

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ



ВИКТОРИЯ ГАЦОВА

СЪВРЕМЕННИЯТ ЛИДЕР

**ВРЕМЕНА ПЕРСПЕКТИВА И
УПРАВЛЕНСКИ СТИЛ**

Издателство „Св. Григорий Богослов“
София, 2020

Висше училище по застраховане и финанси
Издателство „Св. Григорий Богослов“

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов

проф. д-р Григор Димитров

проф. д-р Румен Трифонов

проф. д-р Виржиния Желязкова

проф. д-р Огняна Стоичкова

доц. д-р Яким Китанов

доц. д-р Десислава Йосифова

доц. д-р Жельо Христозов

доц. д-р Станислав Димитров

проф. д-р Даниела Бобева

проф. д-р Али Вейсел

доц. д-р Юлия Добрева

доц. д-р Даниела Илиева

доц. д-р Маню Моравенов

доц. д-р Красимир Тодоров

доц. д-р Наталия Футекова

доц. д-р Теодора Лазарова

доц. д-р Любка Ценова

доц. д-р Боян Жеков

доц. д-р Радостин Вазов

гл. ас. д-р Бисер Райнов

гл. ас. д-р Росица Тончева

д-р Ясен Димитров

д-р Елина Кърпачева

ас. Никола Димитров

Рецензенти:

проф. д-р Боян Дуранкев

доц. д-р Даниела Илиева

©Виктория Гацова, автор, 2020

©Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2020

ISBN 978-954-8590-86-0

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	6
------------	---

П Ъ Р В А Г Л А В А

ЛИДЕРСТВО – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ТЕОРИИ

1. Понятие за лидерство и лидерски стил.....	9
1.1. Дефиниране на лидерството.....	9
1.2. Дефиниране на понятието „лидерски стил“.....	11
1.3. Разграничение между понятията „лидерство“ и „мениджмънт“.....	12
2. Видове власт на организационния лидер.....	14
3. Характеристики на организационния лидер.....	15
4. Теории за лидерството.....	16
4.1. Универсалистки теории.....	16
4.2. Поведенчески теории.....	19
4.3. Ситуационни теории.....	25
4.4. Допълнителни перспективи за лидерството.....	36

В Т О Р А Г Л А В А

ТРАНЗАКЦИОНЕН И ТРАНСФОРМАЦИОНЕН ЛИДЕРСКИ СТИЛ

1. Транзакционното лидерство: същност и основни характеристики.....	40
2. Същност и дименсии на трансформационното лидерство.....	42
3. Емпирични данни за трансформационния и транзакционния лидерски стил в различна социокултурна среда.....	46
4. Морално-етични измерения на трансформационния и транзакционния лидерски стил.....	48
5. Връзка на трансформационния и транзакционния лидерски стил с ефективността на служителите.....	51
6. Връзка на транзакционното и трансформационното лидерство с личностните дименсии по модела на „Голямата петорка“ (Big Five).....	53
7. Междуполови различия при лидерските стилове.....	56

ТРЕТА ГЛАВА
ПРОБЛЕМЪТ ЗА ВРЕМЕВАТА ПЕРСПЕКТИВА

1. Въведение в проблема за времето	62
2. Времева перспектива: дефиниране на понятието и основни характеристики	65
3. Връзка на времевата перспектива с възрастта и пола.....	70
4. Видове времева перспектива.....	71
4.1. Минало.....	71
4.2. Настояще.....	74
4.3. Бъдеще.....	78
5. Оптимална времева перспектива.....	82
6. Изследвания на времевата ориентация.....	83
7. Връзка на времевата перспектива с основни конструкти.....	86
8. Взаимовръзка между лидерството и ориентацията към минало, настояще и бъдеще.....	88
8.1. Времеви умения на организационния лидер.....	91
8.2. Модел на взаимовръзката между времева перспектива и лидерство.....	95

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА
ДИЗАЙН НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Теоретична постановка на проблема.....	100
2. Цели и задачи на емпиричното изследване.....	102
2.1. Цел и подцели на изследването.....	102
2.2. Задачи на емпиричното изследване.....	103
3. Изследователски хипотези.....	104
4. Изследователски инструменти.....	111
4.1. Многофакторен въпросник за лидерство (MLQ 5X).....	112
4.2. Въпросник за времева перспектива (ZTPI).....	114
4.3. Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“ (Mini-IPIP).....	115
5. Процедура на изследване.....	117
6. Обект на изследването: кратко описание на изследваните лица.....	118
7. Пилотно изследване.....	123

П Е Т А Г Л А В А

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВРЕМЕВИТЕ ОРИЕНТАЦИИ И УПРАВЛЕНСКИТЕ СТИЛОВЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ЛИДЕР

1. Надеждност на субскалите и профил на извадката.....	126
1.1. Анализ на надеждността на използваните субскали в основното изследване....	126
1.2. Описание на профила на извадката по основните изследователски конструкти	132
2. Междуполови и възрастови различия.....	137
2.1. Междуполови различия по измеренията на лидерските стилове.....	137
2.2. Възрастови различия по дименсиите на лидерските стилове.....	141
2.3. Междуполови различия по дименсиите на времевата перспектива.....	143
2.4. Възрастови различия при времевите ориентации.....	147
3. Представяне и анализ на разкритите взаимовръзки.....	149
3.1. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и демографските характеристики.....	149
3.2. Взаимовръзки между времевите ориентации и демографските характеристики	156
3.3. Взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и дименсиите на лидерските стилове.....	159
3.4. Взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и дименсиите на конструкта „времева перспектива“.....	170
3.5. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и времевите Ориентации.....	177
3.6. Предиктори на дименсиите на лидерските стилове.....	184
4. Ограничения на изследването.....	200
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	201
БИБЛИОГРАФИЯ.....	209

УВОД

Лидерството е широко изследван конструкт, привличащ интереса на изследователи от различни научни области, между които е и психологията. Този нарастващ интерес се материализира под формата на редица теоретични постановки и емпирични данни, свързани с проблема за лидерството и лидерските стилове. В специализираната литература са налице множество изследвания, проведени както от чуждестранни (Stogdill, 1974, цит. по Zaccaro & Klimoski, 2001; Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000; Bennis, 1984; Kotter, 1990; Bass, 1990, 1997; Zaleznik, 1993; Mintzberg, 1998; Bas & Avolio, 1999; Judge & Bono, 2000; Zaccaro & Klimoski, 2001, etc.), така и от български (Илиева, 1993; Крумов и Илиева 1997; Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002; Карабелъова, 2004; Илиева и Трънкова, 2005; Паунов, 2006; Христова, 2007, Димитров и Карастоянов, 2012; Карастоянов, 2015; Лазарова, 2018 и др.) изследователи, част от които са цитирани в настоящия труд. Въпреки богатата база от емпирични данни, подкрепящи анализа на различни аспекти на проблема за лидерството, са необходими още изследвания, които да разширят и задълбочат изучаваната проблематика и да разкрият наличието на взаимовръзки с разнообразни и неизследвани до момента конструкти.

Един от факторите, които са ключови за успеха и развитието на организацията, е лидерът. Разбира се, ролята на служителите е не по-малко важна, тъй като без тях съществуването на организацията е немислимо, но без лидера уменията и потенциалът на служителите няма да бъдат правилно насочени и използвани за постигане на поставените цели и повишаване на организационната ефективност.

За да бъде организационният лидер успешен в съвременния, динамичен и развиващ се свят, от голямо значение е той да се справя с всекидневните дейности, включващи упражняване на контрол, санкциониране, координиране, изготвяне на детайлни планове, осигуряване на възнаграждения в замяна на добро трудово представяне, разрешаване на проблеми (Kotter, 1990; Mintzberg, 1998). В същото време той трябва да е способен да създава визия за бъдещето, да вдъхновява организационните членове, да ги мотивира да постигат поставените цели и да се развиват (Robbins & Judge, 2013; Лазарова, 2018). Следователно съвременните организации се нуждаят от ръководители, които да упражняват не само транзакционно лидерство, насочено към контрол, санкции и осигуряване на материални възнаграждения, но и да се ангажират в трансформационно лидерско поведение,

ориентирано към развиване и вдъхновяване на последователите и стимулиране на тяхното нетрадиционно и иновативно мислене.

Благодарение на редица умения и личностни характеристики, представени подробно в специализираната литература, лидерът успява ефективно да ръководи организацията и да стимулира нейния просперитет. В настоящия труд е поставен акцент върху една личностна предиспозиция – „времева ориентация“ (Thoms, 2004, Zimbardo & Boyd, 2008), която допълва психологическия профил на успешния лидер, но за съжаление тя по-скоро остава в периферията на научно-изследователския интерес. Не би следвало това да е така, тъй като ориентацията на лидера към една от трите времеви перспективи – минало, настояще и бъдеще, играе много важна роля при ефективното управление на организацията (Thoms & Greenberger, 1995; Thoms, 2004). Всеки индивид категоризира своите преживявания, като ги поставя в три времеви рамки – минало, настояще и бъдеще (Zimbardo & Boyd, 2008). По този начин той изгражда своята времева перспектива. Лидерите притежават в различна степен отделните времеви ориентации, като при всеки конкретен лидер доминира само една от тях. Това е така, защото не е възможно миналото, настоящето и бъдещето да бъдат едновременно на фокус в човешкото съзнание. Само едно от трите времеви измерения е водещо за лидера и именно през неговата призма той пречупва своите преживявания, действия, решения и оценки. Ако лидерът е ориентиран към миналото, той по-скоро би имал по-добра памет за нещата, които вече са се случили, в сравнение с ориентираните към бъдещето например. Това би му помогнало при разрешаването на проблемите в организацията. Ако времевата ориентация на лидера е към бъдещето, възможно е той да бъде по-добър в изграждането на организационна визия в сравнение с фокусираните върху миналото. Бъдещата времева насоченост би помогнала на лидера при осъществяване на организационните промени. Ако пък е ориентиран към настоящето, тогава е по-вероятно лидерът да придава по-голямо значение на всекидневните задачи и текущия контрол, като по този начин следи внимателно случващото се в организацията и във всеки един момент е информиран за настоящия ѝ статус.

За да бъде лидерът ефективен в своята ръководна функция, е необходимо да познава добре времевата зона, която се оказва водеща за него и през чиято призма взема всички управленски решения. Само когато е наясно с нейните силни и слаби страни, той може да насочи усилията си към засилване на положителните аспекти на своята времева зона, както и към редуциране и преодоляване на негативните. Също така познаването на ситуациите, при които една или друга доминираща времева

ориентация води до ефективност или неефективност, би позволило на заемащия управленска позиция да използва потенциала си във висока степен и да се справя успешно с ръководните си функции.

Настоящото изследване е представено и защитено под формата на дисертационен труд. Научният труд е посветен на проблемите за лидерството и времевата насоченост на организационния лидер, като фокусът е върху изследване на взаимовръзката между посочените конструкти и установяване на конкретните времеви ориентации („негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“ Zimbardo & Boyd, 2008), които в ролята си на предиктори детерминират трансформационните и транзакционните лидерски поведения. Резултатите от проведеното емпирично изследване биха послужили за по-задълбоченото разбиране на недостатъчно изследвания конструкт „времева перспектива“, а също така биха дообогатили психологическия профил на организационния лидер и разширили наличните емпирични данни, свързани с лидерството и връзката му с други конструкти.

Първа глава

ЛИДЕРСТВО – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ТЕОРИИ

1. Понятие за лидерство и лидерски стил

1.1. Дефиниране на лидерството

Проблемът за лидерството е обект на постоянен научен интерес и в продължение на почти век на него са посвещавани хиляди емпирични и концептуални изследвания (Zaccaro & Klimoski, 2001). Дж. Бърнс (Burns, 1978 цит. по Judge & Bono, 2000) споделя, че лидерството е един от най-изследваните и в същото време най-малко разбрани феномени. В научната литература съществуват множество дефиниции на понятието. Р. Стогдил (Stogdill, 1974, цит. Zaccaro & Klimoski, 2001) е на мнение, че са налице толкова дефиниции на лидерството, колкото са хората, които се стремят да дефинират това понятие, а според У. Бенис съществуват над 350 определения (Bennis, 1984). Дж. Рост (Rost, 1991) прави анализ на 587 статии, които съдържат понятието „лидерство“ в заглавието си. Резултатите показват, че 63% от разглежданите трудове не уточняват конкретна дефиниция на лидерството. Невъзможността да се стигне до едно общоприето определение е свързана с факта, че лидерството предполага изключително сложна интеракция между лидера, неговите последователи и ситуацията (Kreitner & Kinicki, 2007). Според авторите, изучаващи лидерството, дефинициите поставят акцент върху различни аспекти на понятието – върху личностните черти на лидера, върху интереса, който лидерите показват към самите себе си или към групата, върху ориентацията на лидера към когнитивното или емоционалното, към групата или индивида (Den Hartog, Koopman et al., 1997). Някои дефинират лидерството в термините на личностни предиспозиции, други – като взаимозависимост между лидер и последователи, а трети разглеждат феномена като инструмент за постигане на целите (Kreitner & Kinicki, 2007).

Важно е да се отбележи, че въпреки наличието на множество дефиниции на лидерството, се обособяват няколко общи елемента, които са приети с консенсус в научната литература (Zaccaro & Klimoski, 2001; Kreitner & Kinicki, 2007; Jex and Britt, 2008). Първият общ момент се изразява в разглеждането на лидерството като процес,

протичащ между лидера и последователите. На второ място се извежда допускането, че лидерството включва в себе си социално влияние и по-конкретно повлияване на нагласите, вярванията, поведението и чувствата на другите хора (Spector, 2000). Третата обща черта е фактът, че то се проявява на различни нива – на нивото на индивида (менторство, коучинг, мотивиране); на групово равнище (изграждане на екипи, осигуряване на висока групова кохезия) и на организационно равнище (създаване на организационна култура, инициране на организационни промени). Четвъртият общ елемент в голяма част от дефинициите на лидерството е постигане на поставените цели.

За да бъде задълбочено изследван проблемът за лидерството, който е обект на анализ на настоящия научен труд, са представени редица дефиниции на феномена, съществуващи в специализираната литература. Лидерството може да се определи като процес, при който индивидът влияе на групата за постигане на поставените цели (Kreitner & Kinicki, 2007). Сходна е дефиницията, дадена от С. Робинс и Т. Джъдж, според която лидерството е способността да се повлиява дадена група с цел постигането на визия или набор от цели (Robbins & Judge, 2013). Според Р. Таненбаум и Ф. Масарик то е процес на междуличностно влияние, упражнявано в дадена ситуация чрез комуникативните процеси с оглед постигане на специфична цел (Tannenbaum & Massarick, 1957, цит. по Aydogdu & Asikgil, 2011). М. Чемърс разглежда лидерството като процес на социално влияние, при което индивидът може да спечели помощта и подкрепата на другите при изпълнението на обща задача (Chemers, 1997). Д. Форсайт дефинира конструкта като форма на „власт с хората, а не власт над хората“ (Forsyth, 2006, стр.374). Той дообогатява дефиницията, като пояснява, че лидерството не би следвало да се възприема като властта да принуждаваш другите, а по-скоро като процес, чрез който един индивид води другите, като организира, ръководи, координира, подпомага и мотивира техните усилия (Forsyth, 2006). В научната литература понятието се разглежда и като способността на личността да се обърне (чрез говорене и убеждаване) към множеството, използвайки харизма, символи и други силно емоционални механизми, както и способността да окуражава индивидите да се захванат с организационните проекти (Alvesson & Sveningsson, 2003). Лидерството е тази част от ролята на лидера, която е директно свързана с влиянието му върху поведението на групата или върху един или друг от членовете на групата, и която се проявява чрез управление и координация на дейностите, важни за изпълнението на задачите от групата (Andriessen & Drenth, 1998). Друга дефиниция обяснява феномена като процес на мотивиране на хората да работят заедно и да си сътрудничат за постигане на велики

неща (Vroom and Jago, 2007). Г. Юкъл и Д. Ван Флийт (Yukl & Van Fleet, 1991) дефинират разглеждания феномен като процес, който засяга целите, повлиява стратегиите на организацията и начина, по който хората развиват своите цели и достигат до тях, и действа върху идентичността и поддържането на групите. Малко по-късно Г. Юкъл (Yukl, 1994) представя и друга дефиниция, като поставя акцент върху процесуалния и релационния аспект на лидерството. Според него то е процес на влияние, който засяга възприемането на събитията от тези, които следват лидера, засяга и избора на цели и стратегия за постигането им, както и поддържането на отношения на коопериране в работния екип. Също така лидерството може да се разгледа и като процес на подбор, набавяне на ресурси, обучение и повлияване на един или повече последователи с различни дарби, способности и умения, и насочването им към мисията на организацията и организационните цели, за да може те с охота и ентузиазъм да изразходват духовна, емоционална и физическа енергия в съгласувано координирано усилие и да постигат организационните мисия и цели (Winston & Patterson, 2006).

1.2. Дефиниране на понятието „лидерски стил“

В научната литература са налице различни дефиниции на понятието „лидерски стил“, но в настоящия труд са цитирани само някои от тях. Лидерският стил се дефинира като съвкупност от черти, поведенчески тенденции и характерни методи на даден индивид, който заема лидерска позиция (Law, 2009). Конструктът се разглежда и като съвкупност от предпочитания, ценности, вярвания и норми (Köhne & Whittaker, 2010). Управленският стил също така представлява пречупване и трансформиране на знания, умения и личностни нагласи на лидера в специфични за него поведенчески репертоари, операционализирани в постъпки и начини за действие както в професията, така и в живота (Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002). Съгласно друга дефиниция той представлява относително стабилни модели на поведение, демонстрирани от лидерите (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003), както и съвкупност от методи, прилагани от лидера в процеса на взаимодействие с членовете на групата (Перакис, 2006).

Лидерският стил съчетава индивидуалните характеристики на лидера и изискванията на ситуацията, в която протича извършваната от него професионална дейност. Той може да се променя, коригира и усъвършенства под влияние на нови знания и умения. Непроменящият се и негъвкав стил ограничава поведението и

развитието на лидера, като редуцира вариантите за извършване на успешни действия (Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002). Стилът на ръководство се влияе от индивидуалните особености на лидера, от доминиращите мотиви и нагласи, от спецификата на груповите отношения, от изискванията на съответната роля в организационната йерархия, от конкретната ситуация и от характеристиките на подчинените (Перакис, 2006; Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002).

1.3. Разграничение между понятията „лидерство“ и „мениджмънт“

За да се добие по-ясна представа за същността на лидерството, необходимо е да се разгледат и анализират разликите между лидера и мениджъра, както и между формалния и неформалния лидер.

Множество автори правят сравнение между понятията „лидер“ и „мениджър“ (Barker, 1997; Fagiano, 1997; Kotter, 1990; Mintzberg, 1998; Zaleznik, 1993), тъй като не всички лидери са мениджъри, както и не всички мениджъри са лидери (Robbins & Judge, 2013). Въпреки че лидерът и мениджърът биха могли да се припокриват, двете понятия са свързани с различен набор от функции (Kreitner & Kinicki, 2007). Според У. Бенис (Bennis, 1985, цит. по Паунов, 2006) „мениджърите вършат нещата правилно, а лидерите вършат правилните неща“ (стр. 220).

Х. Минтсбърг (Mintzberg, 1998) описва мениджмънта като процес на контролиране, координиране и ръководене. Мениджмънтът се разглежда като статична, затворена дейност, насочена към поддържане на статуквото, чиято крайна цел е постигане на ефективност и ефикасност (Карабелъова, 2004). Според А. Залезник (Zaleznik, 1993) мениджърите са „упорито работещи, аналитични, толерантни и почтени“ (стр. 39). Също така те се характеризират със силно чувство за принадлежност към организацията, стремят се към подобряване на статуквото и са ориентирани към всекидневните проблеми. Често мениджърите се разглеждат като администратори (Massobu, 2000). Проблемът за разликата между мениджърите и лидерите привлича научно-изследователския интерес и на Дж. Котър (Kotter, 1990). Той представя ясно разликата между функциите на мениджъра и тези на лидера. Мениджърът се занимава с планиране и изготвяне на бюджети. Той поставя целите (обикновено за следващия месец или година), като определя детайлно стъпките и осигурява ресурсите, необходими за осъществяването на плановете. Също така

отговаря за организиране, снабдяване с персонал, контролиране и разрешаване на проблеми. Цялостната дейност на мениджъра е ориентирана към логиката, структурата, анализа и контрола и ако бъде извършена правилно, води до предсказуеми резултати.

За разлика от мениджмънта, лидерството е свързано в по-голяма степен с човешката страна (Kreitner & Kinicki, 2007). Най-основните различия между двете управленски роли биха могли да се обобщят по следния начин: мениджърите поддържат, лидерите развиват; мениджърите контролират, лидерите мотивират; мениджърите са насочени към по-краткосрочната перспектива, докато лидерите са ориентирани към по-дългосрочното; мениджърите приемат статуквото, а лидерите го поставят под съмнение (Паунов, 2006).

Важно е да се отбележи, че функциите на управлението не могат да се осъществят без следните лидерски поведения – оказване на емоционална подкрепа на последователите, изграждане и запазване на екипния дух, мотивиране и решаване на конфликти (Паунов, 2006). Лидерът задава посоката и развива визия за бъдещето (обикновено за далечното бъдеще). Той зарежда останалите с енергия, вдъхновява и мотивира (Kotter, 1990). Към неговите функции се причисляват и подбор на таланти, коучинг, изграждане на доверие (Масcobу, 2000). Според Р. Баркър (Barker, 1997) „функцията на лидерството е да създава промяна, докато функцията на мениджмънта е да създава стабилност“ (стр. 349). Лидерството създава нови модели на действие и нови системи от вярвания (Barker, 1997). То включва промяна, визия, коопериране, работа в екип, креативност, иновация, развитие и вдъхновение, за разлика от мениджмънта, който се свързва със стабилност, структура, системи и бюрокрация. Лидерите помагат на другите да свършат нещата, които знаят, че трябва да бъдат свършени с оглед постигане на общата визия (Fagiano, 1997). А. Дъбрин (Dubrin, 2001) съставя списък на множество характеристики, описващи лидера и мениджъра. Лидерът се разглежда като пламенен, креативен, вдъхновяващ, иновативен, решителен. Характеристиките, които представят мениджъра, са рационалност, несантименталност, аналитичност, структурираност.

В специализираната литература са налице различия между лидерство и мениджмънт, но въпреки тях е възможно и препоръчително един ръководител да изпълнява функциите на двете роли. В действителност те представляват „двете лица на една и съща монета“ (Паунов, 2006, стр. 221). Важно е да се отбележи, че организациите се нуждаят от добри лидери и добри мениджъри, за да постигнат максимална ефективност. Необходими са лидери, които да създават визия за бъдещето,

да вдъхновяват организационните членове и да ги мотивират да постигат поставените цели. Също така са необходими мениджъри, които да изготвят детайлни планове и да създават ефективни организационни структури (Robbins & Judge, 2013).

Освен разликата между мениджър и лидер, в научната литература се прави разграничение и между понятията „формален“ и „неформален“ лидер. Всяка организация има своя мениджър, който притежава определена формална власт. Мениджърът може да бъде и лидер. Често обаче тези две роли не съвпадат, което довежда до разграничение между формална и неформална власт. Формалната власт на заемащия управленска позиция не е гаранция за ефективно управление. Нерядко се случва този, който няма официален статус и власт, да бъде възприеман от групата като лидер. Умението му за повлияване, което се издига над формалната структура на организацията, е също толкова важно и дори по-важно от формалното му влияние (Robbins & Judge, 2013). Неформалните лидери се обособяват като такива, тъй като притежават определени характеристики, които са важни и ценни за членовете на групата (Ригио, 2006).

2. Видове власт на организационния лидер

Основна характеристика на лидерството е упражняването на социално влияние (Spector, 2000). Дж. Френч и Б. Рейвън посочват източниците на влияние и власт, които един индивид упражнява над друг (French & Raven, 1959, цит. по Forsyth, 2006). Те обособяват пет типа власт: експертна власт, референтна власт, легитимна власт, власт чрез награди и власт чрез принуда.

Експертната власт е резултат от знанията, уменията, компетентностите и опита на лидера. При този тип власт е много вероятно подчиненият да изпълнява инструкциите на ръководителя, за когото вярва, че има специализирани познания по отношение на възникналия проблем. Експертната власт може да бъде особено ефективна, тъй като повишава вероятността подчиненият да бъде убеден, че инструкцията на ръководителя е правилна и трябва да се изпълнява. Според класификацията на Дж. Френч и Б. Рейвън (French & Raven, 1959, цит. по Forsyth, 2006) вторият тип власт е референтната власт. Тя се основава на уважението и възхищението, които подчинените изпитват към своя ръководител, както и на желанието им да се идентифицират с него. Служителите следват инструкциите на лидера, упражняващ този тип власт, тъй като го харесват и полагат усилия да спечелят уважението и

благоразположението му. Влиянието, което харизматичните лидери упражняват над подчинените си, се обяснява именно с референтната власт. Третият тип власт е легитимната. Тя се основава на авторитета и формалните права, които ръководителят притежава в резултат от заеманата от него позиция в организацията. Голяма част от силата на тази власт идва от ценностите на подчинения за правата на ръководителите. Властта чрез награди (възнаграждаваща власт) представлява способността на ръководителя да възнагражда подчинените с бонуси, желани назначения, повишения, увеличение на заплащането, похвали, положителна обратна връзка, социално одобрение, грамоти и т.н. Възможността да се награждават подчинените се основава на притежаването на контрол над ресурси, до които другите нямат достъп, но високо ценят. Последният тип власт е властта чрез принуда (принудителна власт), която се разглежда като способността на ръководителя да наказва подчинените чрез отправяне на заплахи за уволнение, разпределяне на неприятни трудови задачи на даден служител, глоби, удръжки от заплатата, понижаване, уволнение и т.н. Възможно е ръководителят да упражнява този тип власт, когато се чувства безпомощен и възприема принудата като единственото средство за оказване на влияние.

Експертната и референтната власт произтичат от индивида и неговите личностни характеристики и поради това се разглеждат като форми на индивидуална власт. За разлика от тях, легитимната власт, властта чрез награди и властта чрез принуда произтичат от организационни източници и се възприемат като форми на организационна власт (French & Raven, 1959, цит. по Forsyth, 2006).

Ръководителите обикновено упражняват един от посочените видове или съчетание от няколко типа власт (Крумов, Илиева и Андонова, 1994). Използваните видове власт заедно с личностните характеристики на мениджърите създават индивидуален властови профил на всеки ръководител (Крумов и Илиева, 1997).

3. Характеристики на организационния лидер

В научната литература са налице редица характеристики, които изграждат образа на ефективния лидер. В настоящия труд се посочват тези качества, които се разглеждат от повечето изследователи като необходима предпоставка за лидерска ефективност. Р. Стогдил (Stogdill, 1974, цит. по Northouse, 2013) насочва изследователското внимание към следните лидерски черти - интелигентност, отговорност, постоянство, инициативност, самоувереност, склонност към поемане на

риск, креативност, енергичност, доминантност, решителност, проникателност, общителност, упоритост, кооперативност, амбициозност, толерантност, асертивност, устойчивост на стрес. Р. Ман (Mann, 1959, цит. по Northouse, 2013) допълва списъка с характеристики на лидера, като посочва адаптивност, мъжественост и консерватизъм, а С. Закаро (Zaccaro, 2007) също поставя акцент върху способността на успешния лидер да отговаря уместно на постоянно променящите се условия на средата, проявявайки гъвкавост. Т. Джъдж и колеги (Judge et al., 2002) установяват с помощта на проведен от тях метаанализ силна връзка между лидерството и петте личностни дименсии на „Голямата петорка“ (Big Five) - екстраверсия, съзнателност, отвореност към нов опит, емоционална стабилност и насоченост към другите. Екстраверсията е факторът, който най-силно се свързва с лидерството и се разглежда като най-важната черта на ефективния лидер. След този фактор се подреждат „съзнателност“, „отвореност към нов опит“ и ниски нива на „невротизъм“. Дименсията „насоченост към другите“ слабо се свързва с лидерството.

В резултат от изследвания, проведени между 1990 и 2003 г., се обособява списък с лидерски качества, които са фактори за постигане на организационен успех (Judge, Bono, Pies, & Gerhardt, 2002; Zaccaro, Kemp, & Vader, 2004), като голяма част от тях са представени по-горе. Към вече посочените характеристики се добавят и мотивация за постижение, мотивация за власт, социална интелигентност, емоционална интелигентност, вътрешен локус на контрол, агресивност и независимост.

Важно е да се отбележи, че личностните характеристики са свързани както с успеха, така и с неуспеха на лидерите. В специализираната литература се посочват някои характеристики, които биха могли да предскажат лидерския неуспех, като например безчувственост, арогантност, надменност, прекомерна амбиция за постигане на лични цели (McCall & Lombardo, 1983, цит. по Bisen & Priya, 2010).

4. Теории за лидерството

4.1. Универсалистски теории

Най-ранните теории, които целят да обяснят лидерството, са универсалистките. Те носят това наименование, тъй като са насочени към откриване на ключовата характеристика или съвкупността от ключови характеристики, които са присъщи на ефективните лидери. Основен момент в универсалистките теории е идеята, че

независимо от ситуацията, лидерите, притежаващи съответните качества, ще бъдат успешни и ефективни. В научната литература се представят два типа универсалистски теории – теорията за „великия мъж/великата жена“ и теорията за чертите (Ригио, 2006).

4.1.1. Теория за „великия мъж/великата жена“

В хронологията на развитието на идеите за лидерството най-рано се появява теорията за „великия мъж/великата жена“, представена от Т. Карлайл (Carlyle, 1907, цит. по Chemers, 2000). Тя гласи, че „великите лидери се раждат, а не се създават“ (Ригио, 2006, стр. 353). Основната идея е, че лидерите са изключителни хора с вродени специални качества, чиято съдба е да управляват. Съгласно тази теория лидерите възникват спонтанно благодарение на естествените си качества и способности, а допускането за влияние на ситуацията се елиминира напълно. Теорията за „великия мъж/великата жена“ представя тезата, че важни исторически личности, притежаващи вродени качества и доказали се като лидери, биха се превърнали в лидери във всяка една историческа епоха. Важно е да се отбележи, че тази най-ранна теория за лидерството се разглежда по-скоро като допускане, отколкото като формална теория, тъй като липсват убедителни доказателства, които да верифицират основните ѝ положения (Baron & Greenberg, 1990; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

4.1.2. Теория за чертите

Теорията за чертите хронологично се причислява към ранните етапи на изследването на лидерството (Robbins & Judge, 2013). Тя се фокусира върху идентифицирането на конкретни черти, които допринасят за ефективността на лидера. Чертите се дефинират като издръжливи физически и психологически характеристики, свързани с личността на човека (Ригио, 2006). Важно е да се отбележи, че съществува разлика между тази теория и теорията за „великия мъж/великата жена“. Теоретичната постановка за чертите допуска, че в следствие на обучение и опит чертите могат да се научат и развият у даден човек, като не е задължително той да се е родил с тях (Kreitner & Kinicki, 2007).

Обзор в края на 60-те години на 20 различни изследвания идентифицира приблизително 80 лидерски черти, но само 5 от тях се срещат в четири или повече изследвания (Geier, 1967, цит. по Robbins & Judge, 2013). През 90-те години след множество проведени изследвания и анализи може да се обобщи, че повечето лидери не са като другите хора, но специфичните черти, които ги характеризират, варират и са

различни в различните изследвания и обзори (Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991). Една част от изследванията са насочени към обособяването на определени физически характеристики, каквито са външен вид, височина и т.н. Втора категория изследвания са ориентирани към интелигентността, а трети – към личностните черти като екстраверсия, доминация или постижения. Всички тези изследвания търсят връзка между чертите и ефективното лидерство (Hollander, 1985; Yukl, 1981, цит. по Ригио, 2006).

Р. Стогдил и Р. Ман (Stogdill, 1948; Mann, 1959, цит. по Kreitner & Kinicki, 2007) емпирично достигат до обособяването на няколко черти, които оказват влияние върху ефективното лидерство. Примери за такива черти са интелигентност, доминантност, самоувереност, енергичност и активност, компетентност за изпълнение на поставените задачи и др. Получените резултати от посочените ранни изследвания обаче не представляват достатъчен доказателствен материал за съществуването на една определена черта, която да е обща за всички успешни лидери.

В края на XX век научно-изследователският интерес се пренасочва от отделните личностни черти към по-комплексни единици, наречени “констелации от лидерски характеристики” (Ригио, 2006, стр. 354). Гъвкавостта, харизмата и социалната интелигентност са примери за сложен набор от характеристики и способности на индивида. Също така възниква идеята за лидерските прототипи, които представляват ментални репрезентации на системите от черти и поведения, възприемани от хората като присъщи на лидерите (Kreitner & Kinicki, 2007). Съгласно това допускане даден индивид се възприема като лидер, ако той притежава черти и се ангажира в поведения, съответстващи на съществуващия лидерски прототип. Според резултатите от метаанализ, направен от Р. Лорд и колеги (Lord, Vader, & Alliger, 1986), се установява, че ако даден индивид притежава черти и демонстрира поведения, асоциирани с интелигентност, мъжественост и доминантност, то тогава той е възприеман от другите като лидер. Резултатите от изследване на 6 052 изследвани лица на средно мениджърско ниво от 22 европейски държави показват, че лидерските прототипи са културно обусловени и се влияят от спецификите и ценностите на съответните национални култури (Brodbeck et al., 2000, цит. по Kreitner & Kinicki, 2007).

