изследвани значимо по-високо желаят да се прилага в по-висока степен стила насочен към хората. Установява се необходимост от повишаване на лидерската култура младшите офицери по отношение работата с кадрови войници в армията.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Пеев, И. (2002). Особенности на военното лидерство в операции различни от война. *Военна психология и лидерство*. ВИ.София. Част първа.
2. Тодоров, К. (1998). Психологически аспекти на командирската дейност на командира. ВВОВУ"В.Левски", МО.
3. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

4. Military leadership, (1990). Field Manual No.22-100, Headquarters, Department of the Army, Washington,DC, p.1.
5. Preiffer, J.W. & Jones, J.E. (1974). A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Vol.1, University Associates Inc., San Diego, p.12.
6. Yukl, G & D.D. van Fleet, (1990). Theory of Research on Leadership in Organizations. In: Dunette, M.D. & Hough, L. M. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Sec.ed., Palo Alto (CA), p.155.*