Т. Джъдж и колеги правят два метаанализа с цел проучване на лидерските черти. Първият от тях (Judge, Bono, Paies, & Gerhardt, 2002) е свързан с установяване на взаимозависимостта на големите пет личностни характеристики и ефективното лидерство. Авторите установяват наличието на стабилна позитивна корелация между

ефективното лидерство и екстраверсията, съзнателността и отвореността към нов опит, като най-силна е взаимовръзката с екстраверсията. Вторият метаанализ (Judge, Colbert, & Pies, 2004) разкрива връзката между ефективното лидерство и интелигентността. Резултатите показват наличието на умерена корелация между двете променливи. Изследователите стигат до заключението, че личностните характеристики се оказват по-значими предиктори на ефективното лидерство в сравнение с интелигентността.

За да се изгради образът на успешния лидер, е необходимо да се обърне внимание не само на чертите, допринасящи за ефективността на лидерството, но и на тези, присъщи на неуспешните лидери. Б. Келерман (Kellerman, 2004) идентифицира характеристиките на неефективните лидери. Тя обособява седем ключови черти, характеризиращи неуспешното лидерско поведение - некомпетентност, ригидност, невъздържаност, незаинтересованост спрямо членовете на групата, нечестност (лъжи, кражби, измами), изолираност от групата, жестокост.

Емпирично доказаната взаимовръзка на ефективното лидерство с някои конкретни характеристики дава възможност на индивидите да развиват своите способности да бъдат лидери. Теорията на чертите има своето приложение в организациите. Въз основа на нейните допускания могат да се изготвят индивидуални планове за развитие на организационните мениджъри с цел превръщането им в ефективни лидери, допринасящи съществено за просперитета на организацията (Kreitner & Kinicki, 2007).

Важно е да се посочат и слабите страни на разгледаната теория. Към тях се причислява фактът, че една черта трудно би могла да предопредели ефективното лидерство във всякакви ситуации, при всякакви работни задачи и да е универсална за всички групи последователи (Ригио, 2006). Тъй като разнообразието е основна характеристика на съвременната трудова среда и на различните служители, практически невъзможно е да се установи един универсален тип лидерство, което да бъде ефективно приложено към всички ситуации и да води до високи постижения.

4.2. Поведенчески теории

След като изследванията не успяват да установят конкретен набор от личностни predispositions, които категорично да предсказват успешното лидерство, се наблюдава изместване на изследователския фокус. Научният интерес се премества от идентифицирането на личностни черти, характеризиращи успешния лидер, към

установяване на реалното поведение на ефективните лидери. Стремешът на учените се изразява в откриване на типовете лидерско поведение, които водят до успех (Peterson, 1997). Важно е да се отбележи, че, за разлика от теорията за чертите, поведенческите теории се основават на допускането, че индивидите могат да се научат да бъдат лидери. Към тази група теории спадат теорията на Курт Левин за лидерските стилове, Лидерската решетка на Р. Блейк и Дж. Моутън, както и две емблематични проучвания, проведени в края на 40-те години на XX век в Щатския университет на Охайо и в Университета на Мичиган (Robbins, 1991).

4.2.1. Теория на Курт Левин за лидерските стилове

К. Левин предлага през 1939 г. класификация на стиловете на ръководство, която към днешна дата е широко известна и не е загубила теоретичната и практическата си значимост (Kreitner & Kinicki, 1989, цит. по Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002). Съгласно тази класификация стиловете се делят на авторитарен, демократичен и либерален.

Основна характеристика на авторитарния стил е прилагането на еднолични решения на ръководителя, които зависят от неговия личен опит и от преценката му за начините за постигане на целта. Авторитарният ръководител вярва, че властта му трябва да се реализира напълно, тъй като това е единственият начин за постигане на успех. Той не взема под внимание мнението на подчинените и не стимулира тяхната инициативност. Също така определя субективно и еднолично санкциите и наградите. Мотивацията на подчинените е резултат от респекта, властта и силата на ръководителя. Има ситуации, в които авторитарният стил е необходим и напълно приложим, като например кризисни или военни ситуации или когато подчинените не са професионалисти и/или не изпълняват добре работните си задължения.

Демократичният стил се свързва с делегиране на права и отговорности на всички членове на организацията. Ръководителят с демократичен стил вярва, че успехът на една организация се дължи на високата ангажираност на нейните членове. За него е важно мнението на подчинените при вземане на важни управленски решения, които се отнасят до работата на екипа. Той стимулира активността и инициативността на всеки член на групата. Също така този тип ръководител се интересува от потребностите на служителите си, като се стреми да ги подкрепя и мотивира в професионалното им израстване и усъвършенстване. Демократичният стил се оценява положително от служителите.

При третия управленски стил – либералния, е налице ограничена намеса на ръководителя в работата на подчинените. Ръководителят, характеризиращ се с либерален стил, влиза в ролята на посредник при контактите на по-висшето ръководство с екипа. Той единствено предава изискванията, без да внася нещо от себе си в управленския процес. Този стил на ръководство стимулира креативността на индивида, дава пълна свобода и самостоятелност, но може да доведе до дезорганизация и до загуба на общата цел. Либералният стил е подходящ при управлението на екипи от творчески личности, които се характеризират с висок професионализъм, отговорност и мотивация.

4.2.2. Изследвания в Щатския университет на Охайо

Лидерските поведения, водещи до успех, се превръщат в обект на изследване в Щатския университет на Охайо. Изследователите съставят списък от 1 800 твърдения, които се обособяват в девет категории лидерски поведения (Kreitner & Kinicki, 2007). Те са установени с помощта на самоотчети и наблюдения на лидерското поведение както от самите лидери, така и от техните последователи. След провеждане на факторен анализ поведенията се редуцират до две категории – инициране на структура и внимателно отношение (Robbins, 1991; Kreitner & Kinicki, 2007; Robbins & Judge, 2013).

Иницирането на структура се разглежда като степента, до която лидерът е способен да дефинира и структурира както своята роля, така и ролята на служителите си с оглед постигане на организационните цели. Тук се включват поведения, свързани с организиране на работата, работните взаимоотношения и целите. По-конкретно към тази категория се причисляват следните поведения - задаване на крайни срокове и следене за тяхното спазване, дефиниране и разпределяне на задачи, вземане на решения, контрол върху спазването на стандартите за изпълнение на работата и др. Лидерът, който е ориентиран към инициране на структура, възлага на груповите членове специфични задачи, очаква служителите да поддържат определени стандарти на изпълнение и подчертава приближаването на крайните срокове за изпълнение на задачите (Robbins, 1991; Robbins & Judge, 2013).

Втората обособена категория – внимателно отношение, се дефинира като степента, до която работните отношения на индивида се характеризират с взаимно доверие, уважаване на идеите на служителите и загриженост за техните чувства. Поведенията, попадащи в категорията внимателно отношение, се свързват със заинтересованост спрямо чувствата и потребностите на последователите,

демонстриране на уважение и доверие от страна на лидера към тях. Лидерите, които са ориентирани към тази категория, се интересуват от личните проблеми на последователите си, изразяват подкрепа и разбиране, насърчават комуникацията между тях, подпомагат самоувереността им, допитват се до тяхното мнение, изслушват ги и прилагат на практика предложенията им (Robbins, 1991; Robbins & Judge, 2013).

Съчетаването на високи и ниски стойности на двата фактора (иницииране на структура и внимателно отношение) води до формирането на четири лидерски стила (Kreitner & Kinicki, 2007). Важно е да се отбележи, че двете дименсии са независими една от друга, като и двете са във взаимовръзка с ефективното лидерство, но не е задължително да съществуват заедно. Следователно даден ефективен лидер може да се характеризира с високи стойности по фактора инициране на структура, но да показва ниски стойности по внимателно отношение, както и обратното – да демонстрира само поведения, характеризиращи се с внимателно отношение към подчинените, без да извършва поведения от категорията инициране на структура. Съществува и трети вариант, когато успешният лидер показва високи стойности и по двете дименсии.

Проведени са редица емпирични изследвания, целящи да установят взаимовръзката между двата фактора (иницииране на структура и внимателно отношение) и организационните променливи изпълнение и удовлетвореност от работата (Bass, 1981; Locke & Schweiger, 1978, цит. по Ригио, 2006). Съгласно получените данни от проведените изследвания лидерските поведения, попадащи в категорията инициране на структура, са в положителна корелационна взаимовръзка с ефективността при изпълнение на работата. Също така те са свързани с по-ниски стойности на удовлетвореността от работата и респективно с увеличаване на текучеството. По отношение на поведенията на лидера, свързани с внимателно отношение към подчинените, се наблюдава позитивна корелационна връзка с удовлетвореността на служителите. Този тип поведения не демонстрират взаимозависимост или корелират негативно с продуктивността на работата им. Важно е да се отбележи, че тези резултати не могат да се приемат за категорични, тъй като не са последователни и достатъчно стабилни в различните изследователски постановки. Данните от изследване на К. Шрийшайм и К. Мърфи (Schriesheim & Murphy, 1976, цит. по Ригио, 2006) показват, че е налице медиаторна променлива - размер на трудовата група, която оказва влияние върху взаимовръзката между иницирането на структура и внимателното отношение, от една страна, и удовлетвореността от работата, от друга страна. Емпирично се установява, че в големите групи иницирането на структура е в

положителна корелационна взаимовръзка с удовлетвореността от работата. В малките групи обаче двете променливи са в отношение на негативна корелационна връзка. По отношение на дименсията внимателно отношение в малките групи се наблюдава позитивна корелационна зависимост с удовлетвореността, а в големите – негативна. Резултатите от емпирични изследвания показват, че лидерите, които се ангажират в поведение, съчетаващо както инициране на структура, така и внимателно отношение, често пъти се оказват много по-ефективни от лидери, които демонстрират други модели на поведение (Baron, Branscombe, & Byrne, 2008).

Неконсистентността на данните от изследванията свидетелства за това, че двете описани категории лидерско поведение се намират във взаимовръзки с различни конструкти и се повлияват от различни променливи. Проучването на Университета в Охайо извежда две групи лидерски поведения, които биха могли да бъдат свързани с определени елементи на ефективното лидерство, но емпиричните проверки показват, че не съществува най-добър стил на ръководство (Robbins, 1991).

4.2.3. Изследвания в Университета на Мичиган

Изследванията на лидерството в университета на Мичиган, също като тези в Щатския университет на Охайо, имат за цел да открият поведенческите характеристики на лидерите, които са свързани с ефективното управление (Robbins, 1991). Резултатите, до които достигат изследователите от Мичиган, са много сходни с тези от Университета в Охайо. Те обособяват две поведенчески дименсии, характеризиращи ефективните лидери - ориентация към задачата и ориентация към взаимоотношенията. Поведенията, ориентирани към задачата, се фокусират върху изпълнението на груповите задачи, като акцентът е върху техническите аспекти на работата. Лидерските поведения, насочени към взаимоотношенията, се фокусират върху междуличностните отношения, възникващи в работната среда. Те включват загрижеността на лидера за потребностите на служителите, зачитане на индивидуалните различия помежду им, както и осигуряването на участието им в процесите на вземане на решение. Обособените две дименсии са много близки до тези, установени в Щатския университет на Охайо. Следователно инициране на структура отговаря на ориентация към задачата, а внимателно отношение – на ориентация към взаимоотношенията. В действителност повечето от изследователите на лидерството използват посочените термини като синоними (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004).

Изследователите от Мичиган разглеждат поведенията, ориентирани към взаимоотношенията, като по-ефективни от тези, ориентирани към задачата (Robbins, 1991). Обзор на 160 изследвания установява, че служителите на лидери, насочени към взаимоотношенията, се характеризират с по-високи стойности по удовлетвореност от работата и трудова мотивация и с по-ниска степен на текучество в сравнение с подчинените на лидери, ориентирани към задачата. Дименсията инициране на структура е в силна взаимовръзка с високите нива на групова и организационна производителност, но също така се асоциира със слаба удовлетвореност от работата (Robbins & Judge, 2013).

Важно е да се отбележи, че всеки един от стиловете на ръководство, изведени в резултат от проведените изследвания в Охайо и Мичиган, би могъл да бъде успешен в отделни ситуации, при определени условия.

4.2.4. Лидерска решетка на Р. Блейк и Дж. Моутън

Резултатите от изследванията в двата големи университета служат за основа на създадената от Р. Блейк и Дж. Моутън Лидерска решетка (Robbins, 1991; Blake & Mouton, 1982, цит. по Карабелъова, 2004; Blake & McCauley, 1991, цит. по Forsyth, 2006). Изследователите тръгват от две основни измерения на лидерското поведение, като търсят пресечните им точки. Двете дименсии са: загриженост за производството (този фактор отговаря на дименсията инициране на структура в изследванията в Охайо и ориентация към задачата – в тези на университета в Мичиган) и загриженост за хората (внимателно отношение и ориентация към взаимоотношенията, обособени в изследванията в Охайо и Мичиган). Всеки лидер е оценяван по две скали, всяка от които се състои от 9 степени. Първата оценява ориентацията на лидера към производството, а втората – загрижеността му за хората. Р. Блейк и Дж. Моутън обособяват пет лидерски стила (Blake & Mouton, 1982, цит. по Карабелъова, 2004).

Първият стил, наречен Мениджмънт на подчинението на авторитета (9,1), се характеризира с високи стойности по дименсията загриженост за производството и резултатите и слаба загриженост за служителите.

Противоположният на представения по-горе стил е Мениджмънт на кълба (1, 9). При този стил на ръководство е налице силна загриженост за служителите и слаба загриженост за производството. Лидерът се интересува от потребностите на служителите си и се стреми да ги удовлетворява.

Третият ръководен стил Бедно управление (1,1) се характеризира с ниски стойности и по двете дименсии. Той не е ефективен и води до мързел, бездействие и безразличие на служителите.

Екипен мениджмънт (9,9) е ръководен стил, противоположен на т.нар. Бедно управление. Характеризира се със силна загриженост както за служителите, така и за производството и резултатите. Лидерите, упражняващи този стил на ръководство, са ефективни в установяването на отношения на взаимно уважение и доверие.

Последният стил от Лидерската решетка е наречен Управление в средата на пътя (5,5). При него е налице умерена загриженост към двете дименсии – производство и персонал. Развитието на организацията е възможно чрез балансиране на нуждата от вършене на работата и поддържане на груповия дух на задоволително ниво.

Според Р. Блейк и Дж. Моутън най-ефективният лидерски стил е Екипният мениджмънт (9,9), а най-лошият - Бедното управление (1,1). Изследователите установяват емпирично, че стилът Екипен мениджмънт води до по-висока продуктивност и удовлетвореност от работата и се асоциира със здрава организация (Blake & Mouton, 1982, цит. по Карабельова, 2004). Основната разлика с изследванията в Охайо и Мичиган се изразява в това, че Лидерската решетка представя най-добър лидерски стил, което не се приема от повечето изследователи, защитаващи тезата, че няма един-единствен най-добър стил, който да е уместен във всички ситуации.

4.3. Ситуационни теории

В развитието на възгледите за лидерството след универсалистките и поведенческите теории своето място заема третото основно направление, а именно ситуационните теории (Kreitner & Kinicki, 2007; Jex & Brit, 2008). Тази категория теории за лидерството поставя акцент върху взаимодействието между характеристиките на лидера, от една страна, и характеристиките на ситуацията, от друга. Основен момент в разглежданите теоретични модели е допускането, че ефективното лидерство се предопределя от доброто съответствие между лидера и ситуацията. Когато лидерът разбере в каква ситуация се намира, той би могъл да определи най-подходящия тип поведение и да го приспособи към изискванията на ситуацията (Jex & Brit, 2008). Ситуационните теории използват като отправна точка поведенческите теории, като си служат с двете измерения на лидерското поведение (ориентация към задачата и ориентация към взаимоотношенията) и ги надграждат. Това

направление в изследването на лидерството отрича идеята за съществуване на един-единствен най-добър и ефективен лидерски стил, тъй като се отдава голямо значение и на ситуацията. Ако тя се промени, променят се и изискванията към лидера. Следователно различните ситуации изискват различни лидерски стилове, които биха били най-подходящи. Към ситуационните теории се причисляват ситуационният модел на Фидлър, теорията за пътя-целта, моделът на размяната лидер-член, теория за лидерството на Хърси-Бланшар, моделът за вземането на решения. Всяка една от тези теории ще бъде разгледана в настоящата разработка.

4.3.1. Ситуационен модел на Фидлър

Една от широко разпространените лидерски теории е т.нар ситуационен модел, разработен от Ф. Фидлър (Fiedler, 1973, цит. по Карабелъова, 2004). Съгласно този теоретичен модел, основаващ се на допускането, че всяка ситуация изисква определен стил на ръководство, ефективното лидерство възниква тогава, когато има съответствие между поведението на лидера и ситуацията.

Теорията на Ф. Фидлър най-общо може да се раздели на две основни части (Kreitner & Kinicki, 2007; Robbins & Judge, 2013). Първата част включва определяне на доминиращия стил на ръководство на лидера, който може да бъде ориентиран към задачата или ориентиран към взаимоотношенията. Според психолога тази ориентация е фиксирана и резистентна на промяна. Следователно ако ситуацията изисква ориентиран към задачата лидер, а заемащият лидерската позиция е ориентиран към взаимоотношенията, то тогава или ситуацията трябва да се промени, или лидерът да бъде заменен с оглед постигане на оптимална ефективност. Ориентацията към задачата поставя акцент върху работата и нейното ефективно изпълнение, докато насочеността към взаимоотношенията предполага по-силен интерес към групата. Лидерите се различават в зависимост от доминиращата им мотивация в повечето ситуации. За да се идентифицира лидерската ориентация, Ф. Фидлър разработва специален инструмент, наречен LPC или „най-малко предпочитан колега” (Baron & Greenberg, 1990, стр. 385). LPC е съставен от биполярни оценъчни скали с прилагателни имена, по които лидерите трябва да оценяват онзи свой колега, с когото преценяват, че са изпитвали най-големи затруднения да извършват съвместна работа. Обработката на данните включва сумиране на оценките, получени от всяка скала. Ако общият сбор на лидера представлява много ниска оценка, то той е ориентиран към задачата. Ако обаче лидерът

е по-снизходителен в оценките си към своя най-малко предпочитан колега, то стилът му се определя като ориентиран към взаимоотношенията (Baron & Greenberg, 1990).

За да се открие най-доброто съответствие между лидерския стил и трудовата ситуация, е необходимо освен идентифицирането на ориентацията на лидера към задачата или към взаимоотношенията, да се определят характеристиките на трудовата ситуация. Следователно втората част от теоретичния модел на психолога Ф. Фидлър се фокусира върху откриване на тези характеристики. Авторът ги концептуализира посредством три променливи - отношения лидер-член, структура на задачата и позиционна власт. Те се свързват помежду си и по този начин оформят ситуация, която може да бъде благоприятна, неблагоприятна или неутрална за лидера (Robbins, 1991).

Първата променлива – отношенията лидер-член, се свързва със съществуващите взаимоотношения между лидера и неговите последователи. Това измерение се дефинира в термините на степента, до която подчинените харесват, уважават и се доверяват на лидера. Втората характеристика е структурата на задачата. Тя се отнася до степента на структурираност на трудовите задачи, като например ясно дефинирани, измерими и изпълними организационни цели, изработване на детайлен план за постигането им, наличие на ясни и недвусмислени правила и норми на работа. Третата ситуационна дименсия е позиционната власт. Тя представлява властта, която лидерът има и упражнява над своите подчинени. Изразява се във възможността на лидера да извършва някои от следните дейности – да наема служители, да ги уволнява, да ги награждава и да прилага санкции. Позиционната власт може да бъде силна или слаба.

Ефективното лидерство в ситуационния модел на Фидлър се разглежда като функция на взаимодействието на контрола и властта на лидера, от една страна, и конкретната ситуация, от друга (Robbins, 1991). Най-благоприятната ситуация за лидера е тази, при която и трите характеристики на трудовата ситуация имат високи стойности – налице са добри отношения с подчинените, задачите са структурирани и позиционната власт на лидера е силна. Респективно най-неблагоприятната ситуация се изразява в ниски стойности и по трите измерения, откъдето следва, че отношенията лидер-член са лоши, налице е неструктурираност на задачата и лидерът притежава слаба позиционна власт. Съгласно ситуативния модел лидерите, ориентирани към задачата, са по-успешни в ситуациите, заемащи двата полюса на континуума – в силно благоприятни и в силно неблагоприятни ситуации. При много благоприятните ситуации групата е стабилна, високо продуктивна, отношенията между нея и лидера са добри, задачата е ясно структурирана, а лидерът има необходимата власт да награждава

доброто представяне. При силно неблагоприятните ситуации лидерът, ориентиран към задачата, може да въведе структура, да стимулира групата да извършва работата си с оглед получаване на необходимите резултати.

Лидерите с ориентация към взаимоотношенията са по-успешни, когато техният ситуационен контрол е на средно равнище. В тези ситуации, при които контролът им не е нито много силен, нито много слаб, лидерите трябва да успеят да се справят ефективно с възникващите междуличности конфликти. При подобни обстоятелства обикновено липсва някое от трите измерения на трудовата ситуация и ако лидерът демонстрира загриженост за последователите си, вслушва се в тяхното мнение, отчита нагласите им, би могъл да засили нивото им на удовлетвореност и да подобри изпълнението им. За този тип ситуации не е подходящ лидер, насочен към задачата, тъй като ако перцепциите на служителите по отношение на лидера са свързани с отчитане на по-силна загриженост за задачата, отколкото за тях самите, това може да доведе до спад в удовлетвореността им и респективно - отчуждаване от лидера.

Налице са два варианта, с чиято помощ може да се подобри лидерската ефективност (Robbins & Judge, 2013). Първо, сменяме заемащия лидерската позиция с лидер, който да съответства на ситуацията. Ако например ситуацията е силно неблагоприятна, а лидерът е ориентиран към взаимоотношенията, то тогава груповото изпълнение би могло да се подобри с помощта на лидер, насочен към задачата. Вторият вариант за повишаване ефективността на лидера се изразява в промяна на ситуацията по такъв начин, че тя да съответства на лидера. Това може да се осъществи чрез реструктуриране на задачите, увеличаване или редуциране на контрола на лидера, изразяващ се в контрол над увеличаването на заплатите, повишения и дисциплинарни дейности.

Теорията на Ф. Фидлър има своята значима роля в развитието на възгледите за лидерството. Тя е първата, която ясно представя идеята и същността на ситуационния подход, като подчертава както характеристиките на лидера, така и тези на ситуацията, с което поставя акцент върху сложните механизми, на които се подчинява ефективното лидерство. Важно е да се отбележи, че на основата на тази теоретична постановка се разработва програма за прилагане към действителни ситуации, наречена „Съответствие на лидера” (Fiedler & Chemers, 1984). Тя съдържа наръчник, включващ LPC, описание на реални казуси, които лидерът трябва да анализира и реши, насоки за идентифициране и оценяване на ситуационните променливи, за промяна на елементите на ситуациите, за насърчаване на последователите как да повишават качеството на

своето изпълнение. Идеята на програмата е да научи лидерите как да идентифицират собствената си ориентация, както и как да разпознават ситуациите, в които биха били най-ефективни. Ако се установи несъответствие на стил и среда, то програмата предлага и начини за промяна на ситуационните променливи, така че да се постигне по-добро и удовлетворяващо съчетание. Тя следва допускането, че е по-подходящо да се промени ситуацията или да се съчетае с най-подходящия за нея стил, а не да се правят опити да се внасят изменения в самия лидерски стил.

За детайлното разглеждане на ситуативния модел на Фидлър е необходимо да се посочат и слабите страни на теоретичната постановка. Критиките основно са насочени към изследователския инструмент (LPC), който психологът Ф. Фидлър използва. Изказват се съмнения по отношение на надеждността и валидността му (Ashour, 1973; Schriesheim, Bannister, & Money, 1979, цит. по Риго, 2006). Като слаба страна на теорията се разглежда и невъзможността на модела да предскаже как действителните трудови ситуации биха се разпределили в континуума благоприятни – неблагоприятни.

Ф. Фидлър заедно със своя колега Дж. Гарсия преработват ситуационния модел. Преработеният вариант е известен в специализираната литература като „теория за когнитивните ресурси” (Baron & Greenberg, 1990). Първото основно допускане на теоретичната постановка е, че интелигентните лидери изработват по-ефективни планове, вземат по-ефективни решения и стратегии за действия в сравнение с по-ниско интелигентните. Второто допускане се изразява в това, че лидерите предават на подчинените си своите планове, решения и стратегии чрез директивно поведение. Изследователите обособяват две групи фактори, които оказват влияние върху лидерската ефективност, а именно равнище на стрес и когнитивни ресурси (интелигентност, умения, опит). Ф. Фидлър и Дж. Гарсия установяват, че в подкрепяща и нестресова среда директивното поведение на високо интелигентен лидер води до добро трудово изпълнение. Също така е налице позитивна корелационна връзка между опита на служителите и трудовото им изпълнение в ситуации с високо напрежение. Третият извод на двамата изследователи е, че интелектуалните способности на лидера са във взаимовръзка с трудовото изпълнение в ситуации, възприемани от лидера като нестресови.

Необходими са допълнителни изследвания, чрез които да се установят нови данни в подкрепа на теорията за когнитивните ресурси, тъй като наличните са недостатъчни, както признават и самите автори.

4.3.2. Теория за пътя-целта

Втората ситуационна теория, която е разгледана в настоящата разработка, е теорията за пътя-целта (House и Mitchell, 1974, цит. по Spector, 2000). Тя е създадена през 70-те години от изследователя Р. Хаус (House, 1971, цит. по Robbins & Judge, 2013). Основната теза на теорията е, че главната задача на лидера се състои в това да насочва трудовата група и да ѝ помага да постига организационните цели. Той осигурява на своите последователи информация, подкрепа или други ресурси, необходими за постигане на целите. Лидерът влиза в ролята на фасилитатор, който води последователите си по пътя към постигане на целите, помагайки им успешно да преодоляват постоянно изникващите трудности и препятствия.

За да стимулира групата да работи по посока на постигане на целите, лидерът може да предприеме различни поведения, които водят до формирането на четири типа лидерски стилове (House, 1988, цит. по Карабелъова, 2004).

Първият стил на ръководство е директивното поведение. Той е подходящ, когато е налице неяснота по отношение на крайната цел. Лидерът, упражняващ този управленски стил, поставя целта, след което посочва ясни и точни инструкции и конкретни предложения за изпълнението на поставените задачи. Той задава правилата, планира, напътства и контролира действията на служителите си.

Вторият лидерски стил се разглежда като поведение, ориентирано към постижения. При този стил се поставя акцент върху постигнатите резултати, върху задаването на предизвикателни цели и върху стимулирането на усъвършенстваното изпълнение. Ръководителят очаква от подчинените си високо изпълнение и вярва, че те ще оправдаят очакванията му.

Подкрепящото поведение е третият лидерски стил. Това поведение е ориентирано към междуличностните отношения, съществуващи в трудовата група, както и към проявяването на загриженост и внимание към членовете ѝ. Лидерите, упражняващи този ръководен стил, са открити и приятелски настроени. Те се интересуват от потребностите на служителите си.

Последният тип е партисипативният лидерски стил. Лидерът, проявяващ такъв тип поведение, насърчава активното участие на последователите си в процеса на вземане на решение. Участието може да се изразява в търсене на мнението им, съобразяване с него, изслушване на идеите им.

Прави впечатление, че описаните четири типа лидерски поведения кореспондират с двете категории поведения, установени от учените в университета на

Охайо и в университета на Мичиган – директивният и ориентираният към постижения стил представляват инициращо структурата поведение, а подкрепящият стил и партисипативният стил кореспондират на внимателното отношение (Ригио, 2006).

Съгласно теорията за пътя-целта изборът на лидерски стил се предопределя от спецификите на трудовата задача и характеристиките на последователите (House, 1988, цит. по Карабелъова, 2004). Спецификите на задачата се отнасят до нейната структура, повторемост и опасност (Spector, 2000). Ако задачата е рутинна, разбираема и структурирана, а членовете на трудовата група са опитни и силно мотивирани, то тогава подкрепящото поведение е подходящо, за да се поддържа приятна работна среда. Подкрепящото отношение има най-силен позитивен ефект, когато подчинените се нуждаят от емоционална подкрепа, за да се справят със скучни или отблъскващи задачи. Този стил се счита за неефективен, когато служителите са вътрешно ангажирани с дадена задача, която приемат като приятна за изпълнение. Поведението на участие би било подходящо и адекватно, за да се стимулират служителите, да се насърчава тяхната активност по отношение на генериране на нови идеи и да се повиши удовлетвореността им от работата. Също така партисипативният лидерски стил е подходящ при неструктурирани задачи. Ако обаче задачата е сложна и трудна за разбиране и изпълнение, а служителите са неопитни, директивният стил е подходящият избор (Chemers, 2000).

Към характеристиките на подчинените се включват локуса на контрол и възприеманата собствена способност, която се разглежда като степента, в която подчинените вярват, че имат уменията да изпълнят добре трудовата задача (Spector, 2000).

Теорията за пътя-целта намира своята подкрепа в някои емпирични изследвания (Downey, Sheridan, & Slocum, 1976; House & Dessler, 1974; Wofford & Liska, 1993, цит. по Ригио, 2006), но като цяло резултатите от тези изследвания са смесени. Към теорията са отправени критики, основаващи се на прекалено общия ѝ подход и слабата ѝ прогностична сила по отношение на реални трудови ситуации (Schriesheim & Kerr, 1977; Yukl, 1989, цит. по Ригио, 2006). Също така теоретичният модел не намира възплъщение в конкретна програма, конкретна интервенция, която да може да бъде прилагана в практиката. Важно е да се отбележи обаче, че възгледът предлага подробна оценка на диадата лидерско поведение-конкретна ситуация, като надгражда значително силно опростения модел за дефиниране на феномена лидерско поведение, разграничаващ ориентацията към работата от ориентацията към взаимоотношенията.

4.3.3. Модел на размяната лидер-член (LMX)

Теоретичният модел на размяната лидер-член (LMX) също се причислява към групата на ситуационните теории. Разработен е от Дж. Граен и сътрудници, като по-късно моделът се преименува на „теория за диадната връзка по вертикала” (Graen & Uhl-Bien, 1995). Основната идея на теорията е, че лидерите развиват различни по своето качество взаимоотношения с всеки един от подчинените си. На базата на това допускане се извежда дефиниция на ефективното лидерство, което се разглежда като резултат от качеството на съществуващото взаимодействие между лидера и определен член на трудовата група. Според модела конкретният последовател е ситуацията, спрямо която лидерът трябва да действа. Тъй като лидерите не третираат подчинените си по един и същ начин, обикновено те установяват по-добри отношения с малка група от тях, а спрямо останалите проявяват по-малка заинтересованост. Моделът на размяната лидер-член определя първия тип взаимоотношения като формиращи „вътрешногруповото”, а втория тип взаимовръзки – „външногруповото”. Съгласно теорията размяната лидер-член може да бъде нискокачествена и висококачествена. При първия вариант както лидерът, така и подчиненият имат негативна нагласа един спрямо друг и между тях липсва взаимно доверие и уважение (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993). При висококачествената размяна лидер-член взаимоотношенията са положителни и се разглеждат като партньорство, характеризиращо се с взаимна подкрепа, уважение, доверие и чувство за обща съдба (Kinicki & Vecchio, 1994). Важно е да се отбележи, че не е съвсем ясно по какъв начин лидерът избира кои служители да попаднат във вътрешногруповото и кои в другата категория. Емпирично установено е, че вътрешногруповите членове имат демографски, личностни и свързани с нагласите характеристики, които са сходни с тези на лидерите, или тези членове са по-компетентни от служителите, причисляващи се към външногруповото (Duchon, Green, & Taber, 1986, цит. по Robbins & Judge, 2013). Според емпирични данни когато лидерът и последователите са от еднакъв пол, обикновено имат по-близки отношения в сравнение с тези от двата пола (Vecchio & Brazil, 2007). Важно е да се отбележи, че служителите, които се характеризират със статус на вътрешни членове на групата, напускат по-рядко и показват по-високи нива на удовлетвореност от работата в сравнение с останалите подчинени (Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992).

Теоретичната постановка поставя акцент върху механизмите, по които поведението на лидера спрямо конкретни членове повлиява конкретните им резултати.

4.3.4. Ситуационна теория за лидерството на Хърси-Бланшар

Ситуационната теория на П. Хърси и К. Бланшар поставя акцент върху последователите (Hersey & Blanchard, 1988, цит. по Карабелъова, 2004). Те са тези, които приемат или отхвърлят властта на лидера. Съгласно този модел ефективният лидерски стил зависи от степента на зрялост на последователите. П. Хърси и К. Бланшар (Пак там) дефинират термина зрялост като способността и готовността на последователите да поемат отговорност за собственото си поведение. Разграничават се два основни компонента на зрелостта – психологическа зрялост и професионална зрялост. Първата е свързана с готовността или мотивацията да се извърши нещо. Индивидът, характеризиращ се с високи нива на психологическа зрялост, не се нуждае от външни стимули, за да свърши работата си, тъй като той се ръководи от своята вътрешна мотивация. Вторият компонент е професионална зрялост, която включва знания и умения. Индивидите с високи нива на този тип зрялост имат необходимите познания, умения и опит, за да изпълняват трудовите си задачи, без да получават насоки от другите.

Ситуационната теория за лидерството си служи с двете дименсии, определени от Ф. Фидлър – поведение, ориентирано към задачата, и поведение, ориентирано към взаимоотношенията (Robbins, 1991). П. Хърси и К. Бланшар тръгват от тази идея, като я доразвиват. Те разглеждат всяко от поведението като силно или слабо, след което комбинират тези поведения, идентифицирайки четири специфични лидерски стила: направляващ, коучинг, подкрепящ и делегиращ (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003). Важно е да се отбележи, че степента на зрялост на последователите определя най-подходящите лидерски стилове.

Направляващият стил се характеризира с висока ориентация на лидера към задачата и съответно – ниска към отношенията. Лидерът разпределя ролята, дава ясни инструкции и конкретни насоки на служителите какво, как, кога и къде да изпълнят. Налице е директивен стил на ръководство. Направляващият стил е подходящ при ниска степен на зрялост на последователите, тъй като те не са способни и нямат желание да поемат отговорност и да свършат нещата, които трябва да се направят.

При втория тип лидерски стил – коучинг, се наблюдават високи нива както на ориентацията към задачата, така и на ориентацията към отношенията. Лидерът проявява едновременно директивно и подкрепящо поведение. Той насърчава двупосочната комуникация и помага за изграждане на доверие и мотивация у служителите. В същото време лидерът носи отговорност и контролира вземането на

решения. Коучингът е подходящ при средна степен на зрялост на последователите. При това умерено ниво на зрялост последователите имат желание да изпълняват определени трудови задачи, но не са способни да се справят сами.

Партисипативният стил се характеризира с ниска ориентация на лидера към задачата и висока – към отношенията. В процеса на вземане на решение участва не само лидерът, но и последователите. Ролята на лидера е да улеснява комуникативния процес. Този лидерски стил е добър при умерено високо ниво на зрялост на последователите, които могат да изпълнят това, което лидерът иска, но нямат желание да го направят.

Последният стил е делегиращият. Налице са ниски нива и на двете ориентации – към хората и към задачите. Стилът на ръководство е подходящ за последователи с висока степен на зрялост, тъй като те имат желание и са способни да изпълняват поставените им задачи.

Моделът за лидерството на Хърси-Бланшар е широко използван като тренировъчно средство в множество международни компании (IBM, Xerox...), но е важно да се отбележи, че не се подкрепя от емпирични данни (Robbins, 1991). Критиките към разглежданата теория са свързани с прекалено широката дефиниция на понятието „зрялост“ и ограничението на ситуационните променливи (Hersey & Blanchard, 1996, цит. по Карабелъова, 2004).

4.3.5. Модел за вземането на решения

Моделът за вземане на решения, разработен от В. Врум и Ф. Йетън (Vroom & Yetton, 1973, цит. по Robbins, 1991), също се причислява към групата на ситуационните теории. Изходна точка за модела е фактът, че една от основните задачи, които лидерите изпълняват, е вземането на важни решения, засягащи трудовия процес и подчинените. Теоретичният модел е значим, тъй като, от една страна, прогнозира правилното лидерско поведение в процеса на вземане на решение, и от друга, дава съвети на вземащите решения. Налице е съчетаване на ситуационните характеристики със стратегиите за вземане на решение, които лидерът използва.

Характеристиките на ситуацията могат да се идентифицират с помощта на поредица от въпроси, свързани с работата, чиито отговори се дават чрез дихотомна скала Да/Не. Според теорията е важно лидерът да си зададе тези въпроси, преди да се насочи към определена стратегия за вземане на решение по отношение на възникнал проблем. Всеки отговор насочва към даден стил на вземане на решение, като най-

подходящият за конкретната ситуация се определя на основата на отговорите на всички въпроси. Те са оформени като дърво на решението, което помага на лидера да подбере най-адекватната на ситуацията стратегия. Изведените осем критерия са следните: (1) значение на качеството на решението; (2) наличие на достатъчно информация и/или опит на лидера за вземане на качествено решение; (3) степен на структурираност на проблема; (4) значение на съгласието на подчинените с целите на организацията и желанието им за ефективно изпълнение на решението; (5) вероятността, определена на базата на миналия опит, че взетото от лидера автократично решение ще бъде подкрепено от служителите; (6) ниво на мотивация на подчинените за постигане на организационните цели; (7) степен на вероятност от възникване на конфликт между подчинените при избор на алтернативи; (8) наличие на информация, която е необходима на подчинените, за да вземат качествено решение (Aditya, House, & Kerr, 2000, цит. по Карабельова, 2004).

В континуума на стратегиите за вземане на решение, описани от теорията, съществуват пет варианта (Robbins, 1991). Първият тип стратегия е автократичното решение (AI), при което лидерът взема решението самостоятелно, като си служи с информация, до която единствено той има достъп. Вторият стил отново е автократично решение (AII), което е самостоятелно взето от лидера, но разликата с първия вариант се състои в информацията, която лидерът използва – тя е доставена от подчинените му. Третата стратегия е свързана с вземането на решение след консултация (CI). Когато лидерът си служи с този тип стратегия, той споделя проблема с подчинените си и се допитва до всеки един от тях поотделно, но накрая взема решението сам. Следващата стратегия отново се основава на вземането на решение след консултация (CII), като при този вариант лидерът споделя проблема пред цялата трудова група, изслушва мненията на членовете ѝ и отново самостоятелно взема решение. Петият стил на вземане на решение представлява груповото решение (GI), при което лидерът разкрива пред цялата група проблема и всички заедно решават как да постъпят, стигайки до консенсус.

Моделът за вземането на решения съчетава теорията и практиката, като, от една страна, дава детайлен поглед върху това как индивидуалното поведение се свързва със спецификите на конкретната ситуация, а от друга, представя обстоятелствена и прецизна характеристика на ситуацията. Като основна слабост на модела се посочва неговата сложност, която затруднява практическото му прилагане от страна на лидерите (Robbins & Judge, 2013).

4.4. Допълнителни перспективи за лидерството

4.4.1. Обслужващо лидерство

Теорията за обслужващото лидерство се разглежда по-скоро като „философия на управлението“ (Kreitner & Kinicki, 2007, стр. 534), а не като емпирично верифицирана теория. Р. Грийнлийф въвежда термина обслужващо лидерство през 1970 г. Според него великите лидери влизат в ролята на слуги, които поставят потребностите на другите над своите, възприемайки ги за приоритет. Съгласно тази теория фокусът е върху това да служиш на другите, а не да работиш за собствените си интереси. Този тип лидери е по-малко вероятно да се ангажират в поведения, обслужващи собствените им интереси, които нанаяват другите (Kreitner & Kinicki, 2007).

В научната литература са изведени основните характеристики на обслужващия лидер (Spears, 1995). Първата от тях е активното слушане. Важно е лидерът да слуша активно, тъй като това умение му помага да установи наличните потребности и желания на служителите си. Също така обслужващият лидер е емоционално интелигентен и съответно умее да разбира както своите чувства, така и чувствата на другите. Този тип лидер има за цел да предпази себе си и служителите си от провал. Той насърчава личностното и професионалното развитие на служителите си. Лидерът е ориентиран към създаване на чувство за общност.

4.4.2. Теория за заместителите на лидерството

В специализираната литература се разглежда и теорията за заместителите на лидерството, разработена от С. Кер и Дж. Джърмиър (Kerr & Jermier, 1978, цит. по Карабелъова, 2004). Съгласно тази постановка лидерската ефективност се увеличава, като се определят ситуационните характеристики, които заместват или засилват въздействието на лидера. Заместителите на лидерството най-общо могат да се класифицират в три групи:

1. Индивидуални характеристики – компетентност, опит, квалификация и др.
2. Характеристики на задачата – степен на рутинност, степен на структурираност, честота на обратната връзка и др.
3. Организационни характеристики – цели, планове, фиксирано възнаграждение и др.

Факторите, които действат по посока на редуциране на значимостта на лидерството, са системите за възнаграждение, разработването на методи и процедури за

разрешаване на междуличностни конфликти, стимулирането на екипната работа и т.н. Към факторите, които помагат на лидера да осъществи желаното въздействие, се причисляват превръщането на лидера в централен източник на информация, укрепването на организационния статус и властта на лидера чрез възможността му да решава какви ще са възнагражденията, информирането на последователите за опита и способностите на лидера.

4.4.3. Теория за суперлидерството

Акцентът в тази теоретична постановка, разработена от Ч. Манц и Х. Симс (Manz, 1991, цит. по Паунов, 2006), е върху лидера, разглеждан като суперлидер, който кара последователите си да се ръководят сами. Основната идея е, че всеки последовател трябва да възприема себе си като лидер и да се държи като такъв. Това изисква редица поведенчески умения, като например способност за самонаблюдение, самоанализ и самокритичност, умения за поставяне на ясни цели и т.н. Действията на суперлидерите са близки до тези на учител или треньор. Този тип лидери насърчават последователите си към продуктивно и проактивно мислене, като целта е по този начин да засилят саморегулацията и вътрешната си мотивация. За да се провери валидността на този подход към лидерството, са необходими повече изследвания (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 1999, цит. по Карабельова, 2004).

4.4.4. Лидерство от пето ниво

Този модел за лидерството не се основава на теоретична постановка, а е резултат от лонгитюдно изследване, чиято цел е да намери отговор на въпроса дали е възможно една добра компания да стане велика компания и ако да – как това би могло да се случи (Collins, 2001, цит. по Kreitner & Kinicki, 2007). Проучването е проведено от изследователски екип, ръководен от бизнес-консултанта Джим Колинс. Той подробно проучва 1435 компании, като накрая избира само 11, които се характеризират с високо представяне. Ръководителят на всяка една от тези компании е наречен от Дж. Колинс „лидер от 5 ниво“. Най-високата степен в йерархията на лидерството, описана от бизнес-консултанта, е именно този тип лидерство. Останалите четири нива са следните: високи индивидуални умения, умения за работа в екип, мениджърска компетентност, ефективност, която стимулира високи стандарти на представянето. Лидерите от тези четири нива може да са успешни, но не са способни да направят компанията велика. Лидерите от 5 ниво са тези, които успяват да направят това. Те представляват

парадоксална смесица от скромност, съчетана с професионална воля. Характерно за тях е, че поставят интересите на организацията над своите собствени и се фокусират върху груповия успех, а не върху индивидуалния. Притеснителни са, но и безстрашни, когато трябва да вземат решение. Те притежават четирите основни лидерски качества, описани от Дж. Колинс и посочени по-горе.

4.4.5. Теория за харизматичното лидерство

Терминът „харизма“ идва от гръцката дума „*charisma*” и означава дар, свръхестествена сила. Харизмата се дефинира като определено качество на отделната личност, чрез което тя се отличава от другите и се разглежда като надарена с изключителни сили или качества, нехарактерни за обикновения човек (Weber, 1947, цит. по Conger, 2011).

Съгласно теорията за харизматичното лидерство лидерът притежава изключителни качества, които вдъхновяват последователите му и ги карат да проявяват лоялност. Задълбоченото разглеждане на тази теоретична постановка изисква да се вземат под внимание трите фактора, които взаимодействат помежду си – лидер, последователи и среда (Conger & Canungo, 1998). Към ключовите характеристики на харизматичния лидер се причисляват сензитивност към потребностите на последователите, способност за вдъхновяване, самоувереност, умение за създаване на визия за бъдещето, склонност към поемане на риск с оглед постигане на визията и поставените цели, тенденция към новаторство и противопоставяне на статуквото. Освен качествата на лидера, е важно да се обърне внимание и на характеристиките на последователите. В научната литература се посочват следните три важни черти: идентификация с лидера, емоционална податливост и желание за развитие и промяна. Третия фактор е средата. Установява се, че харизматичните лидери обикновено са най-ефективни, когато има неясни цели, а условията на средата са нестабилни (House & Singh, 1987, цит. по Ригио)

Когато се разглежда проблемът за харизматичното лидерство, възниква въпросът дали този тип лидери се раждат такива или се създават. Според някои изследователи индивидите се раждат с черти, които ги правят харизматични. Резултати от изследвания на еднояйчни близнаци показват, че те имат сходни стойности по фактора „харизматично лидерство“ дори когато са отгледани в различни семейства и никога преди не са се срещали (Robbins & Judge, 2013).

Повечето изследователи обаче вярват, че индивидите могат да се научат да бъдат харизматични (Conger & Canungo, 1998; Towler, 2003). Фактът, че наследяваме някои тенденции, не означава, че не можем да се научим да се променяме. В специализираната литература е налице три-етапен модел (Richardson & Thayer, 1993). Първият етап представлява развиване на харизматична аура чрез поддържане на оптимистичен светоглед; използване на страстта като катализатор за генериране на ентузиазъм и комуникиране с цялото тяло, не само с думи. Втората стъпка е въвличането на другите чрез създаване на връзка, която да ги вдъхновя да следват своя лидер. Третият етап е да се изведе потенциалът на последователите, като се канализират и използват ефективно техните емоции.

Проведени са изследвания, търсеци взаимовръзки между харизматичното лидерство и други организационни променливи (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1996; House, 1976, цит. по Robbins & Judge, 2013). Емпирични данни показват наличие на положителна корелационна взаимовръзка между харизматичното лидерство, от една страна, и високото изпълнение и нивото на удовлетвореност сред служителите, от друга (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1996, цит. по Robbins & Judge, 2013). Харизматичното лидерство е подходящо решение при ситуации, характеризиращи се с високи нива на стрес и неопределеност (House, 1976, цит. по Robbins & Judge, 2013). Този тип лидери са способни да редуцират нивата на преживявания от служителите стрес, тъй като те умеят да придават повече смисъл и привлекателност на задачите, които трябва да се изпълнят (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Втора глава

ТРАНЗАКЦИОНЕН И ТРАНСФОРМАЦИОНЕН ЛИДЕРСКИ СТИЛ

Сред емпирично верифицираните модели за лидерството се откроява този, разграничаващ транзакционното и трансформационното лидерство заедно с техните измерения (Judge & Bono, 2000). Дименсиите на всеки от двата стила се разполагат в координатна система, като по абсцисната и ординатната ос стоят биполярните двойки активност – пасивност и ефективност – неефективност. Съчетанието на най-високите стойности на факторите пасивност и неефективност намира отражение в либералното лидерство, а на най-високите стойности по ефективност и активност – идеализираното поведение или харизмата, които са дименсии на трансформационното лидерство (Bass, 1998).

Концепцията за трансформационното лидерство първоначално се свързва с името на Дж. Бърнс (Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000). Изследователят разграничава два типа лидери – трансформационни и транзакционни. Според него първите получават подкрепата на последователите си, като ги вдъхновяват да се идентифицират с визия, надхвърляща собствените им моментни интереси. Вторият тип лидери получават сътрудничеството на последователите си, като изграждат с тях отношения, основани на размяна. Дж. Бърнс (Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000) разглежда трансформационното и транзакционното лидерство като противоположности. По-късно Б. Бас (Bass, 1985, цит. по Patrick, 2000) развива свой възглед за двата лидерски стила. Той ги определя за взаимно допълващи се, като трансформационното се основава на транзакционното лидерство. Според него лидерите могат да бъдат едновременно и трансформационни, и транзакционни, както и да не притежават характеристиките на нито един от двата стила.

1. Транзакционното лидерство: същност и основни характеристики

Според Б. Бас (Bass, 1997) повечето лидери упражняват транзакционен стил на управление. Водещ за транзакционното лидерство е принципът на „моркова и тоягата“. В основата на този лидерски стил е процесът на размяна между ръководител и

служители. В замяна на доброто изпълнение на подчинените транзакционният лидер дава възнаграждения, признание, повишения. В случай, че подчинените не се справят добре със задачите, получават наказания (Bass, 1990). Този тип лидер води служителите по пътя към постигане на поставените цели, като посочва и изяснява изискванията на ролите и задачите (Robbins & Judge, 2013; Walk, 1997, цит. по Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002). Той знае, че служителят има очаквания за възнаграждение и отговаря за тяхното удовлетворяване, но само при положение, че е налице високо изпълнение от страна на подчинения (Louche, 2001). Транзакционният лидер често използва предупреждения за наказания с цел повишаване нивата на изпълнение. В краткосрочен план тази техника би могла да доведе до резултати, но в дългосрочен план се разглежда като неефективна. Важно е да се отбележи, че обещанията за възнаграждение и отбягването на наказанията могат да мотивират служителите да повишат нивата на изпълнението си в зависимост от това дали лидерът има контрол над наградите и наказанията и дали служителите искат наградите или се страхуват от наказанията (Bass, 1990). Според Б. Бас принципът на работа на транзакционния лидер се изразява с максимата: „Ако нещо не е счупено, няма нужда да бъде оправяно“ (стр. 20). Отношенията на размяна не създават силна и стабилна връзка между лидер и служители.

Б. Бас обособява четири дименсии на транзакционното лидерство (Bass, 1990; 1997) – „ситуационни награди“ /contingent reward/, „управление по изключение – активно“ /management by exception - active/, „управление по изключение – пасивно“ /management by exception - passive/ и либерално лидерство /laissez-faire/.

Първата дименсия на транзакционното лидерство – „ситуационни награди“, се дефинира като осигуряване на адекватен обмен между лидер и служители, като лидерът обменя ценни ресурси в замяна на изпълнението на работата от страна на служителите (Bass, 1997). Наградите могат да бъдат под формата на признания за постиженията, препоръки за увеличение на възнаграждението, повишение, похвали за положените усилия (Bass, 1985, цит. по Chan & Chan, 2005). Тази дименсия е най-активната форма на транзакционното лидерство, но е по-малко активна в сравнение с трансформационното лидерство, тъй като лидерът може да се ангажира със „ситуационни награди“, без да установи близка връзка със служителите (Judge & Bono, 2000).

Вторият компонент на транзакционното лидерство е „управление по изключение – активна форма“. Лидерът, упражняващ този управленски стил, налага набор от

правила, за да се избегне възникването на грешки. Дименсията включва активно наблюдение на изпълнението и предприемане на коригиращи дейности. Лидерът очаква и предвижда отклонения от стандартите и стриктно следи за тях (Bass, 1997).

При „управление по изключение – пасивно“ лидерът се намесва само когато проблемите станат сериозни. Той взема корективни мерки едва когато отклоненията от заложените стандарти и допуснатите грешки са очевидни (Bass, 1997).

Четвъртата дименсия е либерално лидерство. В специализираната литература лидералното лидерство също така се разглежда като отделен лидерски стил, а не като дименсия на транзакционното лидерство (Robbins, 1991; Robbins & Judge, 2013). Стилът *laissez-faire* по своята същност представлява липса на лидерство, което се изразява в избягване на лидерските задължения и отговорности и отказ от ангажиране в процеса на вземане на решение. Либералното лидерство се разглежда като най-неактивната форма на транзакционното лидерство. Стилът *laissez-faire* корелира негативно с трансформационното лидерство (Bass, 1997). Лидерите, упражняващи този стил, не вземат решения, не дават обратна връзка и награди, не участват в дискусии с подчинените си (Chan & Chan, 2005).

Според модела за пълния обхват на лидерството на Б. Бас либералното лидерство (стилът *laissez-faire*) е най-пасивният и най-неефективният лидерски стил. И двете форми (активна и пасивна) на стила „управление по изключение“ се разглеждат като малко по-добър вариант от *laissez-faire*, но също се определят като неефективни. Лидерите, упражняващи управление по изключение, са на разположение само когато е налице проблем, като обикновено тогава е твърде късно. Лидерството, основано на ситуационни награди, може да бъде ефективен лидерски стил, но няма да накара служителите да направят повече, отколкото се очаква от тях (Hinkin & Schriesheim, 2008).

2. Същност и дименсии на трансформационното лидерство

Терминът „трансформационно лидерство“, въведен от Дж. Бърнс (Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000), се изразява в способността на лидера да променя набора от ценности, убеждения и нагласи на своите последователи. Този тип лидер повишава усещането на последователите за значимостта на целените резултати, мисията и организационната стратегия, създава вдъхновяваща визия за бъдещето, разширява обхвата на интересите на последователите си, отнася се с внимание към потребностите

от растеж и развитие на всеки един от тях и ги подтиква да погледнат отвъд собствения си интерес за доброто на групата и организацията (Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000; Bass, 1985, цит. по Chan & Chan, 2005; Bass, 1990). Трансформационният лидерски стил е силно необходим в условията на нестабилна среда, промяна и неопределеност (Winkler, 2010).

В научната литература са изведени 6 типа поведения на трансформационния лидер (Podsakoff et al, 1990):

1. Идентифициране и формулиране на визия – трансформационният лидер създава и предава на последователите си вдъхновяваща визия за бъдещето на организацията.

2. Осигуряване на подходящ модел – лидерът се превръща в модел за подражание и пример за поведение, като е налице съответствие между нагласите, поведението му и ценностите на организацията.

3. Подпомага приемането на груповите цели – трансформационният лидер е насочен към подпомагане на сътрудничеството между членовете на организацията с оглед постигане на общата цел.

4. Поддържане на високи очаквания за изпълнението – лидерът стимулира последователите си да се стремят към високи нива на изпълнение.

5. Осигуряване на индивидуализирана подкрепа – лидерът уважава чувствата и потребностите на последователите си.

6. Осигуряване на интелектуална стимулация – лидерът насърчава последователите да намерят нови начини, по които да свършат работата, и нови решения на съществуващи до момента проблеми.

Към характеристиките на трансформационния лидер се включват въображението, креативността, адаптивността и уменията за ефективно междуличностно взаимодействие (Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002; Перакис, 2006; Zorn, 1991). Творчеството е основен елемент на трансформационното лидерство, което изисква иновативност и нови перспективи по отношение на значимите проблеми в организацията (Hackman & Johnson, 1991). Адаптивността на лидера се изразява в способността му да се интегрира в комплексността на средата (Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002). За да бъде ефективен този тип лидер, е необходимо също така да притежава добри комуникативни умения (Zorn, 1991). Комуникацията е мощен

инструмент в ръцете на трансформационния лидер, с чиято помощ той осъществява активни и открити отношения с последователите. Всички посочени качества на трансформационния лидер са необходими, за да се мотивират последователите и да се стимулира включеността им в процеса на организационното развитие (Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002).

Според теорията на Б. Бас за пълния обхват на лидерството трансформационният лидерски стил се характеризира с четири дименсии (Bass, 1990; 1997). Тези дименсии са обособени от интервюта, в които изследваните лица са помолени да опишат лидерите, накарали ги да надхвърлят собствените си очаквания по отношение на представянето си. Налице са следните четири компонента – „идеализирано поведение“ или харизма */idealized influence/*, „вдъхновяване и мотивиране“ */inspirational motivation/*, „интелектуално стимулиране“ */intellectual stimulation/*, „уважение и внимание“ */individualized consideration/*.

„Идеализираното поведение“, което представлява първата дименсия на трансформационното лидерство, се дефинира като харизматичния компонент на лидерството. Харизмата, която лидерът притежава, е с много силно въздействие и се разглежда като основен елемент от успеха на трансформационния лидер (Bass, 1985, цит. по Judge & Bono, 2000; Bass, 1997). Този тип лидери говорят за най-важните си ценности и вярвания, разглеждат моралните и етичните последици от взетите решения, предизвикват възхищение, доверие, уважение. Те са самоуверени, решителни и с висока самооценка. Последователите им ги приемат като модели за подражание и се стремят да се идентифицират с тях (Bass, 1990).

Вторият компонент на трансформационното лидерство е „вдъхновяване и мотивиране“. Трансформационните лидери вдъхновяват служителите си да изпълняват високи цели, като влагат допълнителни усилия (Bass, 1990). Вдъхновяването се дефинира като способността на лидера да мотивира подчинените си посредством изграждането на увереност, ентузиазъм и групов дух. По този начин той стимулира последователите да бъдат по-тясно обвързани с организационните цели и визия (Chan & Chan, 2005). Тази дименсия включва създаването на ясна и вдъхновяваща визия за бъдещето. Въпреки че визията концептуално се различава от харизмата, емпирично се установява, че двете дименсии „вдъхновяване и мотивиране“ и „идеализирано поведение“ корелират помежду си във висока степен и в практиката често са свързани (Bass, 1998).

„Интелектуалната стимулация“ е третата дименсия на трансформационното лидерство (Bass, 1990; 1997). Тя се изразява в стимулиране на креативността на последователите чрез проблематизиране на приетите допускания и предизвикване на установеното статукво. Интелектуалното стимулиране включва промяна в осъзнаването на проблема и разрешаването му, както и промяна в мисленето и въображението, във външностите и ценностите на последователите. Този тип стимулация често се прилага, за да се окуражат служителите да мислят за стари проблеми по нов начин, да се научат да разглеждат трудностите като проблеми, които имат решение, и да наблягат на рационалните решения. По този начин те биха могли да развият умения за анализ, проучване, разрешаване на проблеми и да се справят с бързо променящите се условия на организационната среда (Bass, 1985, цит. по Chan & Chan, 2005).

Четвъртата дименсия – „уважение и внимание“, включва създаването на подкрепяща атмосфера, загрижеността на лидера и склонността му да обръща специално внимание на индивидуалните потребности на служителите си като например необходимост от растеж, развитие и израстване в организацията (Bass, 1990; 1997).

Четири лидерски поведения могат да мотивират последователите да надскочат изискванията на тяхната трудова роля и да надмогнат личните си интереси в полза на организационните. Съгласно модела за пълния обхват на лидерството лидерите са най-ефективни, когато редовно използват всеки от четирите трансформационни стила (Barbuto & Brown, 2000).

Емпирично е установено, че четирите дименсии на трансформационното лидерство – „уважение и внимание“, „интелектуална стимулация“, „въдъхновяване и мотивиране“ и „идеализирано поведение“, са свързани с по-висока продуктивност, по-висока удовлетвореност, по-висока организационна ефективност, по-ниски нива на текучество, по-малко отсъствия и по-висока организационна адаптивност. Лидерите са по-ефективни, когато редовно прилагат всеки от четирите типа трансформационно поведение (Robbins & Judge, 2013).

3. Емпирични данни за трансформационния и транзакционния лидерски стил в различна социокултурна среда

В научния труд се разглеждат резултати от изследвания на трансформационния и транзакционния лидерски стил, проведени в различна социокултурна среда. Емпирични данни разкриват, че руските ръководители по-често упражняват транзакционен лидерски стил (Elenkov, 2002). Изследваните мениджъри от Великобритания, независимо от сферата, в която работят, показват високи стойности по транзакционната дименсия „ситуационни награди“ и по дименсията на трансформационното лидерство „уважение и внимание“ (Oshagbemi & Ocholi, 2006). Съгласно резултати от изследвания на лидерските стилове в Грузия, Казахстан и Русия активната форма на транзакционната дименсия „управление по изключение“, както и либералното лидерство са по-често упражнявани от лидерите в посочените държави в сравнение с ръководителите в САЩ (Ardichvili & Gasparishvili, 2001).

В изследване за български условия, чиято цел е откриване на предпочитания от българските мениджъри лидерски стил, се установява, че изследваните ръководители нямат ясно разграничимо предпочитание към упражняването на един от двата лидерски стила, а по-скоро си служат и с двата типа лидерство. Оказва се, че трансформационната дименсия „идеализирано влияние“, както и транзакционното измерение „управление по изключение – активно“ са най-използваните лидерски стилове от българските мениджъри. Налице са високи стойности и по отношение на либералното лидерство (Петкова-Гурбалова, 2015).

Е. Алтимирска, С. Драгова-Колева и И. Гърков (2015) провеждат емпирично изследване за лидерските стилове в банковия сектор. Те установяват, че либералният лидерски стил се характеризира с най-ниски средни стойности, което означава, че в изследваните банкови институции мениджърите рядко оставят служителите си да работят самостоятелно и сами да вземат решения. Съгласно получените резултати дименсията на трансформационното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“ е най-предпочитаното лидерско поведение, следвано от дименсията „интелектуална стимулация“ и „идеализирано влияние“. Изводът, направен от изследователите, е, че в изследваните банки ръководителите по-често се ангажират в трансформационни лидерски поведения.

М. Перакис (2006) провежда сравнителен анализ между български и гръцки мениджъри и установява емпирично, че гръцките ръководители в по-висока степен от българските мениджъри се ангажират в лидерско поведение, ориентирано към интелектуално стимулиране на служителите и насърчаване на иновативността и креативността им при изпълнение на задачите. Оказва се, че при българските ръководители доминиращото лидерско поведение е ориентирано към уважение на служителите, зачитане на техните индивидуални потребности и оказване на емоционална подкрепа. И при двете изследвани групи мениджъри либералното лидерство е най-малко подрепяното лидерско поведение.

Към изследванията на лидерските стилове за българска популация се причисляват и емпиричните данни на С. Илиева и Н. Трънкова (2005). Резултатите от проучването, което цели изследване на лидерските стилове в армейска среда, показват, че подчинените приписват най-високи стойности на измеренията на трансформационното лидерство, като се придава голямо значение на „интелектуалната стимулация“, следвана от харизматичността на лидера. На трето място се ранжира измерението „уважение и внимание“, а на последно – „вдъхновяване и мотивиране“. Транзакционният лидерски стил се подрежда веднага след четирите компонента на трансформационното лидерство, а най-ниски стойности подчинените приписват на либералното лидерство.

Прегледът на специализираната литература разкрива емпирични данни за българска популация, свързани със съществуващи взаимовръзки между лидерските стилове и стреса (Krumov, Larsen, & Hristova, 2011). Изследователите установяват статистически значима отрицателна взаимовръзка единствено между либералния лидерски стил и възприетия стрес на служителите. Следователно колкото по-либерален е лидерът, толкова по-ниски са нивата на възприет стрес на подчинените. К. Крумов, К. Ларсен и Пл. Христова откриват също така, че три от стратегиите за справяне със стреса, използвани от служителите: „повишаване на усилията“, „увереност в успеха“ и „търсене на съвет и подкрепа“, корелират статистически значимо с лидерските стилове. Емпирично се установява, че либералният лидерски стил корелира значимо и позитивно единствено с копинг-стратегията „повишаване на усилията“. Значими и позитивни са взаимовръзките между транзакционния лидерски стил и двете стратегии – „увереност в успеха“ и „търсене на съвет и подкрепа“, а трансформационният управленски стил корелира статистически значимо и позитивно със стратегиите – „повишаване на усилията“ и „търсене на съвет и подкрепа“.

4. Морално-етични измерения на трансформационния и транзакционния лидерски стил

Двете форми на лидерство са изследвани задълбочено през последните две десетилетия, но въпреки това, ролята на морала в лидерското поведение се обособява по-късно като проблем (Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo & Mendonca, 1996). Наличието на етично лидерство често е налице в организациите, но неговата същност, измерения и връзка с трансформационното и транзакционното лидерство не привличат достатъчно изследователския интерес. В действителност обаче проблемът за морала в лидерското поведение заслужава внимание, тъй като без етично лидерство организациите губят своята дългосрочна ефективност и се превръщат в бездушни структури (Kanungo, 2001).

Терминът „етичен“ означава това, което е морално добро, или това, което се разглежда като морално правилно, противоположно на това, което е правилно по закон. Според Тома Аквински етичната същност на поведението на индивида се основава на три фактора – мотивите за действие, които са първичен източник на поведението на индивида; проявеното поведение и социалния контекст, в който се случва действието (Kreeft, 1990, цит. по Kanungo, 2001). Ако отнесем тези три фактора към етичното поведение на лидера, то тогава той би следвало да се ангажира с добродетелни действия или поведения, които облагодетелстват другите, и трябва да се въздържа от действия или поведения, които биха могли да им навредят. Сократ и Платон твърдят, че добродетелните действия са основата на морала (White, 1993, цит. по Kanungo, 2001). Важно е обаче тези действия да произтичат от алтруизма на лидера, а не от егоистични мотиви и намерения. Необходимо е лидерът да вземе предвид изискванията на социалната среда или ситуация, пред която се изправя, както и моралните последици и резултати от действията му в специфичната ситуация.

За да бъдат действията на лидерите морално правилни съгласно трите основни фактора, лидерите трябва да обръщат внимание на собствените си мотиви, на поведенческите стратегии и тактики за повлияване, както и на светогледа си, през чиято призма те интерпретират социалния контекст. Личностното морално развитие на лидерите е резултат от формиране на характера или култивиране на ценности чрез извършване на добродетелни действия и интерпретиране на социалните ситуации, съответстващи на техния светоглед. В етичното лидерство мотивите, действията и

стилът на лидерите произтичат от моралното развитие както на лидера, така и на последователите му (Kanungo & Mendonca, 1996).

В научната литература са налице два подхода за оценка на етичната природа на поведението на индивида – телеологическа етика и деонтологична етика (White, 1993, цит. по Kanungo, 2001). Двата типа етика предлагат различни критерии за оценка на етичния характер на лидерското поведение. Според телеологическата етика транзакционното лидерство е етично, а от гледна точка на деонтологичната перспектива трансформационното лидерство се разглежда като етично (Kanungo, 2001).

Съгласно телеологическата етика моралният статус на действията на лидера не е вътрешен, а произтича от последствията от тези действия. Ако те създават по-големи ползи за повече хора, тогава се разглеждат като морално правилни. Според този подход хедонизмът (всичко, което предизвиква удоволствие, е добро) и утилитаризмът (най-доброто за най-много хора) формират основа за етични оценки (Melden, 1967; Mill, 1967, цит. по Kanungo, 2001). Телеологическата етика е насочена към резултатите. Поведението на транзакционния лидер е морално, тъй като в резултат от него се повишава удовлетвореността на голям брой хора (Keeley, 1995). Също така при транзакционното лидерство и двете страни се облагодетелстват - лидерите печелят власт, статус и материални облаги, а последователите се подчиняват на лидерите, за да спечелят награди и да избегнат евентуални наказания. Важно е да се отбележи обаче, че транзакционното лидерско поведение може да бъде неетично, ако лидерите удовлетворяват само своите лични или егоистични интереси, като изключват интересите на последователите.

За разлика от телеологическата перспектива, деонтологичната разглежда действията на лидера като вътрешно морални и произтичащи от чувство за дълг, без да очаква лични облаги. Съгласно тази перспектива хората се възприемат като автономни индивиди, които са способни да контролират собствената си съдба и не позволяват да бъдат манипулирани. Действията, които са в съответствие с достойнството и автономността на индивидите, са вътрешно добри. Разглеждането на хората като средство означава, че ги възприемаме като нещо, което използваме за собствени цели. Подобни действия са грешни по своята същност (White, 1993, цит. по Kanungo, 2001).

В съответствие с деонтологичната перспектива Р. Канунго и М. Мендонса (Kanungo & Mendonca, 1996) определят трансформационното лидерство, което си служи със стратегии на делегиране на права и отговорности на служителите, за етично. При трансформационното лидерство целта на лидера е да промени нагласите и

ценностите на последователите по такъв начин, че те да съответстват с визията му за бъдещето на организацията. Лидерът не налага насила своята визия, а се стреми да създаде среда, в която последователите сами да решат дали ще подкрепят тази визия. Стратегиите, с които си служи, целят да увеличат чувството за самоефективност, израстването и способността за самодетерминация на последователите. Също така лидерът се стреми да стимулира последователите да действат като автономни индивиди, допринасящи за постигането на организационните цели.

Според Дж. Бърнс трансформационното лидерство е морално, тъй като повишава нивото на хуманно поведение и етични стремежи както при лидера, така и при последователите му, а транзакционното лидерство не е морално, тъй като лидерите са егоцентрични и манипулативни (Burns, 1978, цит. по Kanungo & Mendonca, 1996). Транзакционните лидери упражняват контрол над подчинените си, като удовлетворяват по-ниските им потребности – физиологични и социални. Също така този тип лидери се фокусират върху техниките и механизмите, отколкото върху общите цели, като стремежът им е да удовлетворяват личните интереси на организационните членове и да изпълняват всекидневните организационни дейности. Трансформационните лидери, от друга страна, се стремят да удовлетворяват по-високите потребности на своите последователи, да трансформират личния им интерес в колективен и да ангажират цялостната личност на последователя (Burns, 1978, цит. Kanungo & Mendonca, 1996).

Р. Канунго и М. Мендонса (Kanungo & Mendonca, 1996), също като Дж. Бърнс, твърдят, че транзакционният лидерски стил е лишен от всякаква морална легитимност. Транзакционният лидер не предизвиква промяна в ценностите и нагласите на последователите си и не улеснява идентификацията с организацията или интернализацията на нейните норми и мисия. Също така този тип лидер не се стреми да насърчава развитието и израстването на своите служители. Подчинените се възприемат като средство, а не като цел – предоставят знания, умения, усилия, от които ръководителят се нуждае, за да постигне своите цели. Основна цел на лидера е да обслужва собствените си интереси, като използва стратегии за упражняване на контрол чрез обмена на ценни ресурси, за да предизвика подчинението на служителите. Тези стратегии не дават на последователите никаква възможност за автономност, самоопределяне и развитие.

Трансформационният лидер разглежда последователите си като цел, а не като средство (Bass & Steidlmeier, 1999). Той насърчава честността, лоялността, справедливостта и равенството, които са в основата на промяната.

Трансформационното лидерство се разглежда като етично, тъй като управленската стратегия на този тип лидери включва делегирането на права и отговорности на служителите вместо непрекъснат контрол върху всичко. Пример за такива стратегии са даване на личен пример, вербално окуражаване за изпълнение на задача, демонстриране на увереност в способностите на последователите да се справят със задачите и да постигнат целите (Kanungo, 2001).

Въз основа на направения анализ логично се налага обобщението, че една от основните разлики между транзакционните и трансформационните лидери е, че вторите се стремят към промяна на статуквото, за да постигат по-висшите цели на организацията, а не своите лични (Kanungo & Mendonca, 1996). (Kanungo & Mendonca, 1996).

По отношение на моралния характер на трансформационното и транзакционното лидерство не липсват противоречиви мнения. За разлика от Дж. Бърнс (Burns, 1978), Р. Канунго и М. Мендонса (Kanungo & Mendonca, 1996), изследователите Б. Бас и П. Стайделмейер (Bass & Steidlmeier, 1999) твърдят, че транзакционното лидерство е морално и дискутират неговите морални компоненти. Друг изследовател (Keeley, 1995) посочва, че етичният характер на трансформационното лидерство не е напълно ясен, като също така оспорва твърдението, че транзакционното лидерство е лишено от морална основа.

5. Връзка на трансформационния и транзакционния лидерски стил с ефективността на служителите

Научно-изследователският интерес е насочен към установяване на това кой от двата лидерски стила е свързан в по-голяма степен с ефективността на служителите. Според Б. Бас (Bass, 1990) организации, чиито лидери са транзакционни, са по-малко ефективни в сравнение с тези, управлявани от трансформационни лидери особено когато става въпрос за пасивната форма на дименсията на транзакционното лидерство – „управление по изключение“, при която лидерът се намесва единствено в случаите, в които не са спазени стандартите. Също така трансформационните лидери допринасят много повече за организацията, която ръководят, в сравнение с транзакционните. Резултати от изследване показват, че служителите и колегите на ръководители, характеризиращи се с трансформационен лидерски стил, ги определят като по-

ефективни в сравнение с транзакционните лидери (Bass, 1990). Те споделят, че влагат много повече допълнителни усилия, когато мениджърите им упражняват трансформационен лидерски стил.

Емпирични данни показват, че лидерите, чийто управленски стил е транзакционният, не са в състояние да преодоляват предизвикателствата на сложната и динамична среда (Walk, 1997, цит. по Русинова, Стоицова, Пенчева, Василева, Христова и Жильова, 2002). В ситуация, изискваща бърза промяна или разрешаване на криза, по-успешен е трансформационният лидер, който умее да мотивира последователите си да извършват повече от това, което се очаква от тях.

К. Лоу, К. Кроек и Н. Сивасубраманиам (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) правят метаанализ на данните, получени от 39 изследвания, търсещи взаимовръзката между дименсиите на трансформационния и транзакционния лидерски стил и ефективността на трудовата група. Изследванията са проведени с различни извадки - лидери в лабораторни експерименти, медицински сестри, банкови мениджъри, армията. Резултатите показват наличието на позитивна взаимовръзка между ефективността на лидера и всички компоненти на трансформационното лидерство. Авторите на метаанализа достигат до заключението, че трансформационното лидерство е свързано с ефективността на служителите в по-висока степен от транзакционното. Важно е да се отбележи, че резултатите от всички тези изследвания свидетелстват за по-висока ефективност на служителите, чийто лидер е трансформационен, но това не означава, че транзакционният стил на ръководителя също не показва позитивна корелация с тази организационна променлива. Емпирично се установява, че ефективността корелира положително с една от дименсиите на транзакционното лидерство, а именно със „ситуационните награди“.

Трансформационните лидери са по-ефективни, тъй като са по-креативни, а също така насърчават последователите си да бъдат креативни (Shin & Zhou, 2003; García-Morales, Lloréns-Montes, & Verdú-Jover, 2008; Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008). Емпирично изследване на креативността на служителите и трансформационния лидерски стил показва, че тези, чиито лидери са трансформационни, имат повече увереност да проявяват креативност в работата си и показват по-високи нива на креативно изпълнение (Gong, Huang, & Farh, 2009). Преглед на 117 изследвания на трансформационното лидерско поведение показва, че то се свързва с по-високи нива на индивидуално, групово и организационно изпълнение (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011).

Този тип лидери са способни да увеличат чувството за самоефективност на последователите си (Gong, Huang, & Farh, 2009). В резултат на това последователите са по-склонни да преследват амбициозни цели, да се съгласяват със стратегическите цели на организацията и да вярват, че целите, които преследват, са важни за тях самите (Bono & Judge, 2003). Трансформационното лидерство поражда привързаност на последователите към организацията и създава по-високо доверие в лидера (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Важно е да се отбележи, че трансформационното лидерство не е ефективно във всички ситуации. То има по-силно влияние в по-малките частни фирми отколкото в по-големите организации (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Този лидерски стил е ефективен, когато лидерите взаимодействат директно със служителите си.

6. Връзка на транзакционното и трансформационното лидерство с личностните дименсии по модела на „Голямата петорка“ (Big Five)

В резултат от прегледа на специализираната литература се установи, че съществуват редица изследвания, проучващи взаимовръзката между транзакционното и трансформационното лидерство и личностните дименсии на „Голямата петорка“ (Big Five). В настоящия труд се обръща внимание на тази взаимовръзка и се представят емпирични данни, свързани с разглеждания проблем, тъй като една от изследователските цели на работата е проучване на тази връзка.

Изследването на структурата на личността, което представлява също толкова голям интерес, колкото и изследването на човешката природа, датира от векове. Древният философ Аристотел например класифицира темперамента на индивидите в няколко широки категории. През последните две десетилетия се обособява и приема широко т.нар 5-факторен модел на личността, известен още като Big Five или „Голямата петорка“ (Judge & Bono, 2000; 2004). Този модел революционализира психологията на личността. Редица изследователи (Cattell, 1957; Tupes & Christal, 1961; Goldberg, 1966; 1982; Costa & McCrae, 1985; 1987, цит. по Judge & Bono, 2000), които работят независимо едни от други, идентифицират почти едни и същи пет фактора, описващи личността. Учените си служат с различни методи при откриването на тези пет личностни фактора, които са обозначавани и дефинирани по различен начин.

Въпреки това обаче, между всички тези различни набори от личностни черти, открити от различни изследователи, е налице силна взаимовръзка.

“Големите пет” представляват теоретична рамка, която служи за разбиране на основните компоненти на личността, разглеждани като изключително важни за социалните и междуличностните взаимодействия. Моделът се състои от пет личностни конструкта, които се проявяват в специфични черти.

Първият фактор, който е „екстраверсия“, се разглежда като склонността на индивидите да се отнасят енергично към случващото се в живота и да влагат ентузиазъм в това, което вършат. Екстравертите се описват като енергични, активни, приказливи, асертивни, оптимистични (McCrae & John, 1992). Те търсят силни усещания (Eysenck & Eysenck, 1975, цит. по Judge & Bono, 2004) и социално внимание (Ashton, Lee, & Paunonen, 1999). Също така индивидите, които имат по-високи стойности по фактора „екстраверсия“, в по-висока степен преживяват позитивни емоции (Watson & Clark, 1997).

Вторият фактор е „насоченост към другите“. Тази личностна дименсия се свързва със създаване на приятелски взаимоотношения, отношения на доверие и взаимна подкрепа, сътрудничество, оказване на помощ. Индивидите, които се характеризират с високи стойности по фактора, са кооперативни, алтруистични, скромни, внимателни, доверчиви (McCrae & John, 1992). Тяхна основна черта е загрижеността им за другите.

Третата дименсия, описваща личността според „Голямата петорка“, е „съзнателност“. Тази личностна дименсия е една от най-често изучаваните в трудовата психология. Индивидите, характеризиращи се с високи стойности по този фактор, имат усещане за посока и работят усилено, за да постигнат целите си. Също така те са предпазливи, самодисциплинирани, организирани и ориентирани към целите и детайлите (McCrae & John, 1992).

Към личностните дименсии по модела на “Големите пет” се причислява и факторът „невротизъм“. Индивидите с високи стойности по този фактор гледат света през негативна призма. Те са склонни да преживяват емоционален дистрес. Невротизмът се разглежда като склонността на индивида да преживява негативни емоции като тъга, страх, гняв и вина (McCrae & John, 1992). Тези, които се характеризират с ниски стойности по разглежданата личностна дименсия, са спокойни, отпуснати. Емпирични данни (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2002) разкриват силна взаимовръзка между невротизма и ниската самооценка.

„Отвореност към нов опит“ е петата дименсия на „Големите пет“. Традиционните концептуализации на фактора включват култура и интелект. Характеристиките, които описват дименсията, са креативност, въображение, интроспекция, съобразителност (John & Srivistava, 1999). Индивидите с високи стойности по фактора са емоционални и любопитни (McCrae, 1996). Те не се задоволяват с най-достъпното решение на един проблем, а се стремят да измислят възможно най-много решения.

Въз основа на изследване, проведено от Т. Джъдж и Дж. Боно (Judge & Bono, 2000), чиято цел е откриване на взаимовръзки между дименсиите по модела на „Голямата петорка“ и трансформационния лидерски стил, се установява, че факторите „екстраверсия“, „насоченост към другите“ и „отвореност към нов опит“ са позитивно свързани с трансформационното лидерство. Емпиричните данни сочат, че факторите „съзнателност“ и „невротизъм“ не са във взаимовръзка с трансформационното лидерство.

За по-задълбоченото проучване на проблема за взаимовръзките между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и лидерското поведение Т. Джъдж и Дж. Боно (Judge & Bono, 2004) провеждат мета-анализ, който се основава на 26 независими изследвания. Въз основа на проучените 384 корелации изследователите установяват, че факторите „екстраверсия“, „отвореност към нов опит“ и „насоченост към другите“ са в положителна корелационна взаимовръзка с дименсията „харизма“ на трансформационното лидерство, като някои изследвания показват, че последните две дименсии в някои случаи се свързват положително с харизмата, а в други случаи – отрицателно. Факторът „невротизъм“ е отрицателно свързан с разглежданата дименсия.

Дименсиите „екстраверсия“, „отвореност към нов опит“ и „насоченост към другите“ са в позитивна взаимовръзка с двете дименсии на трансформационното лидерство – „интелектуална стимулация“ и „уважение и внимание“, а „невротизъм“ се свързва отрицателно и с двете посочени дименсии.

Изведени са резултати и за взаимовръзката между петте личностни дименсии и трансформационното лидерство, разглеждано като цялостен конструкт, а не като отделни дименсии. Емпиричните данни показват, че са налице положителни взаимовръзки между факторите „екстраверсия“, „отвореност към нов опит“, „насоченост към другите“ и „съзнателност“ и трансформационното лидерство. Също така се установява негативна взаимовръзка между фактора „невротизъм“ и трансформационното лидерско поведение.

По отношение на личностните черти от „Голямата петорка“ и транзакционното лидерство емпирично се установява, че съществува положителна взаимовръзка между дименсията „ситуационни награди“ и двата фактора „насоченост към другите“ и „екстраверсия“. Невротизмът е негативно свързан със „ситуационните награди“. Също така се установява, че четирите личностни дименсии без „невротизъм“ са в негативна взаимовръзка с фактора „управление по изключение - активно“. Емпиричните данни показват, че личностните дименсии „екстраверсия“, „насоченост към другите“ и „съзнателност“ са негативно свързани с пасивната форма на „управление по изключение“.

7. Междуполови различия при лидерските стилове

Проблемът за разликите между двата пола по отношение на упражнявания лидерски стил е обект на силен научно-изследователски интерес от страна на психолози и социолози, тъй като все по-често жените заемат управленски позиции в организациите (Moran, 1992). Вероятността мъжете и жените да се различават в стила си на ръководство е от голямо значение, тъй като лидерското поведение е основен предиктор на ефективността на лидера и възможностите му за напредък. Изследователите споделят мнението, че трансформационното лидерство допринася за успеха на организациите, и ако са налице различия между половете при управленските стилове, то тогава може да се наблюдават и различия по отношение на лидерската ефективност (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Изследователите, проучващи проблема за междуполовите различия при лидерството, се разделят в две категории – автори, според които не съществуват различия между мъжете и жените лидери (Kanter, 1977, цит. по Moran, 1992; Powell, 1990; Bass, 1990; Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000), и такива, които емпирично установяват междуполови различия (Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990; Bass & Avolio, 1994; Eagly & Karau, 2002).

Според не малко на брой литературни източници мъжете и жените не се различават в упражнявания от тях лидерски стил или в лидерските си умения. Р. Фоулс и колеги (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000) посочват, че нито един от двата пола не е по-добър и по-подходящ за дадена лидерска позиция. В действителност ефективността на лидерския стил зависи от различни характеристики на групата и организационната среда. Съгласно ситуационните теории не съществува най-добър

лидерски стил, ами лидерската ефективност е резултат от взаимодействието между лидерското поведение и ситуацията (Ригио, 2008).

Р. Кантър (Kanter, 1977, цит. по Moran, 1992) твърди, че представителите на двата пола не се различават по начина си на ръководство, тъй като лидерът адаптира своя лидерски стил към ситуацията и се съобразява с това, което се очаква от него при изпълнението на мениджърската роля, като пренебрегва влиянието на своя пол върху упражнявания лидерски стил. Според него организационните роли надхвърлят половите роли, когато става въпрос за управление и лидерски позиции. Авторът твърди, че мъжете и жените, които изпълняват еднаква организационна роля, би следвало теоретично да се различават много малко по отношение на лидерския си подход, тъй като лидерите от двата пола са много по-загрижени за ефективното управление и не се занимават с това да демонстрират различия, основаващи се на половите им роли. Фактът, че мъжете и жените, заемащи равностойни властови позиции, се държат по сходен начин, предполага липса на междуполови различия по отношение на лидерството. Ако се наблюдават различия между мъжете и жените при упражняване на лидерско поведение, по-скоро те ще се дължат на разлики в заеманите позиции в структурно отношение.

Според някои литературни източници идеята за полово-ролевите стереотипи не получава подкрепа, когато резултатите от различни изследвания се вземат предвид като цяло – мъжете и жените лидери показват сходни поведения (ориентирани към задачата или ориентирани към хората) в зависимост от типа изследване (Powell, 1990).

В специализираната литература се открояват изследвания, чиито резултати подкрепят съществуването на различия между мъжете и жените по отношение на лидерските стилове (Statham, 1987; Winther & Green, 1987, цит. по Moran, 1992; Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990; Bass & Avolio, 1994; Eagly & Karau, 2002). Предполага се, че щом двата пола по рождение се различават в развитийните си процеси и с израстването си се оформят като напълно различни типове хора, то тогава те ще упражняват различни лидерски стилове, независимо от това, че заемат сходни ръководни позиции.

Твърдението, че пред лидерството и мъжествеността се поставя знак за равенство, е дълбоко вкоренено в съзнанието и в езика ни (Moran, 1992). Стереотипите представят мъжете като природно много по-подходящи да заемат топ-мениджърски позиции в сравнение с жените (Eagly & Karau, 2002). Често лидерите се описват със следните прилагателни – състезателен, агресивен, доминантен, които традиционно се

асоциират с мъжествеността (Moran, 1992). Емпирични данни показват, че „добрият мениджър“ се представя като мъжествен, въпреки нарастващия брой на жените мениджъри (Powell & Butterfield, 1989). Обзор на изследвания, посветени на междуполовите различия в областта на мениджмънта, разкрива, че мъжете почти винаги са възприемани като по-успешни и с повече потенциал, а жените могат да бъдат приети като еднакво успешни с тях, но предимно в професии, смятани за „женски“ (Jabes, 1980).

За да заемат лидерска позиция и да я задържат, жените често се сблъскват с много повече изисквания и условия, отколкото мъжете (Foschi, 2000). Една от бариерите пред жените, заемащи управленски позиции, е „стъкленият таван“, който не позволява на жените да се изкачват по организационната йерархична стълбичка. Въпреки че не е малък броят на жените мениджъри от ниските и средните нива, през последните десетилетия все още се наблюдава недостиг на жени, заемащи позиции във високите управленски нива на организацията (Moran, 1992). Ако искат да успеят и да бъдат възприемани насериозно, е необходимо да включат в поведенческия си репертоар мъжки тип поведения, тъй като от жените ръководители се очаква да се държат като мъже лидери вместо да обогатяват лидерските си роли с „нови, разнообразни таланти и свежи перспективи“ (Shavlik & Touchton, 1988). След като жените не съответстват на стереотипния образ на лидера, тези, които искат да бъдат лидери, е от значение да са високо квалифицирани, да имат доказани постижения и да са много по-подготвени за позицията от необходимото (Shavlik & Touchton, 1988).

Резултатите от метаанализ на изследвания, проучващи междуполовите различия при лидерството, показват как лидерските поведения се свързват с мъжките и женските стереотипи (Martell & DeSmet, 2001; Yukl, 1994). Поведението на жените лидери включва следните дейности – оказване на подкрепа, възнаграждаване, менторство, консултиране, изграждане на екип и вдъхновяване. Мъжкия тип лидерско поведение се характеризира с разрешаване на проблеми и делегиране на задачи и дейности. Емпирични данни, които потвърждават наличието на междуполови различия при лидерските стилове, разкриват, че мъжете са лидери, ориентирани към задачата, докато жените са лидери, ориентирани към взаимоотношенията (Eagly & Johnson, 1990). Лидерите, ориентирани към задачата, са автократични, прями и контролиращи. Те поставят трудовите стандарти, контролират работата на служителите и отдават голямо значение на изпълнението на задачата. За разлика от мъжете, жените лидери са по-загрижени за отношенията си със служителите. Лидерският стил, ориентиран към

взаимоотношенията, се характеризира с демократичност, с поддържане на междуличностните отношения, с показване на загриженост за служителите и с включването им в процеса на вземане на решение (Ригио, 2008). А. Игли и Б. Джонсън обобщават, че жените лидери са ориентирани към демократичен или партисипативен лидерски стил, докато мъжете – към автократичен или директивен (Eagly & Johnson, 1990). Тези резултати се подкрепят от емпиричните данни, получени от Дж. Роузнър (Rosener, 1990), съгласно които жените лидери в по-висока степен от мъжете са ориентирани към демократичния лидерски стил.

А. Игли, М. Йоханесен-Шмидт и М. ван Енген (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003) провеждат метаанализ, в който включват 45 изследвания на трансформационното и транзакционното лидерство. Получените резултати разкриват, че жените лидери са по-склонни от мъжете да упражняват трансформационен лидерски стил. Те показват по-високи стойности по отношение на всички дименсии на трансформационния лидерски стил в сравнение с мъжете, както и по отношение на една от дименсиите на транзакционното лидерство, а именно „ситуационни награди“. Мъжете лидери се характеризират с по-високи показатели по други аспекти на транзакционното лидерство, като например активна и пасивна форма на „управление по изключение“ и либерално лидерство. Въпреки че установените различия между половете са малки, тези открития са окуражителни за женското лидерство, тъй като се установява, че всички компоненти на трансформационното лидерство, по които жените имат по-високи стойности от мъжете, са в положителна взаимовръзка с лидерската ефективност, докато аспектите на транзакционния стил, по които мъжете имат по-високи стойности от жените, корелират негативно или изобщо не показват взаимовръзка с ефективността.

Дж. Роузнър (Rosener, 1990) заема понятието, използвано първоначално от Дж. Бърнс (Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000), за да опише различните лидерски стилове, които открива в своето изследване. Емпиричните данни показват, че мъжете са типични транзакционни лидери, които възприемат трудовото изпълнение като серия от транзакции с подчинените. Осъществява се размяна на възнаграждения за добро трудово изпълнение и наказания за лошо изпълнение на задачите. Изследователката открива, че е по-вероятно мъжете да използват власт, която идва от заеманата от тях позиция в организацията. Жените в нейното изследване са характеризирани като трансформационни лидери. Те помагат на подчинените да превърнат (да трансформират) личния си интерес в интерес на организацията.

Едно от възможните обяснения на твърдението, че е по-вероятно жените да бъдат трансформационни лидери, е представено от Дж. Роузнър и се основава на идеята за съществуващите очаквания към половете (Rosener, 1990). Според нея до 1960 година представителите на двата пола получават много различни послания относно това, което се очаква от тях. От мъжете се изисква да са състезателни, издръжливи, решителни и контролиращи, докато очакванията към жените са по посока на това да бъдат кооперативни, емоционални и подкрепящи. Посочените характеристики, които се очаква жената да притежава, се асоциират именно с трансформационното лидерско поведение.

Когато жените се ангажират в лидерско поведение и упражняват контрол, обществото асоциира образа им със стереотипа за мъжа лидер, но трансформационното лидерство им позволява да избегнат именно това впечатление, което създават. Този лидерски стил в комбинация със „ситуационните награди“ на транзакционното лидерство могат да бъдат ефективен подход към лидерството, който включва поведения, съответстващи на изискванията на женската роля за грижа, внимание и подкрепа (Yoder, 2001).

Редица изследвания разкриват, че характеристиките, които са оценявани като положителни и желателни за мъжа лидер, придобиват негативен смисъл, когато става въпрос за жена ръководител. Пример за такъв тип лидерски черти са настойчивостта и увереността на мъжа, които се разглеждат като агресивност и арогантност при жените лидери (Iyer, Kaza, & Narasimhan, 1996, цит. по Недева, 2005). Установено е, че когато представителите на женския пол упражняват власт над мъжете, показват високи нива на компетентност или си служат с доминантен стил на комуникация, не са харесвани и са възприемани като неблагонадеждни при изпълнението на лидерските роли (Carli, 2001; Eagly & Karau, 2002). Тези негативни реакции към жените лидери могат да се редуцират, когато представителите на женския пол, заемащи ръководни позиции, подкрепят другите, изразяват съгласие и помагат на последователите да постигат целите си (Carli, 2001). Посочените характеристики са всъщност елементи на трансформационното лидерство. Някои аспекти на този тип лидерско поведение могат да бъдат основни за ефективното женско лидерство особено менторството и удовлетворяването на потребностите на последователите („уважение и внимание“), както и изтъкване на значението на общите организационни цели пред личните („харизма“, „вдъхновяване и мотивиране“). Лидерското поведение, свързано със

„ситуационните награди“, което включва оценка и похвала на доброто представяне на подчинените, може също да подпомогне добрите работни взаимоотношения.

Важно е да се отбележи, че трансформационният лидерски стил и дименсията „ситуационни награди“ на транзакционното лидерство са подходящи както за жените, така и за мъжете, но упражняването на този тип лидерство от жените лидери е от особено значение, тъй като за тях е по-подходящо да показват своята компетентност чрез позитивни методи като например оказване на подкрепа на подчинените и на организацията (House & Podsakoff, 1994)

Различията между половете по отношение на лидерските стилове не са вродени, а по-скоро са резултат от различията в социализацията на мъжете и жените. Изследване на междуполовите различия в комуникативния стил разкрива, че мъжете и жените достигат до различен опит, докато растат и се развиват, и като резултат се научават да придават стойност на различни неща (Tannen, 1990). Мъжете от малки се научават да ценят високо статуса, независимостта, индивидуалната власт, докато жените ценят връзката с другите, взаимозависимостта. Тези различни ценности карат мъжете и жените да се държат по различен начин и съответно да упражняват различни лидерски стилове.

Трета глава

ПРОБЛЕМЪТ ЗА ВРЕМЕВАТА ПЕРСПЕКТИВА

1. Въведение в проблема за времето

Времето е понятие, разглеждано от различни учени, сред които философи, психолози, физици. Някои от авторите, които се интересуват от проблема за значението му, са Вилхелм Вундт, Уилям Джеймс, Курт Левин, Филип Зимбардо, Джон Бойд и др. Всеки един от тях е писал за този проблем или е провеждал експерименти, свързани с времето (Zimbardo & Boyd, 2008). Малко обаче са психолозите, за които времето е основен фокус на изследователската им работа (Fraisse, 1963, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999; Nuttin, 1964, цит. по D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003; DeVolder & Lens, 1982; Hulbert & Lens, 1988). Всеки изследовател дефинира, измерва и говори за този феномен по свой собствен начин и не достига до консенсус с другите учени (Zimbardo & Boyd, 2008). Времето е абстрактно понятие и трудно би могло да се дефинира ясно и точно. То се разглежда като нещо, което преживяваме, с което си служим във всекидневния ни живот и с чиято помощ изграждаме своята идентичност (Ricci Bitti & Rossi, 1988, цит. по D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003).

Задълбоченото изследване на проблема за времето изисква понятието да се разгледа както през психологическата, така и през философската призма. Св. Аврелий Августин в своята книга „Изповеди“ отделя внимание на този проблем (Августин, 2006). Характерно за времето е, че то е неустойчиво и постоянно се променя. Тези негови характеристики са резултат от разделянето на времето на три части – минало, сегашно и бъдеще. Според св. Аврелий Августин миналото време не съществува, защото то е отминало. Преди да стане минало, то е съществувало, тъй като е било настояще, но отминавайки, настоящето става минало и спира да съществува. Бъдещето, също като миналото, не съществува, тъй като още не се е случило. Единственото време, което съществува, е настоящето. То обаче представлява един кратък неделим миг. Ако се опитаме да увеличим продължителността на този кратък миг, то той веднага ще се раздели на три части – минало, настояще и бъдеще. По отношение на изследване на природата на времето са налице множество въпроси без отговор, но все пак има нещо сигурно – ако нищо не отминава, няма да има минало; ако нищо няма да се случи –

няма да има бъдеще; ако няма настояще, това означава, че нищо няма да съществува. Миналото е това, което вече не е, а бъдещето е това, което все още не е било. Ако настоящето е безкрайно, няма да има друго време, освен вечност.

Според св. Аврелий Августин съществуват три сегашни момента – настояще на миналите неща, настояще на сегашните неща и настояще на бъдещите неща. Ние мислим, говорим и си спомняме за миналото, тъй като то съществува в паметта ни, където съхраняваме спомена за отминалите неща. Следователно възприемането на времето не може да се случи без участието на паметта. Бъдещето съществува в очакването ни за случването на нещата и по този начин ние сме способни да го възприемем. В обобщение може да се каже, че съгласно идеите на св. Аврелий Августин паметта е настоящето за миналото, вниманието е настоящето за сегашното, а очакването е настоящето на бъдещето.

И. Кант е първият, който очертава психологическия аспект на понятието за време. Според него представата за време е вродена способност, обогатяваща начина, по който хората преживяват света (Kant, 1781;1965, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999).

Американският философ и психолог Уилям Джеймс разглежда подробно проблема за висшия когнитивен процес - възприятие за време. Според него ако индивидът няма познание за никой друг момент освен за сегашния, ако това, което вече е преминало, е безвъзвратно изгубено и той няма идея за миналото и бъдещето, то тогава ще живее само в сегашния момент и когато и той отmine, няма дори да има спомен за него. Функционалният психолог представя значението за човека на възприятието за време чрез следния пример: "съзнанието ще бъде като искра, която осветява сегашния момент и след това изчезва, оставяйки всичко в пълен мрак" (James, 1890, стр. 607). Всичко, което отmine и се отдалечи от сегашния момент, и всичко, което предстои да дойде на мястото на отминалото – всичко това – миналото и новото, идващото, създават потока на съзнанието, осъществяват движението, промяната на съзнанието. Времето непрекъснато се променя, то никога не е едно и също и това, което е "сега", никога не може отново да бъде в същия този момент, защото той вече е отминал. Времето е поток – всичко тече и отминава безвъзвратно. То може да се разгледа и като "хоризонтална линия" (James, 1890, р. 630). Отправната точка е сегашният момент, настоящето, откъдето следва разделението на минало и бъдеще. Човек не би могъл да ги определя, ако не тръгва от настоящия момент.

Възприятието за време – мисленето за далечното минало, за току-що отминалото, за това, което е станало преди или след друго събитие, би било

невъзможно без участието на друг психичен процес – паметта (James, 1890). Ако не съществува способността да се запамятава, всичко ще преминава през съзнанието, без да оставя паметова следа, сякаш никога нищо не сме казвали, правили, за нищо не сме мислили, не сме разсъждавали, ще бъдем неспособни да придобием опит. Възприятието за време като психичен процес е свързано с адаптацията, приспособяването на човека към средата. Без памет възприемането на времето ще бъде трудно, дори невъзможно, защото човекът ще усеща само сегашния момент и ще се наруши способността му да се ориентира във времето, да възприема времевите продължителности, да съотнесе някои събития към миналото и т.н. Всеки индивид определя спрямо настоящия момент дали възприетите от него явления и събития са част от миналото или предстоят да се случат (Тодорков, 2002). С помощта на процесите кодиране, съхранение и възпроизвеждане събитията и явленията се запамятават и може да се връщаме многократно към тях и да ги извличаме от паметта си. Миналото се познава като такова в настоящия момент, в който именно мислим за него.

П. Жане (Janet, 1928, цит. по D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003) изучава връзката между човешкото поведение и възприятието за време. Той разглежда понятието за време като свързано с процеса на социализация – социалните правила, включени в създаването на хомогенно и универсално време, са интериоризирани. Според него времето има две дименсии – от една страна, човекът се адаптира към времето, а от друга страна, човекът е този, който го създава.

Д. Илиева (2020) разглежда проблема за времето в книгата „Комуникация НАвреме и НА място“. Времето е най-ценният ресурс на съвременния мениджър. То влиза и участва в процеса на преобразуване на ресурсите в резултати. В този процес то се изразходва подобно на другите ресурси. Без него, както и без останалите ресурси, е невъзможно да функционира, която и да е организация. Като ресурс времето има редица специфични черти:

а/ Времето е ценен ресурс („Времето е пари“). Конкретен израз на тази ценност е заплащането на труда според изразходваното време – заплащане на час, на ден (надница), на месец. Ценността на времето не е само в икономически аспект, но и в аспекта на личностното развитие.

б/ Времето е ресурс със строг неумолим ритъм. Минутата е точно и винаги 60 секунди, часът е точно 60 минути, денонощието е винаги 24 час и т.н. Този ритъм е

невъзможно да се променя по лично желание. Рационалната организация на труда трябва да се съобразява с тази особеност на ресурса време.

в/ Времето е най-природният ресурс. Времето е дар от природата и като всеки дар трябва да се съхранява и използва отговорно и рационално.

г/ Времето е демократично разпределен ресурс. Достатъчно е да се припомни, че денонощието се състои от 24 часа за всички. Ако например организация А има по-лоши резултати от организация Б, наивно би било ръководителят на организация А да се оправдава, че разполага с по-малък ресурс време в сравнение с ръководителя на организация Б.

д/ Времето е недосегаем ресурс. За разлика от финансовите ресурси, то не може да се даде назаем, да се подари, да се открадне, да се купи и т.н. Може да се каже, че това е „най-жестокото” качество на този ресурс. Нерационално използването, пропуснатото време не може да се компенсира с нищо.

е/ Времето е измамлив ресурс. Често всички са в плен на илюзията, че разполагат с повече време от обективно даденото. В даден отрязък от време отначало то тече, като че ли по-бавно, после по-бързо и в края – светкавично бързо. Това чувство може да се появи по време на едномесечен отпуск, по време на поставена задача за срок от шест месеца и т.н. В тази насока са добре известните феномени на “последния момент” – спешно изпълнение на задачи в последния момент, паника в последния момент и т.н.

2. Времева перспектива: дефиниране на понятието и основни характеристики

2.1. Дефиниране на понятието „времева перспектива“

Всеки индивид се научава да категоризира своите личностни и социални преживявания, като ги поставя в категориите „минало“, „настояще“ и „бъдеще“. С помощта на този процес индивидите подреждат и придават свързаност и смисъл на събитията (Zimbardo & Boyd, 2008). Ф. Зимбардо въвежда идеята за конструкта

„времева перспектива“. След повече от десет години изследователска работа той обобщава, че нагласата на индивида към времето е също толкова определяща, колкото и другите ключови личностни характеристики. Според Ф. Зимбардо тя повлиява оценките, решенията и действията на индивида. Изследователят подчертава, че ориентацията на индивида към минало, настояще и бъдеще оказва изключително силно влияние върху човешкото поведение (Zimbardo, 2012).

Важно е да се направи уточнение по отношение на термина „времева перспектива“. В българския тълковен речник думата „перспектива“ се дефинира като „далечина, посока към хоризонта“ и „бъдеще, изглед за осъществяване на нещо в бъдеще, план“ (Радева, 2012). Изследователите Ф. Зимбардо и Дж. Бойд обаче използват термина не в тясното му значение на насоченост към бъдещето, а като по-общо понятие, отнасящо се до това как индивидът взема решения, прави преценки и действия „през призмата“ и „от гледна точка“ на едно трите времеви измерения (минало, настояще и бъдеще), което е негова доминираща личностна предиспозиция. Въпреки че според някои автори (Mello & Worrell, 2015) терминът „времева перспектива“ е по-общо понятие, състоящо се от няколко дименсии, между които измерението „времева ориентация“, в настоящия научен труд, съгласно теорията на Ф. Зимбардо и Дж. Бойд, времева перспектива на индивида се разглежда като ориентация на индивида към минало, настояще и бъдеще и двете понятия са използвани като синоними.

В научната литература са налице редица дефиниции на понятието „времева перспектива“ (Lewin, 1951, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999; Nuttin, 1964, 1985, цит. по D’Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003; Zimbardo & Boyd, 1997, 1999, 2008; Mello & Worrell, 2015). Теорията за времевата перспектива се основава на работата на Курт Левин, посветена на времето и мисленето за бъдещето (Lewin, 1951, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999). Изследователят твърди, че поведението, емоциите и мотивацията на индивидите са повлияни от този конструкт. В своята теория за жизненото пространство К. Левин взема под внимание влиянието както на миналото, така и на бъдещето върху настоящото поведение на индивида и подчертава ролята на очакванията, които се повлияват от възприемането на настоящия момент и от спомените за миналото. Той дефинира времевата перспектива като „свкупност от възгледите на индивида за психичното му бъдеще и психичното му минало, съществуващи в определен момент“ (Lewin, 1951, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999, стр. 1271).

Дж. Нютин подкрепя модела на К. Левин за жизненото пространство, където „бъдещите и миналите събития влияят върху настоящото поведение до степен, че те действително присъстват на когнитивното ниво на поведенческото функциониране“ (Nuttin, 1985, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999, стр.1271). Изследователят представя влиянието на миналите и бъдещите събития върху настоящото поведение на индивида, като поставя ударение върху бъдещето. Той подчертава как очакването е обусловено не само от минали преживявания, но също така и от намесата на когнитивни структури, с които се изработват планове и намерения по такъв начин, че да изградят мотивацията на индивидите. Дж. Нютин и У. Ланс (Nuttin & Lens, 1980) посочват значението на мисленето за бъдещето, което се разглежда като основен мотиватор на човешкото поведение. Според Дж. Нютин поведението на индивидите е силно мотивирано от мислите им за бъдещето и от това, което те искат да бъдат.

Друга дефиниция на времевата перспектива в научната литература разглежда понятието като когнитивен и мотивационен конструкт, който се променя в зависимост от индивида (Mello & Worrell, 2015). Времевата перспектива е когнитивен конструкт, тъй като се поражда в мислите на индивидите, а също така е и мотивационен конструкт, тъй като мислите за времето насочват индивидите към вземането на решения и ангажирането в специфични поведения.

Ф. Зимбардо и колеги (Zimbardo et al., 1997) разглеждат времевата перспектива като основен процес при индивидуалното и социалното функциониране. Тя представлява предразположеност към определена времева зона (минало, настояще и бъдеще), която се разглежда като диспозиционен стил, подсказващ как индивидът ще реагира по отношение на множеството всекидневни житейски избори. Тя влияе върху оценките, решенията и действията на всеки от нас (Zimbardo & Boyd, 1999).

Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999; 2008) представят още една по-детайлна дефиниция на времевата перспектива. Според тях разглежданият конструкт е процес, посредством който постоянните потоци на личностни и социални преживявания се вписват във времеви категории или времеви рамки, които помагат за подреждането, свързването и придаването на смисъл на тези събития. Времевите когнитивни рамки се използват при кодирането, съхраняването и припомнянето на преживени събития, както и при формиране на очаквания, цели и др. Конкретното представяне на настоящето се позиционира между абстрактните психологически конструкции от предшестващото минало и очакваните бъдещи събития. Тези времеви рамки могат да отразяват циклични модели (смяната на сезоните) или единични и

единствени по рода си събития (смърт на близък човек; ден, в който се е случил инцидент; избухване на война и т.н).

2.2. Характеристики на времевата перспектива

Според Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) всяка една времева ориентация може да доведе до оптимално решение в специфични ситуации. Например ако проблемът с пушенето се разгледа в контекста на ориентацията към настоящето, пушенето би могло да се окаже правилното решение, тъй като предизвиква моментно удоволствие. От гледна точка на ориентацията към бъдещето обаче решението на индивида да пуши може да има негативни последици, като например развиване на рак на белите дробове. Времева перспектива се повлиява от редица фактори като култура, религия, социално положение, образование, възраст (Zimbardo & Boyd, 1999). Съществува „балансирана времева ориентация“ (Zimbardo & Boyd, 1999, стр. 1272), която представлява идеализирана психична рамка, позволяваща на индивидите гъвкаво да сменят времевата зона (минало, настояще, бъдеще) в зависимост от изискванията на ситуацията, оценката на ресурсите, както и от личностната и социалната им оценка.

Налице са следните характеристики на времевата перспектива - протяжност, ретроспекция, гъстота, кохерентност и насоченост (Корсини, 1998). Протяжността представлява дължината на времето, в което човешката мисъл се проектира напред в бъдещето, а ретроспекцията е обратното – дължината на времето, в което мисълта на индивида се проектира назад в минал момент. Гъстотата се дефинира като броя на събитията, за които индивидът мисли в миналото и бъдещето. Кохерентността представлява степента на свързаност и организация на минало, сегашно и бъдеще в нашето съзнание. Последната дименсия на времевата перспектива – насоченост – се разглежда като чувството, което човек има, за възприеманата скорост на движение към бъдещето.

2.3. Дименсии на времевата перспектива

В научната литература времева перспектива се разглежда като мултидименсионален конструкт. Обособяват се следните пет дименсии: нагласи към времето, времева ориентация, времева свързаност, времева честота и значение на времето (Mello & Worrell, 2015).

- ***Нагласи към времето***

Нагласите към времето, които са най-често изучаваните елементи на времевата перспектива, представляват позитивни и негативни чувства към миналото, настоящето и бъдещето. К. Левин (Lewin, 1935, цит. по Mello & Worrell, 2015) твърди, че поведението на индивида не зависи изцяло от настоящето му положение. Настроението му е повлияно от неговите надежди и желания, както и от възгледите му за миналото.

- ***Времева ориентация***

Времевата ориентация се отнася до ударението, което индивидът поставя върху миналото, настоящето и/или бъдещето. К. Левин (Lewin, 1935, 1939, 1942, цит. по Mello & Worrell, 2015) описва как различни мисли за времевите периоди биха могли да предскажат човешкото поведение. Изследване на времевата ориентация показва, че индивидите се различават по ударението, което поставят върху миналото, настоящето и бъдещето (Cottle, 1967). Изследвания, проведени с лица, които са пълнолетни, показват, че настоящето е най-важно, следвано от бъдещето, и накрая миналото (Cottle, 1967; Israeli, 1932, цит. по Mello & Worrell, 2015). Други данни сочат, че бъдещето е най-високо оценявано, следвано от настоящето и миналото (Jason et al., 1989; Carreras et al., 2008). Изводите, до които стигат изследователите, са, че индивидите са най-заинтересовани от настоящето и бъдещето и най-малко – от миналото.

- ***Времева свързаност***

Времевата свързаност отразява степента, до която индивидите възприемат, че миналото, настоящето и бъдещето са свързани едно с друго. Дефиницията се основава на разбирането за възможна каузална връзка между това, което се е случило (минало), и това, което се случва (настояще), както и между настоящето и това, което може да се случи (бъдеще). Някои учени твърдят, че възприемането на връзка между трите времеви периода е благоприятно за здравето (Cottle, 1967; Lennings et al., 1998). Индивидите, които възприемат времевите периоди като свързани, биха могли по-добре да разберат, че днешните действия ще повлияят утрешните резултати. Такова мислене би могло да доведе до по-здравословни решения. Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 2008) говорят за холистично настояще, в което настоящето съдържа едновременно и миналото, и бъдещето.

- **Времева честота**

Времевата честота се отнася до степента, до която индивидите споделят, че мислят за миналото, настоящето и бъдещето. Тя може да се измери с айтеми, които оценяват колко често индивидите мислят за трите времеви периода, като например всеки ден, седмично, месечно или никога (Mello & Worrell, 2010).

- **Значение на времето**

Значението на времето се отнася до това как индивидите дефинират миналото, настоящето и бъдещето (Mello & Worrell, 2010). Този конструкт разкрива важни крос-културни диференциации, тъй като различните култури възприемат времето по различен начин. В изследване (Nunez & Sweetser, 2006), което проучва общност, населяваща районите на Перу, Боливия и Чили, се установява, че подредбата на времевите периоди (минало, настояще и бъдеще) се различава от тази на другите народи. На първо място изследваните лица поставят бъдещето, следвано от настоящето, и накрая миналото.

3. Връзка на времевата перспектива с възрастта и пола

Според К. Левин (Lewin, 1939, 1942, цит. по Mello & Worrell, 2006) времевата перспектива на индивидите се променя от детството до зрелостта, като фокусът се измества от настояще към бъдеще. Ж. Пиаже (Piaget, 1955, 1975, цит. по Mello & Worrell, 2006) описва когнитивните промени, които се случват по време на прехода между детство и юношество, позволяващи на индивидите да мислят за бъдещето. Според изследователя разбирането на времето е индикатор за интелектуално развитие.

Проведени са редица изследвания, проучващи връзката на фактора „възраст“ с времевата перспектива, които разкриват противоречиви данни (Cottle, 1967; Verstraeten, 1980; Bowles, 1999). Някои изследователи посочват засилване на ориентацията към бъдещето по време на юношеството (Wessman & Gorman, 1977, цит. по Mello & Worrell, 2006). Данни от проучването на Дж. Котъл (Cottle, 1967) показват, че от изследваните младежи между 12-18 години по-големите се фокусират повече върху бъдещето в сравнение с юношите на по-малка възраст, които в по-висока степен се фокусират върху миналото. Друг изследовател установява, че 15-годишните проектират в далечна перспектива в сравнение с 13-годишните.

Други изследвания показват, че юношеството се характеризира със засилване на ориентацията към настоящето в сравнение с останалите периоди от човешкия живот. Засилването на ориентацията към настоящето и намаляването на ориентацията към бъдещето се свързват с нарастване на възрастта в изследване на 14-18-годишни (Tisnar, 1987). Т. Боулес (Bowles, 1999) установява емпирично, че юношите са много по-ориентирани към настоящето в сравнение с миналото и бъдещето.

В специализираната литература са налице емпирични данни, проучващи връзката между времевата перспектива и пола. Според резултатите от някои изследвания мъжете в по-висока степен са ориентирани към бъдещето в сравнение с жените (Trommsdorff, Lamm, & Schmidt, 1979; Trommsdorff, 1983). Резултатите от изследване на юноши на възраст между 13-15 години показват, че представителите на мъжкия пол мислят в по-далечена бъдеща перспектива в сравнение с представителите на женския пол (Cartron-Guerin & Levy, 1980). Ф. Зимбардо и колеги (Zimbardo et al., 1997) установяват, че мъжете в по-висока степен са ориентирани към настоящето в сравнение с жените в извадка от колежани. Някои изследвания изобщо не установяват междуполови различия в измеренията на времевата перспектива (Bowles, 1999; McCabe & Barnett, 2000).

4. Видове времева перспектива

Ориентацията към минало, настояще и бъдеще има значение за начина, по който хората живеят. Всеки индивид се характеризира със следните пет типа времева перспектива, идентифицирани от Ф. Зимбардо и Дж. Бойд: „позитивно минало“, „негативно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“, но има различни стойности по всеки един от тях, които варират от ниска към висока степен (Zimbardo & Boyd, 2008).

4.1. Минало

През целия си живот индивидите преживяват както позитивни, така и негативни събития. В резултат на това те формират и двата типа нагласи към миналото. Мислите на индивидите за миналото влияят на това как се чувстват и как се държат в настоящето. Тези, които имат позитивни нагласи към миналото, са по-щастливи, по-здрави и по-успешни в сравнение с хората, които имат негативни нагласи към миналото

(Zimbardo & Boyd, 2008). Психолозите Б. Емънс и М. МакКълъг откриват, че нагласите към миналото са ключът към развиване на благодарност, която позволява на индивида да оцени живота си в настоящето. Според тях, както и според Ф. Зимбардо и Дж. Бойд, позитивните нагласи към миналото се свързват с щастие и добро здраве (Zimbardo & Boyd, 2008).

4.1.1. Видове минало

- *Негативно минало*

Времевата перспектива „негативно минало“ отразява основно отрицателна и песимистична нагласа към миналото. Негативните нагласи биха могли да се дължат на действителен опит с негативни събития или на текущо негативно реконструиране на по-ранни събития, които в действителност са били благоприятни, но индивидът ги възстановява в паметта си през негативната призма.

- *Позитивно минало*

Факторът „позитивно минало“ изразява нагласа към миналото, която е коренно различна от тази, представена във фактора „негативно минало“. Ако времевата перспектива „негативно минало“ предполага травма, болка, съжаление, то „позитивно минало“ разкрива положително и сантиментално отношение към миналото. Позитивните нагласи към миналото могат да отразяват позитивни събития, които хората действително са преживели, или позитивна нагласа, която позволява на индивидите да се справят по най-добрия начин с много трудни ситуации. Това, което индивидите вярват, че се е случило в миналото, повлиява много повече настоящите им мисли, чувства и поведение в сравнение с това, което се е случило действително. Този фактор се характеризира с носталгично и позитивно изграждане на миналото.

4.1.2. Характеристики на индивидите, ориентирани към „негативно минало“ и „позитивно минало“

Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 2008) правят сравнение между лицата, които имат високи стойности по фактора „негативно минало“, и тези, които имат ниски стойности по същия фактор. Също така се сравняват лицата, които имат високи стойности по фактора „позитивно минало“, и тези, които имат ниски стойности по този фактор. Резултатите показват, че индивидите, демонстриращи високи

стойности по фактора „негативно минало“, са по-агресивни, по-тревожни, по-депресирани, с по-малко енергия, с по-ниска емоционална стабилност, с по-ниска самооценка, с по-ниски нива на съзнателност и в по-висока степен ориентирани към търсене на новото в сравнение с лицата, които се характеризират с по-ниски стойности по фактора. Също така се установява, че тези с по-високи стойности са по-малко загрижени за бъдещите последствия от онези индивиди, за които са характерни по-ниски стойности по фактора „негативно минало“.

При сравнение на лицата с високи и ниски стойности по „позитивно минало“ се установява, че индивидите с високи стойности са по-малко агресивни, по-малко тревожни и по-малко депресирани в сравнение с показващите по-ниски стойности по фактора. Освен това първите демонстрират по-висока самооценка, изпълнени са с повече енергия, проявяват по-висока емоционална стабилност и са в по-висока степен приятелски настроени. Данните също така показват, че по фактора съзнателност те имат по-високи стойности. Установява се, че лицата с високи стойности по „позитивно минало“ не се различават от лицата с ниски стойности по същия фактор по отношение на отвореността към нов опит. Не се установяват разлики между двете групи лица и по отношение на загрижеността за бъдещите последствия.

Ориентираните към миналото се характеризират като консервативни индивиди, които не са привлечени от новото и не са склонни да поемат рискове. Митовите и ритуалите играят основна роля в живота им. Този тип индивиди обичат да си припомнят отминалите позитивни преживявания, въпреки нещастията и проблемите, които изживяват в настоящето. (Zimbardo & Boyd, 1999; 2008; D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003).

4.1.3. Позитивни страни на ориентацията към миналото

Миналото ни осигурява усещане за цялост, непрекъснатост и усещане за самия себе си. То се възприема като предиктор на бъдещето - за да върви индивидът напред към бъдещето, той се осланя на опита си, който е натрупал в миналото. Ако знанието за миналото липсва, животът на всеки човек става непредсказуем. Индивидът може да използва силата на миналото, за да създаде сигурна основа за проектиране на желаното бъдеще, съобразно което ще взема по-здравословни, по-безопасни и по-смислени решения. За тези, които имат позитивни нагласи към миналото, то може да бъде източник на щастие, тъй като припомнянето на положителни събития би могло да предизвика положителни емоции. Поддържането на позитивни нагласи към миналото е

също толкова важно, колкото и елиминирането на негативните (Zimbardo & Boyd, 2008).

Според Р. Карниъл (Karniol, 1996) индивидите могат да използват своите спомени, за да ръководят подбора си на цели и планове. Също така техните спомени могат да им помогнат в постигането на набеязаните цели. Изследователите Дж. Голдбърг и К. Маслак (Goldberg & Maslach, 1996, цит. по Zimbardo & Boyd, 2008) по емпиричен път доказват, че начинът, по който индивидите мислят за миналото, е свързан със способността им да си представят бъдещето. Установява се, че по-високите стойности по времевата перспектива „позитивно минало“ са свързани с поставянето на цели за една или пет години напред и даже за правене на планове за следващата седмица.

4.1.4. Негативни страни на ориентацията към миналото

Миналото може да създава усещане за сигурност, но засядането на индивида в тази времева зона крие риск от пропускане на нови възможности и дефицит на нови преживявания. Хората, които са насочени към миналото и споделят позитивни нагласи към него, не желаят промяна. Те поддържат установеното статукво и се стремят да повторят в настоящето това, което е било добро и е работело в миналото. Придържането към подобна ориентация може да попречи на индивидите да откриват нови неща и по-добри начини, по които да правят нещата (Zimbardo & Boyd, 2008). Фокусирането предимно върху миналото (и понякога върху бъдещето) може да има негативни последици за формиране на идентичността (Rappaport et al., 1985), за удовлетвореността от самия себе си (Braley & Freed, 1971, цит. по Zimbardo & Boyd, 2008) и за личностните постижения (Goldrich, 1967, цит. по Zimbardo & Boyd, 2008).

4.2. Настояще

Животът на всеки човек започва с естествен фокус върху настоящето. Бебето е живеещ в настоящето хедонист, който иска единствено да получава удоволствие и да избягва болка. Някои индивиди обаче и в зрелостта си продължават да се фокусират върху настоящата биологична стимулация, като реагират предимно на събитията, случващи се в непосредствената физическа и социална среда. Това означава, че част от хората предпочитат да основават решенията и действията си на текущия опит, а не на

спомените, както правят ориентирани към миналото, или на очакванията за бъдещето, както правят ориентирани към бъдещето (Zimbardo & Boyd, 2008).

4.2.1. Фактори, детерминиращи ориентацията на индивида към настоящето

Фокусирането върху настоящето и омаловажаването на бъдещето биха могли да бъдат резултат от настоящи обстоятелства, създаващи сигурност, за разлика от неясното и несигурно бъдеще. Налице са фактори, които детерминират насочеността на индивида към настоящата времева зона (Zimbardo & Boyd, 2008).

Единият от тях е свързан с политическата и икономическата нестабилност на обществото. Индивидите, живеещи в несигурност, не могат да предвидят бъдещето и затова предпочитат да се фокусират върху настоящето. Те не си позволяват да инвестират, тъй като за тях е по-добре да изхарчат парите си днес, отколкото да загубят спестяванията си утре.

Към факторите, които детерминират ориентацията към настоящето, се причислява и образованието. Необразованите хора е по-вероятно да живеят в настоящето. Образованието помага на индивида да развие усещането за минало чрез изучаването на историята и исторически ориентирани теми в различните учебни дисциплини, чрез подготовката за изпити, чрез необходимостта от отлагане на възнаграждението и т.н.

Принадлежността към определена социална класа е третият фактор, който детерминира ориентацията към настоящето. Ориентирани към тази времева зона не са загрижени за бъдещето и за тях няма значение дали текущите им усилия ще им донесат добро възнаграждение в бъдеще. Те нямат потребност от постижения и им липсват желанието и амбицията да се развиват, да работят усилено, да планират и да спестяват, за да имат по-добър живот. Ето защо е по-вероятно този тип хора да се причисляват към ниската социална класа и да не разполагат с добри финансови средства.

4.2.2. Видове настояще

Индивидите могат да бъдат ориентирани към настоящето по три начина – като настоящи хедонисти, настоящи фаталисти и ориентирани към холистичното настояще (Zimbardo & Boyd, 2008).

- *Хедонистично настояще*

Когато става въпрос за индивиди, живеещи в настоящето, обикновено се има предвид, че те са ориентирани към „хедонистичното настояще“. Хедонистичните хора активно търсят преживявания, свързани с удоволствието, и избягват тези, които причиняват болка. Изборите им в живота са свързани с дейности и връзки, доставящи удоволствие, възбуда, стимулация и нещо ново. Те се фокусират върху текущото удовлетворение, самостимулацията и краткосрочната отплата и избягват хора и ситуации, които са скучни, регулярни или изискват усилия и поддържане.

- *Фаталистично настояще*

Индивидите с фаталистични житейски възгледи вярват, че животът им е контролиран от сили, на които не могат да повлияят. За тях са характерни заучената безпомощност, примирението и цинизмът. Индивидите, ориентирани към „фаталистично настояще“, често вярват, че животът на всеки е предопределен и това, което се случва, е трябвало да се случи, независимо от собствените действия и полаганите усилия.

- *Холистично настояще*

Третата нагласа към настоящето е много различна както от фаталистичното, така и от хедонистичното настояще. Холизмът представлява абсолютното настояще – основно понятие в будизма и медитацията, което е много различно от западния възглед за линейно време. Абсолютното настояще съдържа едновременно минало и бъдеще. Тъй като холистичното настояще е характерно по-скоро за източните култури, а не за западните, и освен това неговите компоненти не са напълно и ясно дефинирани, Ф. Зимбардо и Дж. Бойд не го включват в методиката, която изработват за измерване на времевата перспектива.

4.2.3. Характеристики на индивидите, ориентирани към „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“

За проучване на връзката между нагласите към настоящето и различни психологически и поведенчески характеристики са проведени редица емпирични изследвания (Zimbardo & Boyd, 2008). Установено е, че индивидите с високи стойности по „хедонистично настояще“ са по-агресивни, по-депресирани, изпълнени с повече енергия, по-емоционално нестабилни, в по-ниска степен загрижени за бъдещите

последствия, с по-нисък контрол на импулсите и егото, с ниско ниво на съзнателност. Освен това те са в по-висока степен ориентирани към търсене на новото, по-креативни са и по-щастливи в сравнение с лицата, показващи по-ниски стойности по този фактор.

Лицата, които имат високи стойности по времевата зона „фаталистично настояще“, са по-агресивни, по-депресирани, по-тревожни, по-малко щастливи, по-емоционално нестабилни, с по-малко енергия, с по-ниска степен на съзнателност. За тях е характерна по-ниска степен на загриженост за бъдещите последствия. Също така те са с по-ниски възможности за контрол както на егото, така и на импулсите, притежават по-ниска самооценка и в по-ниска степен са креативни в сравнение с лицата, които имат по-ниски стойности по фактора „фаталистично настояще“.

Емпиричните данни показват, че индивидите, ориентирани към настоящето, се фокусират върху реалността вместо върху очакванията. Те са насочени към това да помагат на другите, но по-рядко са склонни и способни да помагат на себе си. Ориентираните към „хедонистично настояще“ са самоугаждащи си търсачи на удоволствие, които избягват напрегнатата работа. Те обичат да спортуват, да се наслаждават на своето хоби и да се включват често в дейности, изискващи много енергия. В същото време те са по-чувствителни и обидчиви и стават асоциални и агресивни всеки път, когато възнамеряват да нарушат правилата. Този тип хора е по-вероятно да се ангажират в сексуално рискови поведения, да играят хазартни игри, да използват наркотици и алкохол в сравнение с ориентираните към бъдещето индивиди. В същото време по-малко вероятно е те да правят физически упражнения, да се хранят добре, както и да се ангажират в практики, свързани с превенция на здравето.

Хората, ориентирани към „фаталистично настояще“, имат усещането, че животът им е доминиран от външни сили, а не от техните собствени действия. Те гледат на себе си като на марионетки в ръцете на съдбата. Този тип хора имат склонност към фатализъм и отричат своите постижения.

4.2.4. Положителни страни на ориентацията към настоящето

Хедонистите живеят активен и интензивен живот, изпълнен с редица вълнуващи преживявания, спонтанност и много нови неща. Те умеят да се наслаждават на живота и оценяват разнообразието, което той предлага. Ориентираните към „хедонистично настояще“ индивиди се ангажират в различни активности, спортове и хобита. Отрано се научават да създават лесно и често приятелства и връзки. Характерно за тях е, че не

подчиняват живота си на изготвяне на списъци с цели и задачи (Zimbardo & Boyd, 2008).

4.2.5. Отрицателни страни на ориентацията към настоящето

Наред с позитивното е необходимо да се посочат и негативните аспекти на това да живееш в настоящето. Този тип хора са агресивни, импулсивни и са склонни да поемат рискове. Те действат, без да се замислят за последствията, и не се учат от неуспехите в миналото. Налице е статистически значима силна корелационна взаимовръзка между ориентацията към настоящето и употребата на алкохол, пушенето и рисковото шофиране. Характерно за индивидите, насочени към настоящето, е, че закъсняват и никога не се справят с нещата навреме. Те разглеждат точността не като ценност, а като ограничение (Zimbardo & Boyd, 2008). Доминиращата ориентация към настоящето се свързва с множество негативни последствия за индивидите като психични проблеми, младежка девиантност, пристрастявания и престъпления особено когато индивиди, ориентирани към настоящето, живеят в бъдещо-ориентирано общество (Nuttin, 1985, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999; Strathman et al., 1994; Zaleski, 1994; Levine, 1997).

4.3. Бъдеще

Бъдещето, също както миналото, не се преживява директно. Ориентацията към бъдещето включва разделяне с комфорта на настоящото съществуване и моментното удоволствие. Бъдещето ни отдалечава от сигурността на „тук“ и „сега“ и ни води в свят на въображаеми възможности и вероятности. Ориентираните към тази времева рамка гледат на миналото като на хранилище за грешки, които трябва да бъдат поправени, и на успехи, които трябва да се повторят. Очакванията за бъдещето до известна степен детерминират това, което се случва в настоящето – утрешните печалби и загуби предопределят днешните решения и действия. Успехът на западната цивилизация в миналите векове може да се дължи на преобладаващата насоченост към бъдещето при повечето народи (Zimbardo & Boyd, 2008).

4.3.1. Фактори, детерминиращи ориентацията на индивидите към времевата перспектива „бъдеще“

В научната литература са изведени редица фактори, които биха могли да детерминират насочеността на индивида към бъдещата времева зона (Zimbardo & Boyd, 2008). Стабилната социална среда е един от тези фактори. Когато индивидът се фокусира върху бъдещето, той взема решения, предвиждайки тяхното отражение в перспектива. Стабилната социална среда (семейство, общество) позволява на индивида да предвиди действията, които ще допринесат за получаване на желаните награди.

Образованието е факторът, който спомага за развиване на бъдеща насоченост на личността. Училището ни учи на отлагане на възнаграждението, поставяне на цели, абстрактно мислене. Всички тези фактори стимулират формиране на ориентация към бъдещето.

При този тип ориентация е важно да се обърне внимание и на наличието на изпълнена със смисъл работа, която придава чувство за самоидентичност и поражда гордост от постиженията. Работата осигурява времева структура на всеки работен ден и възпитава в самодисциплина. Също така тя създава възможност за личностно развитие и осъществяване на амбициите и целите.

Към факторите, детерминиращи ориентацията към бъдещата времева зона, се причислява и наличието на ролеви модели, насочени към бъдещето – всеки индивид се повлиява от значимите за него други хора, като например родители, приятели, учители. Чрез своите инструкции и предложения те биха могли да подтикнат индивида към развиване на ориентация към бъдещето.

4.3.2. Характеристики на индивидите, ориентирани към времевата зона „бъдеще“

Ориентираните към времевата перспектива „бъдеще“ се характеризират с ниски стойности по факторите агресия, депресия и тревожност. Те са енергични, с висока самооценка и висока степен на съзнателност. Насочени са към новото и са креативни. Също така имат висок контрол на импулсите и егото и са силно загрижени за бъдещите последствия. Готови са да вложат много усилия и находчивост в работата си, за да бъдат удовлетворени в дългосрочен план. Много вероятно е този тип хора да са по-успешни в работата и в образованието си, да се хранят добре, да се упражняват редовно, но е малко вероятно да помагат на другите. Индивидите, насочени към бъдещето, са ориентирани към печелене на пари и благодарение на фокусирането им

върху бъдещата времева зона те успяват да оценят по-високо дългосрочните пред краткосрочните печалби. Следователно те се стремят да избягват дългосрочните негативни последици. Този тип хора умеят да устояват на изкушенията и забавленията и посвещават по-голямата част от енергията и действията си за постигане на целите, които си поставят. За тях е трудно да се наслаждават на настоящето. Една от най-големите цели на индивида, ориентиран към тази времева зона, е увеличаване на своята работоспособност, за да може да извършва много неща по едно и също време (D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003; Zimbardo & Boyd, 2008).

Характерно за ориентираните към времевата дименсия „бъдеще“ е да се надяват. Надеждата е очакването за позитивни резултати от настоящите действия в даден момент в бъдещето. Важно е да се отбележи, че надеждата за бъдещето е реалистична, а не основана на фантазия. Насочените към тази времева рамка знаят, че трябва да работят, за да направят надеждите и мечтите реалност и тази самодисциплина е необходима, за да стигнат там, където искат (Synder, 1994).

В експеримент, проведен от Ф. Зимбардо (Zimbardo, 1990, цит. по D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003), в който изследваните лица са включени в решаването на конкретна задача, подобна на „дилемата на затворника“, се наблюдава, че ориентираните към бъдещето индивиди се кооперират, когато решат, че поведението им е подходящо за максимизиране на целите. Ориентираните към миналото доближават стойностите си до тези на бъдещо-ориентираните. Най-лошо представяне показват насочените към настоящето индивиди, тъй като те работят на случаен принцип без никаква организация, без коопериране и без последователни планове.

4.3.3. Положителни страни на ориентацията към бъдещето

Ориентацията към бъдещето има редица позитивни последици за индивидите като по-добро здраве, по-висок социо-икономически статус, високи академични постижения, добри умения за планиране и управление на времето, постоянство, умения за решаване на проблеми и по-малко поведения, свързани с поемане на риск (Nuttin, 1985, цит. по Zimbardo & Boyd, 1999; Zaleski, 1994; Levine, 1997; Zimbardo & Boyd, 2008).

Една от положителните страни на ориентацията към бъдещето е свързана със здравето на индивида. Поддържането на ориентирана към бъдещето времева перспектива е благоприятно за общото психично здраве и благополучие (Melges, 1982; Rothspan & Read, 1996). Насочените към тази времева зона са загрижени за здравето си

и затова често ходят на профилактични прегледи. Този тип индивиди са по-малко склонни към депресивни състояния в сравнение с другите, тъй като не прекарват време в размишляване за негативните преживявания в миналото. Характерно за тях е, че се фокусират върху утрешния ден, а не върху вчерашния. Индивидите, ориентирани към бъдещето, също както другите хора, преживяват различни степени на ежедневен стрес, но при тях са налице високи нива на подкрепа от значимите други, когато са под стрес. Те отделят много малко време за почивка и възстановяване. Насочените към бъдещето планират, правят разчет на времето си, съставят графици и предвиждат трудностите и пречките, които могат да се появят по пътя към успеха. Характерно за тях е, че приключват работата си навреме и не искат удължаване на срока за изпълнение на задачите. Друга положителна страна на ориентацията към бъдещето е насочеността на индивидите към решаване на проблеми. Те си служат с различни стратегии и техники за решаване на проблеми, които са развили по естествен начин на принципа проба-грешка. Индивидите, ориентирани към тази времева зона, имат повече финансови средства от индивидите с друга времева перспектива. Това се дължи на факта, че благодарение на доброто си образование и висок успех е много вероятно да намерят хубава и добре платена работа. Също така този тип хора имат повече спестявания и правят инвестиции, тъй като имат грижа за утрешния ден и за бъдещето. Важно е да се отбележи, че те работят усилено и дълго и имат кратки ваканции, тъй като предпочитат да не губят време в почивка. Към положителните страни на бъдещата времева перспектива се причислява и постоянството, което индивидите проявяват при сблъсък с трудности (Zimbardo & Boyd, 2008).

4.3.4. Негативни страни на ориентацията към бъдещето

Необходимо е да се разгледат не само положителните страни на ориентацията на индивидите към бъдещето, но също така и нейните негативни аспекти. Често се случва ориентирани към бъдещето да жертват своя социален живот в името на успеха. Те се лишават от удоволствията в живота, от това да прекарват повече време със семейството и приятелите си, тъй като са прекалено заети да изпълняват задачите си и да постигат целите, които сами са си поставили. Проведено е изследване с повече от 4000 успешни бизнесмена на средна възраст. Те споделят, че въпреки своя статус и финансов успех, водят празен живот, изпълнен с много малко удоволствия. Твърде заети са, работят много, почиват си малко и предпочитат да пожертват социалния си живот в името на успеха и постигането на целите (Zimbardo & Boyd, 2008).

Не всички поведения, свързани с бъдещата времева перспектива, допринасят за доброто здраве на индивида. Планирането на бъдещето, което, от една страна, е здравословно, ако стане прекомерно, би могло да доведе до загуба на изпитваното удоволствие в настоящето и до тревожност за бъдещето. Много от хората, ориентирани към бъдещето, са свръхконтролиращи и се тревожат, че ще им се случат само лоши неща (Zimbardo & Boyd, 2008).

5. Оптимална времева перспектива

Ако даден индивид използва една-единствена времева перспектива, тогава той вижда всичко през призмата на тази времева зона и това може да му попречи да се учи от миналия опит, да не му позволи да се наслаждава на настоящето или да планира бъдещето. Балансираната гъвкава времева перспектива дава възможност на индивида да избира най-подходящата времева зона, през призмата на която да разгледа конкретната ситуация. В зависимост от изискванията на ситуацията, в която се намира, дадена времева перспектива може да излезе на преден план, а другите временно да отстъпят назад.

Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 2008) предлагат въз основа на проведено от тях изследване оптималния профил на индивида по отношение на времевата перспектива – високи стойности по „позитивно минало“; умерено високи стойности по времевата зона „бъдеще“; умерено високи стойности по „хедонистично настояще“; ниски стойности по „негативно минало“; ниски стойности по времевата ориентация „фаталистично настояще“.

Миналото помага на индивида да се позиционира във времето и пространството. „Позитивното минало“ дава основа и усещане за непрекъснатостта и последователността на живота. Също така позволява на индивида да се свърже със семейството, традициите и културното наследство.

Тези, които се характеризират с бъдеща времева перспектива, са насочени към бъдеще, изпълнено с надежда, оптимизъм и сила. Разглежданата времева зона дава свободата на индивида да търси и изследва нови дестинации и да бъде уверен в способността си да се справя с неочаквани предизвикателства.

„Хедонистичното настояще“ осигурява на индивида удоволствие от живота и му дава енергия да изучава себе си, хората и света.

Оптималната времева перспектива включва ниски стойности по двете времеви зони – „негативно минало“ и „фаталистично настояще“. Изследователите са стигнали до извода, че нищо положително не произтича от тях. Напротив – те поставят в риск психичното и физическото здраве. Резултати от британско изследване показват, че горепосочените времеви ориентации са свързани с ниски стойности по отношение на позитивните възгледи и очаквания и високи стойности по отношение на негативните такива, както и ниски стойности по фактора самоактуализация (Boniwell & Linley, 2007).

С концепцията за балансирана времева перспектива е свързана идеята, според която времевата компетентност е важен компонент на самоактуализиращата се личност. Този тип личност, характеризиращ се с времева компетентност, живее по-пълноценно „тук“ и „сега“, като успява да свърже в смислова цялост миналото и бъдещето с настоящето. Самоактуализиращата се личност не е обременена от чувство за вина, съжаление и обида от миналото. Също така има вяра в бъдещето, без да си поставя свръхидеализирани цели (Shostrom, 1974, цит. по Zimbardo & Boyd, 2008).

6. Изследвания на времевата ориентация

Прегледът на специализираната литература, посветена на проблема за времевата перспектива, разкрива основни изследвания в областта, сред които се откроява изследването на Т. Котъл за времевата ориентация и времевата свързаност (Cottle, 1967, цит. по Mello, Finan, & Worrell, 2013). Изследователят създава проективна методика, с чиято помощ проучва доминирането на определена времева зона при даден индивид, както и степента, в която индивидите възприемат времевите периоди като свързани помежду си. Изследваните лица (на възраст около 20 години) са помолени да нарисуват кръгове, като представят значението, което придават на миналото, настоящето и бъдещето, и посочат как са свързани тези времеви периоди. Доминантността (значението на дадена времева зона) се определя чрез оценка на размера на кръговете, а времевата свързаност се оценява чрез степента на припокриване на нарисуваните кръгове. Съгласно емпиричните данни 65 % от лицата рисуват кръгове, които показват, че за тях бъдещето е най-важно (бъдеща времева ориентация), 10 % се характеризират с насоченост към настоящето и 7% показват ориентираност към миналото. По отношение на времевата свързаност се установява, че 63 % са нарисували кръгове, обозначени като минало, настояще и бъдеще, които не се допират. Това означава, че този немалък

процент изследвани лица възприемат времевите периоди като несвързани помежду си. За около 26 % от респондентите кръговете се докосват, но не се пресичат (времето се възприема като последователно), а 11 % от тях демонстрират интегрирана времева перспектива, като рисуват кръгове, които се припокриват. В съвременните изследвания на времевата ориентация се използват инструменти за оценка на този конструкт, които се базират на проективната методика на Т. Котъл, но се различават в това, че представят на изследваните лица готови рисунки на кръгове, от които трябва да избират, вместо самите те да рисуват (Mello, Finan, & Worrell, 2013).

За по-задълбоченото анализиране на проблема за времевата перспектива в процеса на управление е важно да се разгледат няколко модела на национални култури, които са широко използвани в организационните изследвания.

Ф. Клъкхон и Ф. Стродбек (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, цит. по Nardon & Steers, 2009) представят един от най-ранните модели на културата, който служи като основа за други подобни модели. Според тях съществуват ограничен брой проблеми, които са общи за индивидите от различните култури и за които има ограничен брой решения. Важно е да се отбележи обаче, че всяка една култура има различна ценностна система и съответно отговаря по различен начин на тези проблеми. Изследователите обособяват пет ценностни дименсии, по които според тях се различават културите, като една от тях е отношението към времето. Това ценностно измерение се дефинира като степента, в която миналото, настоящето и бъдещето оказват влияние върху вземането на решения. При вземането на решения индивидите могат да се повлияят от миналите събития и традиции (ориентация към миналото), от настоящите обстоятелства (ориентация към настоящето) или от бъдещата перспектива (ориентация към бъдещето).

Разглежданата проблематика налага цитирането на още един изследовател, който представя нагласата към времето като ключов фактор за межкултурни различия. Е. Хол (Hall, 1989, цит. по Nardon & Steers, 2009) разделя времевата ориентация на монохромна и полихромна в зависимост от начина, по който различните култури структурират времето си. Според него индивидите с монохромна времева ориентация предпочитат да планират, да съставят и следват графици и да правят по едно нещо, а не да извършват по няколко дейности едновременно. За разлика от тях, индивидите с полихромна времева ориентация често правят няколко неща наведнъж и предпочитат да не се придържат към графици. Според Е. Хол западните общества са

по-скоро монохромни, докато за хората от Латинска Америка и Средиземноморието е характерна полихромната времева ориентация.

Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър (2004) представят модел, състоящ се от седем ценностни измерения, които отразяват различия между културите. Важно е да се обърне внимание на ценностната дименсия, която се отнася до нагласите към протичане на времето. Изследователите обособяват два типа време – последователно и синхронно. Културите, характеризиращи се с последователно време, оценяват точността и предпочитат събитията да се случват според установения ред, да се следват графици и да се планира. Американската, холандската, шведската и немската са примери за култури, които са ориентирани към последователното време. Вторият тип време, обособено от Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър, е синхронното. То включва едновременно миналото, настоящето и бъдещето. За културите, характеризиращи се с насоченост към този тип време, като Япония и Аржентина, е обичайно да се работи по няколко проекта едновременно и плановете и ангажиментите да се разглеждат като гъвкави. Важно е да се отбележи, че синхронното и последователното време отразяват не само межкултурни различия, но също така характеризират организационната култура и процесите, протичащи в организацията.

Необходимо да се разгледа и ценностното измерение дългосрочна спрямо краткосрочна ориентация, което е изведено от Х. Хофстеде под влияние на кроскултурни изследвания на ценностите на М. Бонд. Тъй като това ценностно измерение отразява основните възгледи на учението на Конфуций, то се означава като „конфуциански динамизъм“ (Хофстеде, 2001; Пидърсън и Хофстеде, 2003, цит. по Илиева, 2009). Дългосрочната перспектива включва ценности, ориентирани към бъдещето, като например постоянство, пестеливост, съблюдаване на реда и отношения съгласно статуса. Обществата с дългосрочна ориентация проявяват постоянство при бавни резултати и оценяват важността както на миналите, така и на бъдещите поколения. Посочените по-горе ценности, описващи дългосрочната времева ориентация, са характерни за източните култури. Краткосрочната ориентация се характеризира със спазване на традициите, зачитане на статусните задължения, стремеж към запазване на репутацията. Налице е насоченост към бързи резултати и стремеж да не се изостава от другите. Тези ценности са ориентирани към миналото и настоящето и описват характерната за западния тип общества краткосрочна ориентация.

7. Връзка на времевата перспектива с основни конструкти

Емпирични изследвания разкриват, че времевата перспектива е във взаимовръзка с редица психологически конструкти (D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003; Thoms, 2005; Horstmanshof & Zimitat, 2007; Díaz-Morales et al., 2008; Kruger, Reischl, & Zimmerman, 2008; Desmyter & De Raedt, 2012).

7.1. Взаимовръзка между ориентацията към минало, настояще и бъдеще и дименсиите на петфакторния модел на личността

Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) установяват взаимовръзки между петте времеви ориентации и петте фактора на личността („Големите пет“). Според получените резултати невротизмът корелира положително с „негативно минало“, „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“. Установява се, че факторът „екстраверсия“ е в положителна корелационна връзка с „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „бъдеще“ и в отрицателна взаимовръзка с „негативно минало“ и „фаталистично настояще“. По отношение на дименсията „насоченост към другите“ се наблюдават положителна взаимовръзка с „позитивно минало“ и отрицателна връзка с „негативно минало“. Времевите ориентации „негативно минало“, „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“ корелират негативно със „съзнателност“, а времевата зона „бъдеще“ е в позитивна взаимовръзка с посочената дименсия. Факторът „отвореност към нов опит“ е в положителна корелационна връзка с времевата перспектива „бъдеще“ и в отрицателна с „фаталистично настояще“.

К. Дънкъл и Дж. Уебър (Dunkel & Weber, 2010) също проверяват емпирично взаимовръзките между ориентацията към минало, настояще и бъдеще и дименсиите на личността според петфакторния модел. Резултатите, които получават, не се припокриват изцяло с тези на Ф. Зимбардо и Дж. Бойд, но са налице някои сходства. Изследователите К. Дънкъл и Дж. Уебър установяват, че невротизмът е в положителна взаимовръзка с „негативно минало“ и „бъдеще“ и в отрицателна взаимовръзка с „позитивно минало“ и „хедонистично настояще“. Дименсията „екстраверсия“ корелира положително с две от времевите ориентации – „позитивно минало“ и „хедонистично настояще“, а времевата зона „негативно минало“ е в отрицателна взаимовръзка с екстраверсията. Налице са положителни корелации между „насоченост към другите“ и „позитивно минало“, „хедонистично настояще“ и „бъдеще“, както и една отрицателна

корелация между разглежданата личностна дименсия и времевата ориентация „негативно минало“. Дименсията „съзнателност“ е в положителна корелационна връзка с фактора „бъдеще“ и в отрицателна взаимовръзка с „негативно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“. Според получените резултати факторът „отвореност към нов опит“ корелира положително единствено с „хедонистично настояще“.

Когато се разглеждат изследванията, посветени на взаимовръзката между типовете времева перспектива и петте личностни дименсии („Големите пет“), е важно да се спомене, че П. Томс изследва конкретно ориентацията към бъдещето и емпирично установява взаимовръзки между тази времева зона и „Голямата петорка“ (Thoms, 2004). Данните показват, че е налице силна положителна взаимовръзка между ориентацията към бъдещата времева зона и личностната дименсия „екстраверсия“. Емпирично се установяват позитивни корелационни връзки между разглежданата времева зона и личностните характеристики „насоченост към другите“, „съзнателност“ и „отвореност към нов опит“. Негативна взаимовръзка се наблюдава между бъдещата времева зона и фактора „невротизъм“.

7.2. Взаимовръзка между ориентацията към минало, настояще и бъдеще и други конструкти

Според емпирични данни (Zimbardo & Boyd, 1999) съществува статистически значима позитивна взаимовръзка между „негативно минало“ и факторите депресия и тревожност, както и негативна връзка с фактора „самооценка“. Времевата дименсия „позитивно минало“ е в негативна взаимовръзка с тревожност и депресия. По отношение на дименсията „хедонистично настояще“ емпиричните данни показват негативна връзка с контрола на импулсите и позитивна връзка с търсене на нови усещания. Времевата зона „фаталистично настояще“ е в позитивна взаимовръзка с агресия, тревожност и депресия и в негативна връзка със загриженост за бъдещи последствия. Факторът „бъдеще“ корелира положително със загриженост за бъдещи последствия. Той е в негативна взаимовръзка с факторите тревожност и депресия. Факторът корелира положително със самооценката. П. Томс (Thoms, 2005) установява, че бъдещата времева перспектива корелира положително с потребността от постижения и с оптимизма.

Проведени са изследвания, които разкриват и проучват връзката между времевата перспектива и субективното благополучие (Desmyter & De Raedt, 2012), както и връзката между времевата перспектива и употребата на алкохол, цигари и наркотици (Keough, Zimbardo, & Boyd, 1999). Емпиричните данни показват, че времевите ориентации са предиктори на академичния успех (Horstmanshof & Zimitat, 2007), на отлагането (Díaz-Morales et al., 2008), както и на антисоциалното поведение (Kruger, Reischl, & Zimmerman, 2008).

8. Взаимовръзка между ориентацията към минало, настояще и бъдеще и лидерството

Редица изследвания си поставят за цел да намерят връзка между времевата перспектива и други психологически конструкти (Bowles, 1999; Honora, 2002; D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003). Освен посочените по-горе психологически конструкти, е необходимо да се разгледа по-задълбочено връзката между лидерството и времевата перспектива (Thoms & Greenberger, 1995; Thoms, 2004). Фокусът на настоящата работа е върху проблема за организационния лидер и ориентацията му към определена времева зона. Прегледът на специализираната литература показва, че взаимовръзката между двата конструкта не се радва на достатъчно внимание от страна на изследователите. Изключение прави монографията на П. Томс (Thoms, 2004), посветена на лидерството и времевите ориентации, в която детайлно се описва взаимовръзката между тези два конструкта.

Един от факторите, съобразно който се диференцират лидерите, е начинът на възприемане на миналото, настоящето и бъдещето (Thoms & Greenberger, 1995; Thoms, 2004). Лидерите, ориентирани към миналото, са загрижени за влиянието, което то има върху настоящата ситуация, и за отражението му в бъдещето. Най-основните им притеснения са свързани с това как се е случила съответната грешка и по какъв начин тя може да се предотврати в бъдеще. Също така за ръководителите, насочени към миналото, е важно да разсъждават по какъв начин са се променили нещата в положителен и отрицателен план през последните десет години. Насочените към настоящата времева перспектива се интересуват как текущите им действия биха се отразили на бъдещето на организацията и по какъв начин трябва да прекарват времето си днес, тази седмица и този месец, за да бъде то ефективно използвано. Лидерите,

ориентирани към бъдещето, са загрижени за това, което ще се случи с организацията в краткосрочна перспектива (следващата година), както и в дългосрочна перспектива (след десет години). Също така те са насочени към създаване на вдъхновяваща организационна визия, интересуват се как да мотивират последователите си да мислят за бъдещето и най-важният въпрос, който силно ги вълнува, е как организацията може да стане по-успешна в бъдеще. Всяка една от трите времеви зони се характеризира със силни страни, които лидерът би могъл да използва ефективно, както и със слаби страни, които, ако не познава добре, биха го възпрепятствали по пътя към успеха (Thoms, 2004).

Необходимо е да се посочи, че в различните периоди от съществуването си, както и в зависимост от своя размер и дългосрочна стратегия за развитие, организацията изисква различен тип времева ориентация на лидера. Дори и времевата перспектива на лидера да не съвпада с изискванията на ситуацията, ако той е наясно със своята доминираща времева перспектива и оценява правилно коя би била най-подходящата ориентация (към минало, настояще или бъдеще) в конкретната ситуация, той би могъл да се приспособи към ситуацията, като я разгледа през призмата на друга времева зона. Доминиращата времева ориентация не е избор на индивида, но излизането от зоната на комфорта - мисленето и действието извън тази времева ориентация – вече е негов избор. Индивидът няма как да избегне мисленето извън своята времева перспектива, тъй като на всички се налага да мислим за нещата, които се случват в миналото, да се справяме с текущите задачи и да правим планове за бъдещето. За кратки периоди от време сме способни да мислим и действваме съгласно всяка една от трите времеви ориентации, но не бихме могли да издържим дълго извън своята доминираща времева перспектива, тъй като е трудно да излезем продължително от зоната си на комфорт. За да не се налага за по-дълги периоди да пречупва решенията си през нетипична за него времева ориентация, лидерът би могъл да направи прецизен подбор на служителите си и да избере тези от тях, които допълват не само уменията и компетентностите му, но и доминиращата му времева насоченост.

Важно е да се отбележи, че има успешни лидери и от трите времеви измерения, но е необходимо всеки да е наясно със силните и слабите страни на времевата зона, върху която се фокусира.

Преди да се разгледа моделът на взаимовръзката между лидерството и времевата ориентация, необходимо е да се установи какво е мястото на времето в лидерските теории (Thoms & Greenberger, 1995). Прегледът на специализираната литература,

свързана с мениджмънта, разкрива, че и трите времеви рамки имат своето място в теориите за лидерството. Някои от моделите за лидерството подчертават значението на връщането към миналото с цел по-ефективно справяне с настоящето. Други теории посочват важността на лидерската роля във всекидневните дейности на организацията. Изследователският интерес се фокусира и върху лидерите, ориентирани към създаване на визия за бъдещето (Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986, цит. по Thoms & Greenberger, 1995; Nanus, 1992). Визията по-скоро се разглежда в модерната литература за лидерството като ново понятие, но прегледът на митологията, литературата, религията и историята на различни култури показва, че лидер, който е подготвен за предизвикателствата и възможностите на бъдещето, винаги е бил от голямо значение за обществата (Mead, 1971, цит. по Thoms & Greenberger, 1995; Nanus, 1992).

Ситуационните теории (ситуационният модел на Фидлър; теорията за лидерството на Хърси-Бланшар, модел за вземането на решение на Врум и Йетън и т.н.) постулират, че при внимателното анализиране на миналото, както и на настоящите ситуации лидерите биха могли да се държат по правилния начин в настоящето. Поведенческите теории за лидерството, които включват изследвания в Щатския университет на Охайо и в Университета в Мичиган, разглеждат как ефективните лидери би трябвало да се държат в настоящето. Лидерските поведения – внимателно отношение и инициране на структура, водят до позитивни резултати, но при тях фокусът е главно върху настоящото представяне на служителите. Теорията на Р. Хаус за пътя - целта е ориентирана към две времеви зони – настояще и бъдеще. Лидерът предоставя информация на служителите в настоящето, която им помага да разберат как настоящото им поведение би довело до бъдещи резултати. Теориите за харизматичното и трансформационното лидерство също се фокусират върху настоящето и бъдещето, като подчертават колко е важно лидерите да бъдат ориентирани към бъдещето, за да бъдат успешни ръководители. Харизматичните и трансформационните лидери създават визия за бъдещето на организацията, която помага на служителите да си представят бъдещето и да го възприемат като нещо, което е възможно. Тъй като повечето хора изпитват затруднения да погледнат напред в бъдещето, ролята на лидерите е да им помогнат да мислят за него, за да насочат поведението си към постигането на целите. Когато лидерът се ангажира в поведение, насочено към уважение и внимание (една от дименсиите на трансформационното лидерство), той разглежда събитията от двете времеви зони - миналото и бъдещето, за да развие визия и стратегии за бъдещето.

Посочените по-горе модели за лидерството, представят идеята, че е необходимо ефективният лидер да е способен да се фокусира върху миналото, настоящето и бъдещето при справяне с определени задачи и при определени ситуации (Thoms & Greenberger, 1995).

8.1. Времеви умения на организационния лидер

Според П. Томс и Д. Грийнбергер (Thoms & Greenberger, 1995) към набора от умения, които лидерите притежават, е важно да се добавят т.нар. „времеви умения“ - умения, свързани с миналото, настоящето и бъдещето, които са необходими на лидерите при справяне с редица задачи и ситуации. Времевите умения са ключови за постигане на ефективност и е необходимо организациите да преосмислят критериите за подбор на мениджъри. Обичайно подборът на ръководни кадри се фокусира върху идентифицирането на индивиди с добри комуникативни и управленски умения. Важно е обаче да се добави нов критерий към вече установените изисквания, а именно умения, свързани с времето.

Доминиращата времева ориентация на индивида детерминира неговите времеви умения. Това означава, че лидерът по-лесно и по-бързо научава умения, свързани със съответната времева зона, към която е ориентиран. Например лидер, ориентиран към бъдещето, би могъл много лесно да се научи да създава визия за бъдещето, докато за друг лидер, фокусиран върху миналото, може да е много трудно, дори невъзможно, да развие това умение и да създаде визия за бъдещето на организацията. Лидерът изпълнява дадена задача или действа в определена ситуация съгласно своята доминираща времева ориентация. Най-благоприятното положение е, когато задачата или ситуацията изискват същата времева перспектива, каквато има лидерът. Много често обаче е налице несъответствие между ориентация към дадена времева зона и задача/ситуация. В тези случаи лидерът би могъл да извърши когнитивно усилие и да излезе от зоната си на комфорт, като промени времеви си фокус и разгледа ситуацията през различна от неговата времева призма. Според П.Томс и Д. Грийнбергер (Thoms & Greenberger, 1995) уменията, свързани с времето, биха могли да се научат и придобият в зависимост от изискванията на ситуацията. Следователно лидер, който е ориентиран към бъдещето, вероятно ще умее с лекота да създава визия за бъдещето, а лидер, фокусиран върху миналото, би изпитвал затруднения с тази задачи, но тъй като ситуацията изисква това умение, той би могъл да се научи да създава визия, т.е. да

придобие това специфично времево умение. Важно е да се отбележи, че дори лидерът с ориентация към миналото да усвои уменията предвиждане и създаване на визия, това би представлявало немалка трудност за него, тъй като водещата времева ориентация оказва силно влияние върху времевите умения на индивида.

Изследователите П. Томс и Д. Грийнбергер (Thoms & Greenberger, 1995) разглеждат подробно следните умения, свързани с времето: изкривяване на времето, създаване на визия, групиране на времеви единици, предвиждане, повторно изживяване на миналото.

- ***Изкривяване на времето***

Терминът „изкривяване на времето“ е въведен от авторите с цел да се назове времево умение, което се отнася до когнитивно манипулиране на миналото и бъдещето, за да изглеждат тези времеви зони по-близо до настоящия момент. Лидерът използва това умение, за да помогне на служителите мислено да се пренесат в бъдещето и по-ясно да видят целите, бъдещите събития и очакваните резултати. Времевата продължителност, задачите, които трябва да се изпълнят, и трудностите, които биха могли да изникнат между настоящето и бъдещето, често са факторите, обезкуражаващи индивидите да работят по постигане на целите или дори само да мислят за бъдещето. Лидерът би могъл, освен бъдещето, да приближи и миналото до настоящия момент, за да напомни на последователите за миналите постижения или за да им припомни по какъв начин са се справили с даден проблем в миналото.

Изкривяването на времето е умение, заложено в следните теории за времето – теория за пътя-целта (House, 1971, цит. по Robbins & Judge, 2013), теория за трансформационното лидерство (Bass, 1985, цит. по Chan & Chan, 2005) и за харизматичното лидерство (House, 1977 цит. по Robbins & Judge, 2013). В тези теоретични модели лидерите вдъхновяват последователите да работят за по-добър живот и/или за подобряване на организациите, като им помагат мислено да се доближат до бъдещето и по-ясно да видят какво то би могло да бъде.

Това умение е свързано с ориентацията към бъдещето. Според У. Ленс (Lens, 1986, цит. по Thoms & Greenberger, 1995) индивидите, които се характеризират с бъдеща времева перспектива, възприемат интервала между настоящето и бъдещето като по-кратък в сравнение с индивидите, които имат друг тип времева насоченост.

Когато лидерът създава визия и прави така, че целите да изглеждат по-близки до настоящия момент и по-лесно достижими, мотивацията на последователите да постигат поставените цели нараства (Thoms & Greenberger, 1995).

- ***Създаване на визия***

Визията служи за насочване на организационното поведение и за поставяне на организационните цели. В няколко лидерски теории - теория за пътя-целта (House, 1971, цит. по Robbins & Judge, 2013), теория за харизматичното лидерство (House, 1977, цит. по Robbins & Judge, 2013) и за трансформационното лидерство (Bass, 1985, цит. по Chan & Chan, 2005), се поставя акцент върху значението на умението да се създава визия. П. Томс и Д. Грийнбергер (Thoms & Greenberger, 1995) дефинират понятието „визия“ като „хипотетична когнитивна схема“ (стр. 282), която обединява вярвания и образи, отнасящи се до най-добрите начини за извършване на нещата. Според изследователите индивидите с ориентация към бъдещето прекарват повече време в мисли за тази времева зона и обединяват комплексните образи във визия. Времевата продължителност, необходима за създаване на визия, зависи от това колко далече в бъдещето лидерът има потребност да погледне.

- ***Групиране на времеви единици***

Това умение се отнася до групирането на времеви единици (часове, дни, седмици) с цел ефективно справяне с трудовите дейности. Групирането включва създаване на времеви единици, някои от които са реално съществуващи (работна седмица), а други изкуствено създадени (времето, определено за завършване на проект), чиято цел е да помогнат на индивидите да се ориентират във времето и да се справят със сроковете при изпълнението на задачи. Това умение се използва за организиране на работата, за изготвяне на график и планиране.

Времето групиране е умение, което помага на индивидите да контролират всекидневните си дейности, както и на организационните лидери да планират, да изготвят графици и т.н. Ориентацията на индивида към бъдещето оказва силно влияние върху това умение.

- ***Предвиждане***

Предвиждането представлява умението на индивида да прецени какво ще се случи в бъдеще. Предвиждането на бъдещето се основава както на миналото, така и на

желанията, очакванията и надеждите. Според Д. Канеман и А. Тверски (Kahneman & Tversky, 1973, цит. по Thoms & Greenberger, 1995) събития, които често са се случвали в миналото, е много вероятно да се случват често и в бъдеще. Следователно тези индивиди, които имат примери в миналото, е възможно да правят по-добри предвиждания от тези, които нямат подобен минал опит. Изводът, който може да се направи, е, че достъпността на миналия опит е полезен индикатор на бъдещи събития (Hogarth, 1987, цит. по Thoms & Greenberger, 1995). Х. Симон (Simon, 1987, цит. по Thoms & Greenberger, 1995) доразвива тази идея, като включва в обяснението си термина „интуиция“. Интуицията до известна степен се основава на миналото. Колкото повече опит има лидерът, толкова по-вероятно е, основавайки се на интуицията, да прави точни предвиждания, докато лидерите, които нямат богат опит, би трябвало да се основават на аналитичните подходи при предвиждане на бъдещето.

Ако средата е сравнително стабилна и предвиждането е в краткосрочна перспектива, много вероятно е лидерите, които са ориентирани към миналото, да се справят успешно с прогнозата за бъдещето. При бързо променяща се среда обаче лидер, фокусиран върху бъдещето, който не проявява интерес към миналото, би могъл много точно да предвиди бъдещето. Лидерите използват набор от стратегии, за да подобрят своята предиктивна точност, като си служат с анализ, симулации, позволяващи им да се пренесат мислено в бъдещето, техники за развиване на сценарии и др.

- ***Повторно изживяване на миналото***

Разгледаните до момента времеви умения позволяват на лидера да изпълнява задачи, които са ориентирани към бъдещата времева зона. Повторното изживяване на миналото обаче също е полезно умение за заемащите ръководни позиции. То е особено необходимо на лидерите, които трябва да контролират и оценяват изпълнението на служителите или да разрешават проблеми. Паметта има основна роля при определяне на точността в повторното изживяване на миналото. За лидерите, ориентирани към миналото, е от по-голямо значение това, което вече се е случило. Те си спомнят с по-голяма точност минали събития и им продават по-висока стойност от лидерите, насочени към бъдещето.

8.2. Модел на взаимовръзката между времева перспектива и лидерство

Лидерите притежават в различна степен отделните времеви ориентации, като при всеки конкретен лидер доминира само една от тях. Това е така, защото не е възможно миналото, настоящето и бъдещето да бъдат едновременно на фокус в човешкото съзнание. Само едно от трите времеви измерения е водещо за лидера и именно през неговата призма той пречупва своите преживявания, действия и решения (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008).

В научната литература е налице модел, който разкрива връзката между двата конструкта – лидерство и времева перспектива. Този модел подробно представя положителните и отрицателните аспекти на трите ориентации към времето, както и съответствието и несъответствието на всяка една от тях с дадената ситуация (Thoms, 2004).

8.2.1. Лидери, ориентирани към миналото

Ориентираните към миналото лидери често си припомнят събития, случили се миналата година, преди пет години и дори преди десет. Те често правят позитивни асоциации с минали събития и са склонни да говорят за „доброто старо време“, а лошите преживявания продължават да ги смущават с години. Когато този тип лидери трябва да се справят с проблем, те по-скоро мислят за нещата, които са се случили в миналото, и използват спомените, за да си помогнат в актуалната проблемна ситуация. Ориентираните към тази времева зона много често говорят за миналото и избягват разговори, свързани с бъдещето, тъй като им е трудно да мислят за него. Характерно за тях е, че признават и оценяват постиженията на другите в миналото.

Ориентираните към миналото лидери помнят добре историята и миналото на организацията, което е полезно в редица ситуации. Пример за такава ситуация е наличието на проблем, изискващ лидерът да се върне в миналото и да си припомни минали решения и поведения, които преди са помогнали за справяне със ситуацията. Силна страна на този тип лидери е, че си спомнят и оценяват постиженията и приносите на последователите. Също така те са по-склонни от другите типове лидери да прощават текущи грешки при изпълнение на задачите, ако знаят, че в миналото служителят е демонстрирал умения и е работил добре. Ориентираните към миналото лидери умеят да оценяват силните и слабите страни на последователите, като се основават на миналия опит.

Лидерите, фокусирани върху миналото, имат и своите слаби страни. Те не са визионери и по-скоро се чувстват некомфортно, когато им се налага да говорят за бъдещето. За тях бъдещето е нещо, което се случва на организацията, а не нещо, което организацията създава, и именно поради това този тип лидери не обичат стратегическото планиране и не се вслушват в идеи за бъдещето. Тъй като са насочени към миналото, е много вероятно те да не се справят успешно с текущите задачи.

Насочените към миналото лидери са най-подходящи за стабилни организации с дълга история и функциониращи в стабилен отрасъл. По-вероятно е да се чувстват добре в организациите от бюрократичен тип и биха предпочели работа, свързана с архиви, тъй като за тях всичко, отнасящо се до миналото, е от изключително значение. Тези лидери се асоциират с мотото „ако нещо не е счупено, не го поправяй“ и тъй като са фокусирани върху миналото, те обикновено не действат ефективно в динамични отрасли, както и в култура, ориентирана към бъдещето, където промяната е важна и желана (Thoms, 2004).

8.2.2. Лидери, ориентирани към настоящето

Според П. Томс (Thoms, 2004) ориентирани към настоящето лидери живеят за сегашния момент и всичко, което правят, е свързано с актуалната ситуация. Те отдават голямо значение на ежедневните дейности, интересуват се какво правят хората от тяхното обкръжение и подчинените им в днешния ден. За тях е много по-важно какво се случва тази седмица, отколкото какво се е случило миналия месец или ще се случи другата година. Ориентирани към настоящето по-скоро нямат интерес да разискват стари въпроси и проблеми, както и да мислят за бъдещето. Начинът им на живот може да се илюстрира чрез израза „тук“ и „сега“. Фокусираните върху тази времева зона са ефективни при изпълнението на плановете благодарение на уменията им за планиране и съставяне на графици. Тъй като силно се интересуват от настоящето, те са склонни да се вглеждат прекалено много и детайлно в текущите действия на другите. Ориентирани към настоящето лидери е много вероятно да членуват в малки и средни по размер организационни структури, а членството им да датира още от основаването на организацията.

Лидерите, които живеят в настоящето и се фокусират върху случващото се днес, са най-често срещаните от трите типа лидери. По отношение на техните силни страни е важно да се спомене способността им ефективно да се справят с всекидневните задачи. Те се фокусират върху текущите проблеми в организацията и помагат на

последователите да развият методи, с които да изпълняват специфични задачи. Когато се нуждаят от помощта му, насоченият към настоящето лидер обикновено се отзовава веднага – той наблюдава, отговаря на въпросите и дава на последователите си съвременна обратна връзка. Този тип лидер е способен да се фокусира върху работата, която трябва да се свърши днес, а негова силна страна безспорно е умението му за разрешаване на проблеми. Тъй като за него не е трудно да говори за миналото, фокусираният върху настоящето лидер е склонен да изследва причините за ескалация на проблема и да предотврати появата му в бъдеще. Наред с това той се справя по-добре от другите типове лидери с проблемните служители.

Слаба страна на ориентираните към настоящето лидери е фактът, че те често забравят да планират в близка и далечна перспектива, тъй като са заети с всекидневните задачи и проблеми. Следователно може да се каже, че те не допринасят за процеса по планиране, не търсят и не откриват възможности в бъдещето. За този тип лидери визията за бъдещето на организацията е нещо смътно и неясно, тъй като те не разглеждат промяната като нещо положително. Също както и насочените към бъдещето лидери, тези, които са фокусирани върху настоящето, не признават миналите постижения на своите служители.

Насочените към настоящето лидери са ефективни в стабилни отрасли и организации. Те се чувстват комфортно в ситуации, изискващи справяне с текущи и конкретни задачи. Подходящи са за организации, в чиито отдели има вътрешни конфликти, неразбирателства и проблемни служители. Ориентираните към настоящето лидери е много вероятно да не са ефективни в среда на бързи и постоянни промени и изменящи се приоритети. Също така те не са подходящи за организации, за които създаването на визия и постоянното планиране на бъдещето са от основно значение.

8.2.3. Лидери, ориентирани към бъдещето

За да бъде пълен анализът на времевата перспектива на лидерите, е необходимо да се разгледат и ориентираните към бъдещата времева зона (Thoms, 2004). Този тип лидери мислят за бъдещето през повечето време и вярват, че то е по-важно от настоящето и миналото. Те говорят често за него и по-скоро не обичат да споменават другите две времеви зони, тъй като за тях е най-важно да бъдат успешни в бъдеще и затова подчиняват действията си на тази своя цел. Ориентираните към бъдещето лидери са насочени към създаване на визия, която да ръководи всекидневното им поведение, както и поведението на хората, на които те влияят. Този тип лидери често се

интересуват от това какво се случва във външната среда и са склонни да оценяват собствената си позиция спрямо другите. Те са способни да въвлечат останалите в действия, насочени към бъдещето, търсят постоянно промяната и не се ограничават с използваните до момента стандарти и стратегии. Освен това за тях е характерно това, че не признават миналите постижения на значимите други.

Ориентираните към бъдещето лидери са способни да трансформират организациите, тъй като постоянно проектират в съзнанието си своята представа за бъдещето. От трите типа лидери фокусираните върху бъдещето обикновено създават позитивна визия, която мотивира последователите. Важно е да се отбележи, че наличието на персонална визия за бъдещето и възможността тя да бъде споделяна с последователите са две различни способности. Най-успешните лидери, ориентирани към бъдещето, се научават да говорят на своите последователи за изградената от тях визия, за да осигурят перспектива на работата и насоченост на тяхното поведение. Към силните страни на ориентираните към бъдещето лидери се причислява и постоянното търсене на възможности. Също така те умеят да събират информация за това какво правят другите организации, за да подобрят своята ефективност. Например, когато разберат, че някоя друга компания опитва нещо ново, много вероятно е ориентираните към бъдещето лидери да се замислят по какъв начин този подход би могъл да проработи в тяхната организация и да допринесе за организационната ефективност.

По отношение на слабите страни на лидерите, насочени към бъдещето, е важно да се отбележи, че те са склонни да не признават миналите постижения – както тези на последователите си, така и своите собствени. Оказва се, че по принцип миналото няма значение за тях и дори някои от ориентираните към бъдещата времева зона лидери не правят оценка на изпълнението, тъй като не могат или не искат да се фокусират върху минали периоди, за да оценят какво е направил и какво не е направил всеки отделен служител. Един от техните сериозни недостатъци е свързан с това, че често не довършват започнатото и макар да умеят да създават визия за нещо ново, те бързо се насочват към друга, нова идея, преди напълно да са осъществили предишната. Към негативните страни на този тип лидери се причислява и фактът, че те често пренебрегват историята на организацията, тъй като за тях миналото не е от значение. Изграждането на силна организационна култура изисква отчитане на миналото, което е съществена част от жизнения цикъл на всяка организация. Повечето последователи имат нужда да разберат как е създадена организацията, кои са нейните основатели, какво е допринесло за успеха ѝ, какво е причинило кризисните ѝ периоди. Затова е

важно лидерът да е запознат с историята на своята компания и да споделя значимите моменти от нея със своите последователи.

Обобщенията, които биха могли да се направят по отношение на психологическия профил на ориентираните към бъдещето лидери, са, че те са ефективни в динамични отрасли и сектори, както и в бързо и постоянно променяща се среда. За тях са подходящи гъвкави и динамични организации – те се чувстват добре в организации, в които креативността е възнаграждавана, лидерите стимулират последователите да участват във вземането на решения и интуицията е зачитана и окуражавана. Този тип лидери не биха се чувствали добре в стабилни организации, намиращи се в стабилни отрасли. Те не приемат неподвластна на трансформации организационна култура и не биха били подходящи за ръководители на организации, които се съпротивляват на промяната. Това означава, че по принцип те не се чувстват удобно в организациите от бюрократичен тип и ако им се наложи да работят там, не биха спазвали правилата или веригата от команди.

Четвърта глава

ДИЗАЙН НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Теоретична постановка на проблема

Не е изненадващ фактът, че проблемът за лидерството е широко изследван, тъй като съществуването и развитието на организацията до голяма степен се дължат на важната и незаменима роля на лидера. Управлението на организацията предполага ангажирането на ръководителя в различен тип поведения, характеризиращи трансформационния, транзакционния и либералния лидерски стил. Моделът за пълния обхват на лидерството на Б. Бас (Bass, 1990) разкрива необходимостта не само от лидерски поведения, насочени към упражняване на контрол, прилагане на санкции, осигуряване на материални възнаграждения в замяна на добро трудово изпълнение, но и от поведения, ориентирани към зачитане на индивидуалността и потребностите на всеки служител, развиване и вдъхновяване на последователите и стимулиране на тяхното нетрадиционно и иновативно мислене. Трансформационното лидерство се разглежда като естествено продължение и надграждане на транзакционния лидерски стил (Bass, 1985, цит. по Patrick, 2000). Следователно двата ръководни стила не си противоречат, напротив – те се допълват и допринасят за ефективността на лидерското управление.

Тъй като лидерството е един от най-широко изследваните проблеми в организационната психология, налице са множество емпирични данни, които разкриват връзката между него и редица други конструкти. Настоящият труд насочва научно-изследователския интерес към взаимовръзката между лидерството и конструкта „времева перспектива“. Ориентацията на индивида към минало, настояще и бъдеще за съжаление не е обект на множество изследвания, но в действителност е свързана с успешното управление на организацията. Въпреки сравнително оскъдната научна информация по проблема, налице са основни теоретични постановки и емпирични данни, свързани с времевите ориентации (Thoms & Greenberger, 1995; Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 1999; 2008; D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003; Mello & Worrell, 2010). Съществуващата взаимовръзка между лидерството и ориентацията към минало, настояще и бъдеще се разкрива в теоретичния модел на П.Томс (Thoms,

2004), представен подробно в третата глава на настоящия труд . Обособява се необходимостта от по-задълбочено проучване както в чуждестранен, така и в български социокултурен контекст на този недостатъчно изследван проблем, за да се разширят наличните теоретични и емпирични данни и да се изяснят същността и значението на разглеждания конструкт.

Важно е да се отбележи, че всеки индивид основава поведението, решенията и оценките си на водещата за него времева ориентация (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Следователно лидерът пречупва действията и управленските решения през призмата на тази времева зона, която е доминираща за него. Ето защо при подбора на ръководни кадри в организациите е важно да се вземе под внимание времевата насоченост на потенциалния ръководител и да се избере такъв, чиято времева ориентация отговаря на потребностите и изискванията на организацията в зависимост от нейния размер, визия, цели, план за стратегическо развитие и т.н. Следват няколко примера, които илюстрират необходимостта от съгласуване на времевата ориентация на лидера с характеристиките на организацията. Една голяма международна компания се нуждае от лидер, който да гледа напред в дългосрочна перспектива и да развива стратегически планове за нейното развитие. В този случай ръководителят, който би бил полезен за организацията, е ориентираният към бъдещата времева зона лидер. Една малка организация с няколко служители ще има съвсем различни потребности и цели от тези на посочената по-горе голяма компания. На нейните потребности, свързани с всекидневните задачи, по-скоро би отговарял лидер, чиято доминираща времева насоченост е към настоящето или миналото, а не толкова към бъдещето и мисленето в далечна перспектива (Thoms, 2004).

Изводът, който може да се направи е, че за успешното управление на една организация от значение е времевата ориентация на нейния лидер, която детерминира ангажирането му в поведението, насочени към вдъхновяване, мотивиране, зачитане на индивидуалните потребности и насърчаване на нетрадиционното мислене на хората в организацията, или към основаване на взаимоотношения с тях на принципа на размяната, контрола и санкциите при нарушаване на установените правила. Ориентацията към минало, настояще и бъдеще има своите силни и слаби страни, които заемащият управленска позиция е необходимо да познава, за да засилва положителните аспекти на своята доминираща времева зона и да работи по посока на редуциране на негативните ѝ страни (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008).

Настоящото научно изследване разглежда по-общия проблем за конструкта времева перспектива, като поставя акцент върху едно от измеренията ѝ - времевата ориентация, която е обект на проведеното емпирично изследване. Тя, в качеството си на личностна предиспозиция (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008), дообогатява образа на ръководителя и оказва влияние върху избора му да упражнява трансформационни или транзакционни лидерски поведения. Преди да се проучи взаимовръзката между двата основни конструкта, изследователският стремеж е насочен към по-задълбоченото разглеждане и анализиране на лидерските стилове и времевите ориентации. По тази причина се търсят връзки с демографски фактори, както и с характеристиките на личността.

Получените резултати от изследването на съществуващите взаимозависимости между дименсиите на лидерските стилове и времевите ориентации, както и установяването на конкретните времеви зони, детерминиращи ангажирането на лидера в поведения, характерни за трансформационното и транзакционното лидерство, дообогатяват и разширяват наличните до момента емпирични данни за лидерството, като очертават евентуални тенденции по разглеждания проблем в условията на българска популация.

2. Цели и задачи на емпиричното изследване

2.1. Цел и подцели на изследването

Основна цел на настоящата работа е проучване на емпирично равнище на двата конструкта - стил на ръководство на организационния лидер (трансформационен, транзакционен и либерален) и ориентация на лидера към една от времевите зони – „негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“. Посочената цел се разделя на шест подцели:

2.1.1. Да се направи профил на извадката по трите изследователски конструкта – лидерски стил, времева ориентация и личностни характеристики по модела на „Големите пет“.

2.1.2. Да се установи дали полът и възрастта са диференциращи фактори по отношение на дименсиите на лидерските стилове и на ориентацията на лидера към минало, настояще и бъдеще.

2.1.3. Да се провери дали са налице статистически значими взаимовръзки между демографските характеристики: общ трудов стаж, стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията, размер на ръководения екип, и дименсиите на двата конструкта - ръководен стил и времевата перспектива.

2.1.4. Чрез емпирична проверка да се установи дали измеренията на лидерските стилове и времевите ориентации са във взаимовръзка с личностните характеристики по модела на „Големите пет“.

2.1.5. Да се провери емпирично дали са налице взаимовръзки между времевите ориентации и дименсиите на лидерските стилове.

2.1.6. Да се установи дали дименсиите на времевата перспектива детерминират измеренията на управленските стилове.

2.2. Задачи на емпиричното изследване

За постигане на поставените цели са формулирани следните изследователски задачи:

2.2.1. Да се намерят подходящи изследователски инструменти, с чиято помощ да се събере необходимият емпиричен материал.

2.2.2. Неадаптираният изследователски инструмент – Въпросник за времева перспектива (ZTPI), да се подложи на няколко независими превода от английски на български език.

2.2.3. Да се проведе пилотно изследване, чиято цел е проверка на надеждността на чуждоезиковия въпросник, който не е адаптиран за български условия (ZTPI).

2.2.4. Да се проведе основно изследване, чиято цел е с помощта на подходящи изследователски инструменти да се съберат данни за:

- лидерския стил на изследваните ръководители
- ориентациите на изследваните лидери към минало, настояще и бъдеще
- личностните характеристики на изследваните лица по модела на „Големите пет“.

2.2.5. Събраните данни да се подложат на статистическа обработка чрез прилагане на подходящи статистически анализи, с чиято помощ да се постигнат целите и да се проверят хипотезите.

2.2.6. Получените резултати да се опишат подробно и да се подложат на задълбочена психологическа интерпретация.

3. Изследователски хипотези

Във връзка с поставените цели и задачи на настоящия научен труд и въз основа на направения обзор на теоретични и емпирични сведения в областта се издигат 5 основни хипотези. С цел по-прецизното потвърждаване или отхвърляне на научните допускания към всяка основна хипотеза са формулирани и допълнителни работни хипотези (подхипотези), както следва:

Първа основна хипотеза: Факторите пол и възраст оказват статистически значимо диференциращо влияние върху дименсиите на транзакционния и трансформационния стил, както и върху либералното лидерство.

Подхипотеза 1.1. Допуска се, че ще се установят статистически значими междуполови различия по отношение на дименсиите на транзакционния и трансформационния лидерски стил, както и при либералното лидерство.

Основания за издигането на тази подхипотеза могат да бъдат намерени във вече проведени емпирични изследвания и получените от тях резултати. В теоретичната част на настоящата разработка са посочени и разгледани изследвания, установяващи междуполови различия при лидерските стилове (Statham, 1987; Winther & Green, 1987, цит. по Moran, 1992; Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990; Bass & Avolio, 1994; Eagly & Karau, 2002). Също така е важно да се обърне внимание на данните от проведен метаанализ на редица изследвания, посветени на трансформационното и транзакционното лидерство (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003). Резултатите от него показват, че жените, заемащи ръководни позиции, демонстрират по-високи стойности по дименсиите на трансформационния лидерски стил в сравнение с мъжете лидери. Освен това, междуполови различия са установени и по една от дименсиите на транзакционното лидерство - „ситуационни награди“, като се разкрива, че отново жените се характеризират с по-високи стойности по тази дименсия от мъжете. Според резултатите от метаанализа мъжете лидери са по-склонни от жените да се ангажират в активна и пасивна форма на „управление по изключение“ и в либерално лидерство.

Не е изненадващо наличието на междуполови различия при лидерските стилове, тъй като ценностите, които обществото възпитава в представителите на двата пола, се различават. Мъжете от малки се научават да придават голямо значение на властта,

статуса и независимостта, докато жените от малки се стремят да установят връзка с другите, като поставят акцент върху взаимоотношенията (Tannen, 1990). Посочените ценности, различаващи се за мъжете и жените, обясняват разликите в поведението на двата пола и съответно разликите при упражняване на лидерските стилове.

Подхипотеза 1.2. По отношение на дименсиите на транзакционния и трансформационния лидерски стил, както и при либералното лидерство се предполага, че ще се наблюдават статистически значими възрастови различия.

Според С. Кегъл (Cagle, 1988, цит. по Kearney, 2008) възрастта е един от най-важните фактори, които оказват влияние върху лидерските стилове. Налице е схващането, че възрастта играе важна роля при определяне на типа лидерското поведение, в което ръководителят се ангажира.

Емпирични данни разкриват наличието на възрастови различия при лидерските стилове. Е. Киърни (Kearney, 2008) установява, че по-възрастните лидери в по-висока степен са ориентирани към упражняване на трансформационен лидерски стил, докато по-младите ръководители е по-вероятно да се ангажират в транзакционно лидерско поведение. Резултатите от друго изследване (Tarsik, Kassim, & Nasharudin, 2014) са в противоречие с емпиричните данни, получени от Е. Киърни, но все пак потвърждават съществуването на възрастови различия. Съгласно тези резултати лидерите, които са над 40 години, са по-склонни да упражняват транзакционен лидерски стил, на второ място се нареждат ръководителите, попадащи във възрастовата категория „31-40 г.“, а най-малко склонни да се ангажират в транзакционно лидерско поведение са най-младите лидери на възраст между 25 и 30 години.

Въпреки противоречивостта на емпиричните данни, посочените изследвания свидетелстват за съществуването на различия между отделните възрастови групи, в които се разпределят лидерите, и служат за основа на издигането на третата изследователска хипотеза.

Втора основна хипотеза: Полът и възрастта са диференциращи фактори по отношение на времевите ориентации на лидерите.

Подхипотеза 2.1. Допуска се, че ще се наблюдават статистически значими междуполови различия по отношение на времевите ориентации.

Издигането на настоящата подхипотеза се основава на емпирични данни, които свидетелстват за различия между половете по отношение на времевите ориентации. Резултати от изследвания показват, че мъжете в по-висока степен са ориентирани към бъдещата времева зона в сравнение с жените (Trommsdorff, Lamm, & Schmidt, 1979; Trommsdorff, 1983). Други данни също подкрепят наличието на междуполови различия по отношение на времевата перспектива – съгласно резултати от изследване на юноши представителите на мъжкия пол по-скоро са насочени към бъдещето и се оказва, че мислят в по-далечна перспектива в сравнение с изследваните момичета (Cartron-Guerin & Levy, 1980). Прегледът на специализираната литература разкрива още едно изследване, представящо разлики между половете при времевите ориентации. Емпирично се установява, че мъжете в по-висока степен от жените са ориентирани към настоящето (Zimbardo et al., 1997). Резултатите от изследване на М. Д'Алесио и колеги, проведено с италианска извадка, показват, че по отношение на времевите ориентации съществуват междуполови различия, като мъжете демонстрират по-високи стойности от жените по фактора „хедонистично настояще“, а жените показват по-високи стойности от мъжете по дименсията „фаталистично настояще“ (D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003).

Подхипотеза 2.2. Допуска се, че ще се установят статистически значими различия между отделните възрастови групи по отношение на времевите ориентации.

Налице са емпирични данни, които подкрепят издигнатата подхипотеза (Cottle, 1967; Verstraeten, 1980; Bowles, 1999; D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003; Steinberg, Graham, O'Brien, Woolard, Cauffman, & Banich, 2009). М. Д'Алесио и сътрудници (D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003) откриват възрастови различия по три от времевите ориентации – „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“. Резултатите показват, че младите изследвани лица, попадащи в категорията „16-27 г.“ и „28-33 г.“, са ориентирани в по-висока степен към „хедонистично настояще“, което означава, че те са по-склонни да преживяват моментното удоволствие от другите възрастови групи. За разлика от тях, респондентите на средна възраст показват ниски стойности по тази времева дименсия. Изследователите установяват също така, че най-възрастните изследвани лица са в по-

висока степен насочени към времевата зона „фаталистично настояще“ в сравнение с по-младите респонденти. По отношение на времевата ориентация „бъдеще“ се установява, че най-възрастните лица, попадащи в категорията „42-89 г.“, показват най-високи стойности по тази дименсия, като веднага след тях се нареждат младите респонденти (28-33 г.).

Трета основна хипотеза: Съществува взаимовръзка между основни демографски характеристики, от една страна, и времевите ориентации и видовете лидерски поведения, от друга страна.

Подхипотеза 3.1. Предполага се, че ще се наблюдават статистически значими взаимовръзки между транзакционните, трансформационните и либералните лидерски поведения и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип.

Тази част от настоящата подхипотеза, която е свързана с общия трудов стаж и със стажа на мениджърска позиция, се основава на идеята, че ръководителите с по-голям трудов стаж ще имат по-богат опит, натрупан през годините при сблъсък с различни ситуации в практиката. Следователно по-вероятно е, основавайки се на опита си, те да осъзнават в по-висока степен необходимостта от прилагане на лидерски поведения, характерни за трансформационното лидерство, както и ангажиране в една от дименсиите на транзакционното лидерство – „ситуационни награди“. Също така е по-вероятно с нарастване на общия трудов стаж и на стажа на мениджърска позиция да намалява ангажирането в либерално и пасивно лидерство, тъй като продължителният трудов опит показва на мениджърите, че за да бъде успешна организацията, не може лидерът да не участва в нейното управление.

По отношение на другите две демографски характеристики може да се очаква, че с нарастване на броя на служителите в организацията, както и с увеличаване на размера на ръководения екип, мениджърите биха били по-склонни да упражняват транзакционно лидерство, като поставят акцент върху активното управление и адекватния обмен на ценни ресурси и награди в замяна на доброто трудово изпълнение на своите служители.

Подхипотеза 3.2. Допуска се наличието на статистически значими корелации между времевите ориентации и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип.

Издигнатата подхипотеза се основава на допускането, че с нарастване на общия трудов стаж и на стажа на ръководна позиция е по-вероятно лидерите да се фокусират върху времевите зони „позитивно минало“, „хедонистично настояще“ и „бъдеще“. По-големият трудов опит предполага досег до повече житейски и трудови ситуации, които научават индивида да оценява положителните неща в живота и да живее именно за тях, без да хаби време, усилия и енергия в мислене за негативното минало. Представените разсъждения се основават на идеята за позитивното реконструиране на миналото от индивида с дългогодишен стаж. Възможно е ориентацията „хедонистично настояще“ да намалява с нарастване на стажа, тъй като с годините индивидът променя своя фокус - постоянният стремеж към удоволствени преживявания може да се замени с мислене в перспектива. Също така е логично да допуснем, че с увеличаване на трудовия опит ще се засили и ориентацията на индивида към бъдещата времева зона, тъй като индивидът с повече опит, основавайки се на наученото в практиката до момента, би бил по-склонен да се стреми към надграждане на постигнатото дотук и проектирането му в една по-далечна перспектива.

По отношение на останалите две демографски характеристики може да очакваме, че с увеличаване на размера на ръководения екип, както и с увеличаване на служителите в организацията, ще се засилва насочеността на ръководителя към времевата ориентация „бъдеще“, тъй като ръководенето на многочислени организации и екипи изисква по-мащабно мислене, поглед отвъд текущите задачи, умения за планиране и целеполагане и стремеж към стратегическо развитие.

За по-задълбоченото разбиране и анализиране на изследваните конструкти е необходимо да се провери дали личностните характеристики по модела на „Големите пет“ са свързани с дименсиите на лидерските стилове и с времевите ориентации. По тази причина се издига четвъртата основна хипотеза, която е разделена на две подхипотези.

Четвърта основна хипотеза: Съществува статистически значима взаимовръзка между димензиите на лидерските стилове и времевите дименсии, от една страна, и личностните характеристики по модела на „Големите пет“, от друга страна.

Подхипотеза 4.1. Предполага се, че ще се установят статистически значими взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и димензиите на лидерските стилове.

Настоящата подхипотеза се издига въз основа на резултатите от проведения от Т. Джъдж и Дж. Боно мета-анализ на 26 изследвания, който разкрива съществуването на взаимовръзки между петте личностни дименсии по модела на „Голямата петорка“ и измеренията на лидерските стилове (Judge & Bono, 2004). Съгласно емпиричните данни личностната дименсия „екстраверсия“ е в корелационна връзка с харизматичния компонент на трансформационното лидерство, както и с димензиите „интелектуална стимулация“ и „уважение и внимание“. По отношение на измеренията на транзакционното лидерство се установява, че факторът „екстраверсия“ е в положителна взаимовръзка със „ситуационни награди“ и в отрицателна връзка с активната и пасивната форма на „управление по изключение“. Личностната черта „насоченост към другите“ е в позитивна връзка с три от димензиите на транзакционното лидерство - „харизма“, „интелектуална стимулация“ и „уважение и внимание“, както и с едно от измеренията на транзакционния лидерски стил – „ситуационни награди“, и в негативна корелация с активната и пасивната форма на „управление по изключение“. Резултатите от мета-анализа показват също, че факторът „откритост към нов опит“ корелира положително с харизматичния компонент на трансформационното лидерство, както и с измеренията „интелектуална стимулация“ и „уважение и внимание“. Налице е обратнопропорционална взаимовръзка с дименсията „управление по изключение – пасивно“. Факторът „съзнателност“ е в негативна връзка с двете форми на „управление по изключение“, а „невротизъм“ корелира негативно с димензиите „харизма“, „интелектуална стимулация“, „уважение и внимание“ и „ситуационни награди“.

Подхипотеза 4.2. Допуска се, че ще бъдат налице статистически значими корелационни връзки между личностните дименсии по модела на „Големите пет“ и времевите дименсии.

Издигането на изследователската подхипотеза се основава на емпирични данни, разкриващи наличието на взаимовръзки между петте основни черти на личността и времевите ориентации „негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“ (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010). Резултатите от изследването на Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) показват, че личностната характеристика „невротизъм“ корелира положително с трите времеви зони – „негативно минало“, „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“, а К. Дънкъл и Дж. Уебър (Dunkel & Weber, 2010) допълват емпиричните данни, като установяват положителни взаимовръзки между „невротизъм“ и двете времеви зони – „негативно минало“ и „бъдеще“ и отрицателна взаимовръзка с „позитивно минало“ и „хедонистично настояще“. По отношение на фактора „екстраверсия“ се наблюдават позитивни взаимовръзки с времевите ориентации „позитивно минало“, „хедонистично настояще“ и „бъдеще“ (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010), както и отрицателни корелации с „негативно минало“, „фаталистично настояще“ (Zimbardo & Boyd, 1999). Личностната дименсия „насоченост към другите“ корелира положително с факторите „позитивно минало“ (Zimbardo & Boyd, 1999), „хедонистично настояще“ и „бъдеще“ (Dunkel & Weber, 2010) и отрицателно с „негативно минало“ (Dunkel & Weber, 2010). Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) установяват положителна взаимовръзка между „отвореност към нов опит“ и времевата зона „бъдеще“ и отрицателна с „фаталистично настояще“, а К. Дънкъл и Дж. Уебър (Dunkel & Weber, 2010) откриват позитивна връзка с „хедонистично настояще“. Също така емпирично се установяват негативни корелации между личностната характеристика „съзнателност“ и времевите ориентации – „негативно минало“, „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“, както и позитивна връзка с времевата зона „бъдеще“ (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010).

Пета основна хипотеза: Съществува взаимовръзка и зависимост между времевите ориентации и транзакционните, трансформационните и либералните модели на лидерско поведение.

Подхипотеза 5.1. Допуска се, че ще се установят статистически значими взаимовръзки между времевите ориентации и транзакционните, трансформационните и либералните лидерски поведения.

Настоящата подхипотеза се издига въз основа на представения в теоретичната част модел, който разкрива връзката между времевите ориентации и лидерството (Thoms & Greenberger, 1995; Thoms, 2004). Съгласно този модел са налице лидери, ориентирани към минало, настояще и бъдеще. Изследователският интерес е насочен към откриване на времевите ориентации, които в качеството си на личностни предиспозиции, са свързани с определени лидерски поведения, като в настоящия труд конкретно се цели установяването на взаимовръзки между петте времеви ориентации, дефинирани от Ф. Зимбардо и Дж. Бойд – „негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“ (Zimbardo & Boyd, 2008), и дименсиите на транзакционното и трансформационното лидерство, както и либералния лидерски стил.

Подхипотеза 5.2. Допуска се, че времевите ориентации детерминират дименсиите на транзакционния и трансформационния лидерски стил, както и либералното лидерство.

След като се допуска наличието на статистически значими взаимовръзки между времевите ориентации и дименсиите на лидерските стилове, се издига подхипотеза, свързана с установяване на причинно-следствена връзка между разглежданите конструкти, като изследователският интерес е насочен към откриване на конкретните времеви ориентации, които са предиктори на измеренията на лидерските стилове.

4. Изследователски инструменти

За постигането на поставените изследователски цели и задачи и с оглед проверката на издигнатите хипотези се използват следните методики: Многофакторен въпросник за лидерство на Б. Бас и Б. Аволио (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X - Short, Leader Form), Въпросник за времева перспектива на Зимбардо (The Zimbardo Time Perspective Inventory, ZTPI) и Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“ на Донелан и колеги (Mini-IPIP).

4.1. Многофакторен въпросник за лидерство (MLQ 5X)

Първият изследователски инструмент, необходим за постигане на целите и проверка на хипотезите, е Многофакторен въпросник за лидерство (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X - Short, Leader Form). Въпросникът е разработен от Б. Бас и Б. Аволио (Avolio & Bas, 2004) и е насочен към проучване на трите лидерски стила – транзакционен, трансформационен и либерален. Прегледът на специализираната литература показва, че Многофакторният въпросник за лидерство е адаптиран за българска военна среда от Д. Димитров и Г. Карастоянов (2012). За целите на настоящия труд се използва изследователският инструмент, който е адаптиран за българския социокултурен контекст от К. Крумов и колеги (2016). Прилага се кратката версия, която включва 45 айтема, измерващи ключови лидерски поведения. Съществуват две форми на този въпросник – за лидери и за служители, като в настоящото изследване е използвана първата форма, тъй като изследваните лица са хора, заемащи ръководни позиции. Обособени са 12 субскали. Дименсиите на транзакционния лидерски стил се разпределят в следните 3 подскали – „ситуационни награди“, „управление по изключение – активно“, „управление по изключение – пасивно“. Трансформационният лидерски стил се характеризира със следните 5 дименсии – „идеализирано влияние като качество“, „идеализирано влияние като поведение“, „уважение и внимание“, „вдъхновяване и мотивиране“ и „интелектуална стимулация“. Налице е и трети лидерски стил, наречен от авторите „либерален“ (laissez-faire).

Първата дименсия на транзакционното лидерство, която е обособена в субскала на въпросника, е наречена „ситуационни награди“. Тя се състои от 4 айтема, които отразяват тенденция на лидера към осигуряване на ценни ресурси и награди на служителите в замяна на тяхната работа (пр.: *Изяснявам какво може да очаква човек, когато целите бъдат постигнати.*).

Втората субскала „управление по изключение – активна форма“ е изградена от 4 твърдения. Тя е насочена към измерване на тенденция на лидера да наблюдава активно представянето на служителите и да предприема коригиращи действия (пр.: *Фокусирам вниманието си върху нередностите, грешките, изключенията и отклоненията от стандартите.*).

„Управление по изключение – пасивно“ е третата дименсия на транзакционното лидерство. Тя е съставена от 4 айтема, които измерват склонността на лидера да се

намесва само когато проблемите станат сериозни, а отклоненията от заложените стандарти – очевидни (пр.: *Не се намесвам, докато проблемите не станат сериозни.*).

Първата субскала на трансформационното лидерство „идеализирано влияние/харизма“ е разделена от авторите на две субскали – „идеализирано влияние като качество“ и „идеализирано влияние като поведение“. Субскалата „идеализирано влияние като качество“ е съставена от 4 айтема, които отразяват уменията на лидера да буди възхищение и да предизвиква гордост в последователите от факта, че са свързани с него (пр.: *Хората изпитват гордост от това, че са свързани с мен.*).

Втората субскала „идеализирано влияние като поведение“, която включва 4 твърдения, отразява способността на лидера да изразява своите ценности и вявания при изпълнение на задачите и да повлиява общото усещане за свързаност при изпълнение на задачата (пр.: *Подчертавам колко е важно да се приема присърце целта, която си поставяме.*).

Факторът „вдъхновяване и мотивиране“ включва 4 айтема, които са свързани със създаването на ясна и вдъхновяваща визия за последователите (пр.: *Говоря с ентузиазъм за това, което трябва да се постигне.*).

„Интелектуално стимулиране“ е четвъртата идентифицирана дименсия на трансформационното лидерство. Тя е съставена от 4 твърдения, които отразяват склонността на лидера да насърчава последователите да мислят за стари проблеми по нов начин и да влагат допълнителни усилия в работата си (пр.: *Карам другите да гледат на проблемите от много различни гледни точки.*).

Петата субскала „уважение и внимание“, изградена от 4 айтема, измерва склонността на лидера да обръща специално внимание на индивидуалните потребности на своите служители от растеж, развитие и израстване в организацията (пр.: *Възприемам човека като индивид, който има различни нужди, способности и стремежи от тези на другите.*)

Освен трансформационен и транзакционен лидерски стил, изследователите са обособили и трети управленски стил – либералния. Тази субскала се състои от 4 твърдения, които отразяват липсата на лидерство и избягването на лидерските задължения и отговорности (пр.: *Отсъствам, когато се нуждаят от мен.*).

Стойностите на коефициентите на надеждност, установени при адаптацията на изследователския инструмент, варират от добри до много високи стойности – от $\alpha = 0,73$ до $\alpha = 0,92$.

Въпросникът включва още три субскали, които са насочени към резултатите от лидерското въздействие – „допълнителни усилия“ (3 твърдения), „ефективност“ (4 айтема) и „удовлетвореност“ (2 айтема). Тъй като тези субскали не отговарят на целите и хипотезите на настоящото изследване, те не са подробно описани и не са включени в статистическите анализи. Изследваните лица оценяват твърденията по 5-степенна скала от Ликертов тип:

1 – Изобщо не се отнася до мен

2 – Много рядко

3 – Понякога

4 – Сравнително често

5 – Често или винаги

4.2. Въпросник за времева перспектива (ZTPI)

Вторият изследователски инструмент, който се използва в настоящото изследване, е Въпросник за времева перспектива на Зимбардо (The Zimbardo Time Perspective Inventory, ZTPI), който е разработен от Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999). Въпросникът, измерващ ориентацията на индивидите към минало, настояще и бъдеще, има както дълга, така и кратка форма. Броят на айтемите в различните кратки версии варира между 17 и 22 айтема. В настоящото изследване се използва оригиналната методика, състояща се от 56 айтема. Тя не е стандартизирана за български условия. Авторите на въпросника обособяват 5 субскали, които представляват пет ориентации към времето – „негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“.

Първата субскала „негативно минало“ се състои от 10 айтема, които измерват отрицателна и песимистична нагласа на индивида към миналото (пр.: *Болезнените преживявания продължават да се повтарят в съзнанието ми.*). Съгласно проведения от авторите на методиката анализ на надеждността субскалата се характеризира с висока вътрешна консистентност – $\alpha = 0,82$.

Втората субскала „позитивно минало“, която включва 9 айтема, отразява положително и сантиментално отношение към миналото (пр.: *Познати от детството гледки, звуци, миризми често предизвикват поток от прекрасни спомени.*). Показателят за вътрешната консистентност на скалата свидетелства за висока надеждност – $\alpha = 0,80$.

„Хедонистично настояще“ е третата субскала, която измерва ориентацията на индивида към настоящите удоволствия и поемането на риск, без да се проявява загриженост за последствията. Състои се от 15 айтема (пр.: *Опитвам се да живея живота си възможно най-пълноценно – тук и сега.*) и съгласно данните на авторите показателят за надеждност на субскалата е много добър - $\alpha = 0,79$.

Четвъртата субскала е наречена от авторите „фаталистично настояще“. Тя е съставена от 9 твърдения, които отразяват безпомощност и безнадеждност по отношение на разбирането на бъдещето и на живота като цяло (пр.: *След като „каквото има да става, ще стане“, тогава наистина е без значение какво правя аз.*). Коефициентът α на Кронбах показва много добра надеждност на субскалата – $\alpha = 0,74$.

Последната субскала на Въпросника за времева перспектива е „бъдеще“. Тя измерва насочеността на индивида към бъдещето и неговия стремеж към постигане на бъдещи цели. Броят на айтемите, които я изграждат, е 13 (пр.: *Когато искам да постигна нещо, аз си поставям цели и обмислям конкретни начини за постигане на тези цели.*). Данните от проведения от авторите на методиката анализ на надеждността показват, че субскалата се характеризира с много добра вътрешна консистентност – $\alpha = 0,77$.

Скалата за оценка на отговорите на изследваните лица е 5-степенна скала от Ликертов тип:

- 1 – Категорично не е вярно за мен
- 2 – По-скоро не е вярно за мен
- 3 – Не мога да преценя
- 4 – По-скоро е вярно за мен
- 5 – Категорично е вярно за мен

4.3. Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“ (Mini-IPIP)

За целите на изследването се използва и Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“ (Mini-IPIP), разработен от М. Донелан и колеги (Donellan, Oswald, Baird, & Lucas, 2006). Изследователският инструмент, който е съставен от 20 твърдения, е кратка версия на въпросник от 50 айтема, основан на модела на „Големите пет“. Въпросникът е адаптиран за български условия от проф. С. Карабельова и колеги (Karabeliova, Petrov, Milanov, & Ivanova, 2012). Петфакторната

структура на въпросника и високата вътрешна консистентност на всяка една субскала напълно се потвърждават в българския социокултурен контекст. Налице са 5 субскали: „емоционална стабилност-невротизъм“, „интроверсия-екстраверсия“, „конкурентност-сътрудничество“, „нецеленасоченост-целенасоченост“, „закритост-откритост към нов опит“.

Първият фактор е „емоционална стабилност-невротизъм“. Ниските стойности по тази субскала са индикатор за емоционална стабилност, а високите – за невротизъм (емоционална нестабилност). Субскалата е съставена от 4 айтема, които измерват тенденция за много лесно изразяване на неприятни емоции (пр.: *Често си сменям настроението.*). Показателят за надеждност на скалата, установен при адаптацията на въпросника, свидетелства за много добра вътрешна консистентност – $\alpha = 0,74$.

Втората субскала е „екстраверсия-интроверсия“, като ниските стойности показват интроверсия, а високите са индикатор за екстраверсия. Субскалата, включваща 4 твърдения, е насочена към измерване на тенденция да се търсят стимулация и радост от компанията на други хора и да се изразява готовност за сътрудничество и афилиация (пр.: *На събирания говоря с много различни хора.*). Коефициентът α на Кронбах показва много добра надеждност на субскалата – $\alpha = 0,74$.

„Откритост- закритост към нов опит“ е третата субскала, която е изградена от 4 айтема, измерващи тенденция да се преживява радост от нов опит и нови идеи (пр.: *Имам живо въображение.*). Ниските стойности по субскалата свидетелстват за закритост към нов опит (неоткликване на нововъведенията, съпротива срещу промените), а високите стойности показват откритост към нов опит. Субскалата се характеризира с много добра вътрешна консистентност - $\alpha = 0,74$.

Субскалата „сътрудничество-конкурентност“, която се състои от 4 айтема, измерва тенденция за съчувствие спрямо другите, дружелюбност и кооперативност (пр.: *Преживявам чувствата на другите.*). Ниските стойности по субскалата свидетелстват за конкурентност, а високите – за сътрудничество. Съгласно данните от адаптацията на въпросника субскалата се характеризира с добра вътрешна консистентност – $\alpha = 0,65$.

Последният фактор „целенасоченост-нецеленасоченост“, изграден от 4 твърдения, отразява тенденция за показване на самодисциплина, отговорност и стремеж за компетентност и постижения (пр.: *Изпълнявам си задълженията веднага.*). Ниските стойности по субскалата са индикатор за нецеленасоченост, а високите показват целенасоченост. Показателят за надеждност на субскалата е добър - $\alpha = 0,66$.

Твърденията в скалата се оценяват от респондентите по скала от Ликертов тип с пет степени:

- 1 – Изобщо не се отнася до мен
- 2 – В известна степен не се отнася до мен
- 3 – Не мога да преценя
- 4 – В известна степен се отнася до мен
- 5 – Напълно се отнася до мен

5. Процедура на изследване

Първият изследователски инструмент, който е използван в настоящото изследване, е Многофакторен въпросник за лидерство (MLQ 5X), разработен Б. Бас и от Б. Аволио (Avolio & Bas, 2004). Той е получен от авторите му и се използва с тяхно разрешение. Въпросникът е адаптиран за български условия от К. Крумов и колеги (2016) и поради тази причина не е включен в пилотното изследване. Важно е да се отбележи, че не се използват следните три субскали - „допълнителни усилия“, „ефективност“ и „удовлетвореност“, тъй като те няма да помогнат за изпълняване на поставените цели и за проверка на издигнатите хипотези.

Въпросникът за времева перспектива (ZTPI) на Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) е намерен в базите данни на EBSCO като част от статия, включваща данни за създаването и валидизирането му. Той не е стандартизиран за българския социокултурен контекст. Налице са три независими превода на айтемите от английски на български език, като окончателният вариант е обсъден в по-широк професионален кръг. Преводът е съобразен със стилистиката на българския език, като същевременно се запазва психологическият и съдържателният аспект на оригиналните твърдения. Проведено е пилотно изследване, чиято цел е проверка на психометричните характеристики на методиката.

Третият изследователски инструмент е Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“ (Mini-IPIP) (Donellan, Oswald, Baird, Lucas, 2006). Той е предоставен за използване в настоящото изследване от проф. С. Карабельова. Тъй като въпросникът е адаптиран за български условия (Karabeliova, Petrov, Milanov, & Ivanova, 2012), не се налага да се правят преводи на айтемите. Също така методиката не е включена в пилотното изследване.

Използваните изследователски инструменти са обединени в общ въпросник и заедно с включените въпроси за демографски данни формират тестова батерия.

Събирането на данни се проведе в периода септември 2015 – март 2016 г. Една част от изследваните лица попълниха въпросника по метода молив-хартия, а останалите – по електронен път.

Статистическата обработка на данните е извършена посредством статистическия пакет SPSS версия 16.0.

6. Обект на изследването: кратко описание на изследваните лица

В настоящото изследване взеха участие 219 лица. Основен критерий за подбор на респондентите е да заемат ръководни позиции, тъй като на емпирична проверка се подлагат управленският стил и времевата ориентация на организационните лидери. Въпросникът беше изпратен до 251 изследвани лица, като 227 от тях върнаха попълнени въпросници, но 8 от протоколите бяха невалидни.

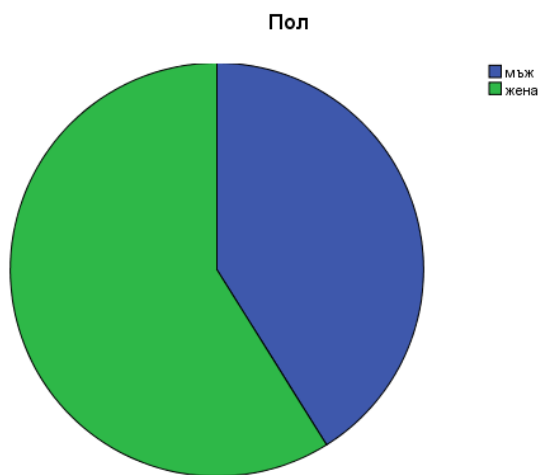
За описание на извадката е проведено честотно разпределение на демографските характеристики на изследваните лица (пол, възраст, образование, местоживееене, общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой на служителите в организацията, размер на ръководения екип), като резултатите са представени в Таблица 1 и са графично онагледени (Графики 1, 2, 3, 4, 5, 6).

Таблица 1 Честотно разпределение на изследваните лица (N=219) по демографски характеристики

Показател	Честота	Процент	
Пол	Мъж	90	41,1
	Жена	129	58,9
Възраст	25-35 г.	79	36,1
	36-45 г.	69	31,5
	46-69 г.	71	32,4
Общ трудов стаж /в години/	1 - 5	20	9,1
	6 - 10	41	18,7
	11 - 15	37	16,9
	16 - 20	49	22,4
	над 20	72	32,9
Трудов стаж на мениджърска позиция /в години/	1 - 2	65	29,7
	3 - 6	82	37,4

	7 - 13	58	26,5
	14 - 38	14	6,4
Брой служители в организацията	1 - 50	103	47,0
	51 - 250	53	24,2
	над 250	63	28,8
Размер на ръководения екип	1-3	57	26,0
	4-6	60	27,4
	7-11	51	23,3
	над 12	51	23,3
Образование	Висше	219	100
Местоживеене	Голям град	25	11,4
	Столица	194	88,6

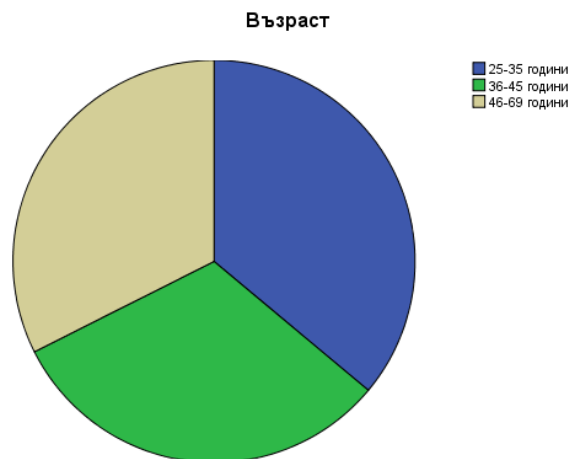
Честотното разпределение на лицата по пол показва, че жените са 129 (58,9 %), а мъжете – 90 (41,1 %). Важно е в извадката да се включат лица от двата пола, които да са сравнително равномерно разпределени по този показател, тъй като една от целите на изследването е да се провери дали полът е диференциращ фактор по отношение на дименсиите на лидерските стилове и на измеренията на времевата перспектива. Разпределението на извадката по пол е онагледено графично (Графика 1).



Графика 1 Разпределение на извадката по пол

Възrastовият диапазон на респондентите варира от 25 до 69 години. Съгласно данните от честотния анализ 79 (36,1%) от изследваните мениджъри са на възраст до 35 години, 69 (31,5 %) от тях попадат в категорията „36-45 години“ и 71 (32,4 %) са между 46 и 69 години. Изследваните лица са разпределени по фактора „възраст“ в сравнително

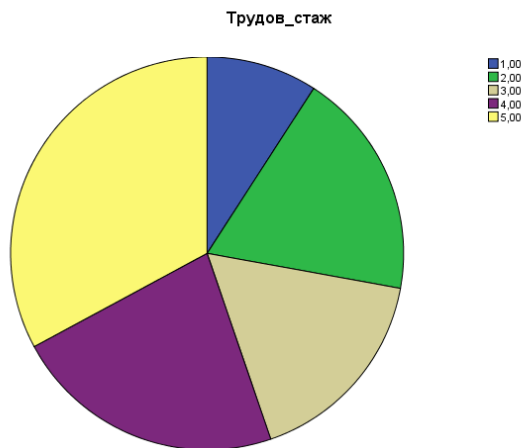
балансираны категории, които позволяват да се търсят възрастови различия между мениджърите. Резултатите от честотното разпределение са представени графично (Графика 2).



Графика 2 Разпределение на извадката по възраст

Резултатите от честотния анализ показват, че извадката е силно небалансирана по отношение на следните демографски характеристики – общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип. По тази причина представянето на демографските фактори в силно небалансирани категории се прави единствено с цел описание на извадката. В проведеното изследване посочените фактори са включени в корелационни анализи, но не и в еднофакторен дисперсионен анализ, чиято цел е установяване на различия между отделните нива на дадена променлива, тъй като в случая лицата, попадащи в различните нива на променливите, не са балансирано разпределени.

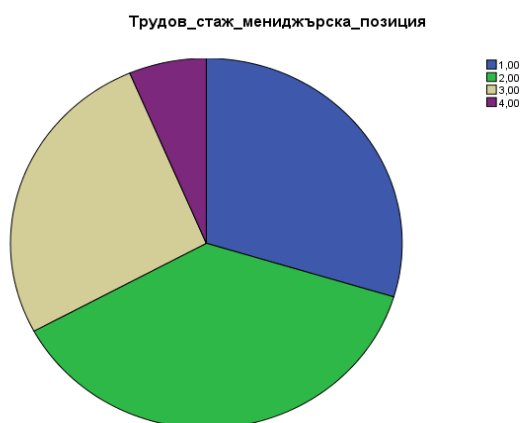
Изследваните лица попадат в четири категории по отношение на фактора „общ трудов стаж“. Установява се, че 9,1 % от респондентите имат трудов стаж между 1 и 5 години, 18,7 % попадат в категорията „6-10 години“, 16,9 % са посочили, че общият им трудов стаж е между 11 и 15 години, 22,4 % се включват в категорията „16-20 години“, а лицата с над 20 години трудов опит са 32,9 %. Получените резултати са онагледени чрез Графика 3.



1 – 1-5 години; **2** – 6-10 години; **3** – 11-15 години; **4** – 16-20 години; **5** – над 20 години

Графика 3 Разпределение на извадката по общ трудов стаж

По отношение на демографската характеристика „трудова стаж на мениджърска позиция“ данните от проведеня честотен анализ показват, че 29,7 % от изследваните мениджъри имат 1-2 години опит на ръководна позиция, най-голям процент от лицата (37,4 %) посочват, че между 3 и 6 години изпълняват мениджърски функции, 26,5 % попадат в категорията „7-13 години“, а най-малък е процентът на мениджърите с трудов стаж на ръководна позиция между 14 и 38 години (6,4 %). Резултатите от анализа са представени графично (Графика 4).



1 – 1-2 години; **2** – 3-6 години; **3** – 7-13 години; **4** – 14-38 години

Графика 4 Разпределение на извадката по трудов стаж на мениджърска позиция

В настоящия труд за описание на броя на служителите в организацията се използва стандартната класификация на предприятията според броя на работещите в тях. Съгласно резултатите от честотното разпределение 47 % от изследваните лица са мениджъри в малки организации с брой на служителите от 1 до 50 човека. В организации от среден тип (51-250 служители) работят 24,2 % от респондентите, а 28,8 % от изследваните лица са в големи предприятия с над 250 служители. Графика 5 представя получените резултати от честотния анализ.

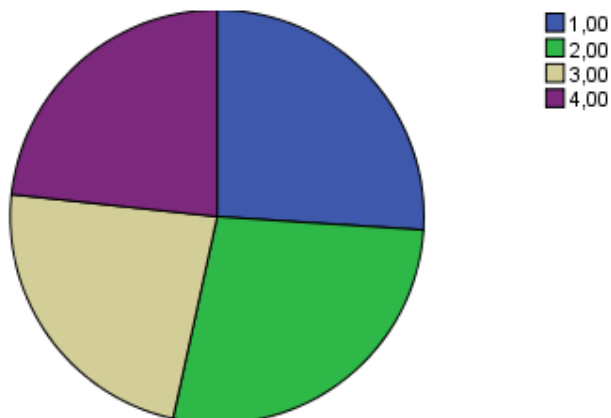


1 – 1-50 служители; **2** – 51- 250 служители; **3** – над 250 служители

Графика 5 Разпределение на извадката по брой служители в организацията

Участниците в изследването се разпределят в четири категории по отношение на демографската характеристика „размер на ръководения екип“. Данните показват, че 26 % от лицата ръководят между един и трима служители, 27,4 % са мениджъри на екип, чиито членове са между 4 и 6 човека, 23,3 % управляват екипи с размер между 7 и 11 служители, а екипи от над 12 човека са ръководени от 23,3 % от изследваните мениджъри. Разпределението на изследваните лица по фактора „размер на ръководения екип“ е онагледено графично (Графика 6).

Размер_на_ръководения_екип



1 – 1-3 служители; **2** – 4-6 служители; **3** – 7-11 служители; **4** – над 12 служители

Графика 6 Разпределение на извадката по размер на ръководения екип

По отношение на фактора „висше образование“ – извадката е хомогенна, тъй като всички изследвани лица (N = 219) са с висше образование.

Събрани са данни и за местоживеенето на респондентите, като живеещите в столицата са най-многобройната група (88,6 %), а 11,4 % от изследваните лица посочват, че живеят в голям град.

7. Пилотно изследване

Необходимо е провеждането на пилотно изследване с цел проверка на надеждността на Въпросника за времева перспектива, който не е адаптиран за българския социокултурен контекст. В пилотното изследване взеха участие 80 лица на възраст от 25 до 69 години, като 47 от тях са жени, а останалите 33 – мъже. Проведен е анализ на надеждността на всички субскали на методиката и резултатите са представени в Таблица 2.

Таблица 2 Надеждност на субскалите на Въпросник за времева перспектива в пилотното изследване

Име на субскалата	Брой айтеми	Стойност на α на Кронбах
Негативно минало	10	0,85
Позитивно минало	9	0,67
Хедонистично настояще	15	0,86
Фаталистично настояще	9	0,86
Бъдеще	13	0,75

Резултатите от проведения анализ показват, че и петте субскали имат много добри психометрични характеристики.

След проведения анализ на надеждността на субскалата „негативно минало“, състояща се от 10 айтема, се установява, че тя се характеризира с висока вътрешна консистентност при стойност на коефициента α на Кронбах $\alpha = 0,85$. Корелационните зависимости на твърденията с цялата субскала също свидетелстват за това и варират от умерени ($r = 0,37$) до големи ($r = 0,72$). Няма айтем, чието отстраняване би повишило значително надеждността на субскалата. Следователно всички оригинално заложиени в субскалата твърдения се запазват.

Втората субскала на Въпросника за времева перспектива „позитивно минало“, която включва 9 твърдения, се характеризира с добра вътрешна консистентност - $\alpha = 0,67$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата варират по стойност от умерени ($r = 0,37$) до значителни ($r = 0,58$). Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах. Всички оригинално включени в структурата на субскалата твърдения се запазват.

Третата ориентация към времето е „хедонистично настояще“. Показателят α на Кронбах има стойност $\alpha = 0,86$, която показва висока вътрешна консистентност. Корелациите на айтемите със субскалата също свидетелстват за това. Те варират от умерени ($r = 0,37$) до големи ($r = 0,73$). Анализът показва, че ако се отстрани един айтем, стойността на коефициента α на Кронбах би нараснала малко, но тъй като вътрешната консистентност на субскалата е достатъчно висока, се взема решение да не се премахват твърдения с цел запазване на оригиналната структура от 15 твърдения.

Анализът на надеждността на субскалата „фаталистично настояще“ показва стойност на показателя α на Кронбах $\alpha = 0,86$. Субскалата се характеризира с висока вътрешна консистентност, като корелациите на айтемите с цялата субскала също потвърждават този факт - те варират от умерени ($r = 0,36$) до големи ($r = 0,79$). Установява се, че при премахване на един айтем стойността на α на Кронбах би се увеличила ($\alpha = 0,87$), но тъй като увеличението е минимално, се взема решение да се запази оригиналната структура на субскалата от 9 айтема.

Субскалата „бъдеще“ се характеризира с много добра вътрешна консистентност, като стойността на коефициента α на Кронбах е $\alpha = 0,75$. Корелациите на айтемите с цялата субскала също показват това – те варират от умерени ($r = 0,33$) до значителни ($r = 0,63$). Съгласно резултатите от анализа няма айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах, поради което скалата запазва структурата си от 13 твърдения.

Пета глава

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВРЕМЕВИТЕ ОРИЕНТАЦИИ И УПРАВЛЕНСКИТЕ СТИЛОВЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ЛИДЕР

1. Надеждност на субскалите и профил на извадката

1.1. Анализ на надеждността на използваните субскали в основното изследване

Необходимо да се направи проверка на вътрешната консистентност и нивото на свързаност между айтемите в различните субскали. Търсят се стойностите на α на Кронбах на деветте субскали на Многофакторния въпросник за лидерство, на петте субскали на Въпросника за времева перспектива и на петте субскали на Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“. Резултатите от проведения анализ на надеждността на използваните субскали са представени в Таблица 3.

Таблица 3 Надеждност на използваните субскали в основното изследване

Име на субскалата	Брой айтеми	Стойност на α на Кронбах
Ситуационни награди	4	0,71
Управление по изключение - активно	4	0,76
Управление по изключение - пасивно	4	0,74
Идеализирано влияние като качество	4	0,73
Идеализирано влияние като поведение	4	0,71
Уважение и внимание	4	0,82

Вдъхновяване и мотивиране	4	0,78
Интелектуална стимулация	4	0,72
Либерално лидерство	4	0,73
Негативно минало	10	0,80
Позитивно минало	9	0,74
Хедонистично настояще	15	0,83
Фаталистично настояще	9	0,80
Бъдеще	13	0,70
Невротизъм	4	0,71
Екстраверсия	4	0,74
Откритост към нов опит	4	0,72
Сътрудничество	4	0,69
Целенасоченост	4	0,66

- *Анализ на надеждността на субскалите на Многофакторния въпросник за лидерство (MLQ).*

Проведеният анализ на субскалата „ситуационни награди“ показва, че е налице много добра вътрешна консистентност на субскалата при стойност на коефициента α на Кронбах $\alpha = 0,71$. Корелациите на айтемите с нея също свидетелстват за това. Те варират от умерени ($r = 0,45$) го значителни ($r = 0,68$). Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах. Всички оригинално включени в структурата на субскалата 4 твърдения се запазват.

Субскалата „управление по изключение – активно“, състояща се от 4 твърдения, се характеризира с много добра вътрешна консистентност – $\alpha = 0,76$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата, които варират от умерени ($r = 0,49$) до значителни ($r = 0,59$), също потвърждават този факт. Съгласно резултатите от анализа няма айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах, поради което скалата запазва оригиналната си структура.

Анализът на надеждността на субскалата „управление по изключение – пасивно“ показва стойност на показателя α на Кронбах $\alpha = 0,74$. Субскалата се характеризира с много добра вътрешна консистентност, като корелациите на айтемите с цялата субскала

също свидетелстват за това - те варират от умерени ($r = 0,47$) до големи ($r = 0,71$). Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах. Всички оригинално включени в структурата на субскалата 4 твърдения се запазват.

Субскалата „идеализирано влияние като качество“ показва много добра надеждност - $\alpha = 0,73$. Корелациите на айтемите с нея се разполагат в диапазон от умерени ($r = 0,37$) до значителни ($r = 0,68$) и потвърждават доброто ниво на свързаност между айтемите. Изключването на айтем не би довело до значително повишаване на коефициента α на Кронбах, поради което всички 4 твърдения, оригинално заложиени в скалата, се запазват.

Резултатите от анализа на надеждността на субскалата „идеализирано влияние като поведение“ свидетелстват за много добра вътрешна консистентност - $\alpha = 0,71$. Корелационните зависимости на твърденията с цялата субскала също потвърждават добрата надеждност и варират от умерени ($r = 0,38$) до значителни ($r = 0,62$). Анализът на вътрешната консистентност не установи наличието на айтем, чието отстраняване би повишило стойността на коефициента α на Кронбах, поради което се запазва оригиналната структура от 4 твърдения.

Субскалата „уважение и внимание“ се характеризира с висока надеждност - $\alpha = 0,82$. Високата вътрешна консистентност се потвърждава и от корелациите на твърденията с цялата субскала, които се разполагат в диапазон от значителни ($r = 0,66$) до големи ($r = 0,75$). Анализът показва, че няма айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах, поради което скалата запазва структурата си от 4 твърдения.

Резултатите от анализа на надеждността на субскалата „вдъхновяване и мотивиране“ свидетелстват за много добра вътрешна консистентност. Стойността на коефициента α на Кронбах е $\alpha = 0,78$. Корелациите на айтемите със субскалата са значителни (от $r = 0,53$ до $r = 0,65$). Не се установява айтем, чието елиминиране би повишило значително надеждността на субскалата. Всички оригинално включени в структурата на субскалата 4 твърдения се запазват.

Анализът на вътрешната консистентност на субскалата „интелектуална стимулация“ показва много добра надеждност при стойност на коефициента α на Кронбах $\alpha = 0,72$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата, които варират от умерени ($r = 0,44$) до големи ($r = 0,72$), също потвърждават този факт. Установява се, че при премахване на един айтем стойността

на α на Кронбах би се увеличила, но тъй като увеличението е минимално, се взема решение да се запази оригиналната структура на субскалата от 4 айтема.

Субскалата „либерално лидерство“ се характеризира с много добра вътрешна консистентност - $\alpha = 0,73$. Корелациите на айтемите със субскалата се разполагат в диапазон от умерени ($r = 0,42$) до големи ($r = 0,71$) и потвърждават доброто ниво на свързаност между айтемите. Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах, поради което всички 4 твърдения, оригинално заложи в скалата, се запазват.

Коефициентът α на Кронбах на различните субскали варира от $\alpha = 0,71$ до $\alpha = 0,82$. Съпоставката с коефициентите на надеждност, установени при адаптацията на въпросника (от $\alpha = 0,73$ до $\alpha = 0,92$, Крумов и колеги, 2016), показва, че субскалите на MLQ се характеризират с много добра надеждност.

- ***Анализ на надеждността на петте субскали на Въпросника за времева перспектива (ZTPI).***

Субскалата „негативно минало“ показва стойност на показателя α на Кронбах $\alpha = 0,80$, която е индикатор за висока вътрешна консистентност. Корелациите на айтемите с цялата субскала също потвърждават този факт - те варират от умерени ($r = 0,38$) до значителни ($r = 0,65$). Съгласно резултатите от анализа няма айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах, поради което скалата запазва оригиналната си структура от 10 твърдения.

Анализът на надеждността на субскалата „позитивно минало“ показва много добра надеждност при стойност на коефициента α на Кронбах $\alpha = 0,74$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата варират по стойност от умерени ($r = 0,48$) до големи ($r = 0,71$). Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах. Всички оригинално включени в структурата на субскалата 9 твърдения се запазват.

Субскалата „хедонистично настояще“ показва висока надеждност - $\alpha = 0,83$. Корелациите на айтемите със субскалата свидетелстват за високата консистентност. Те се разполагат в диапазон от умерени ($r = 0,42$) до големи ($r = 0,72$). Анализът показва, че ако се отстрани един айтем, стойността на коефициента α на Кронбах би нараснала много малко, но тъй като вътрешната консистентност на субскалата е достатъчно

висока, се взема решение да не се премахват твърдения с цел запазване на оригиналната структура от 15 твърдения.

Резултатите от анализа на надеждността на субскалата „фаталистично настояще“ свидетелстват за висока вътрешна консистентност- $\alpha = 0,80$, като корелациите на айтемите с цялата субскала също потвърждават това - те варират от умерени ($r = 0,37$) до значителни ($r = 0,65$). Не е налице айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах, поради което скалата запазва оригиналната си структура от 9 твърдения.

Субскалата „бъдеще“ се характеризира с много добра вътрешна консистентност, като стойността на коефициента α на Кронбах е $\alpha = 0,70$. Корелациите на айтемите с цялата субскала също показват това – те варират от умерени ($r = 0,32$) до значителни ($r = 0,61$). Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах. Всички оригинално включени в структурата на субскалата 13 твърдения се запазват.

Коефициентът α на Кронбах на различните субскали варира от $\alpha = 0,70$ до $\alpha = 0,83$. При съпоставка с коефициентите на надеждност, посочени от авторите на методиката (от $\alpha = 0,74$ до $\alpha = 0,82$, Zimbardo & Boyd, 1999), се установява, че субскалите на Въпросника за времева перспектива показват висока надеждност.

- ***Анализ на надеждността на субскалите на Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“***

Субскалата „невротизъм“, чиито ниски нива са индикатор за емоционална стабилност, се характеризира с много добра вътрешна консистентност - $\alpha = 0,71$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата също свидетелстват за това и се разполагат в диапазон от умерени ($r = 0,39$) до значителни ($r = 0,55$). Анализът показва, че ако се отстрани един айтем, стойността на коефициента α на Кронбах би нараснала много малко, но тъй като вътрешната консистентност на субскалата е достатъчно висока при малкия брой айтеми, се взема решение да не се премахват твърдения с цел запазване на оригиналната структура.

Субскалата „екстраверсия“ се състои от 4 твърдения. Ниските резултати по тази дименсия са индикатор за интроверсия. Анализът на надеждността на субскалата показва много добра вътрешна консистентност при стойност на коефициента α на Кронбах $\alpha = 0,74$. Корелациите на айтемите с цялата субскала, които са значителни (от r

= 0,52 до $r = 0,68$), също потвърждават доброто ниво на надеждност. Не се установява наличие на айтем, чието елиминиране би довело до значително повишаване на стойността на показателя α на Кронбах, поради което всички твърдения, оригинално заложи в скалата, се запазват.

Анализът на надеждността на субскалата „откритост към нов опит“ показва много добра вътрешна консистентност при стойност на коефициента α на Кронбах $\alpha = 0,72$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата, които варират от умерени ($r = 0,35$) до значителни ($r = 0,62$), също потвърждават този факт. Всички оригинално включени в структурата на субскалата 4 твърдения се запазват, тъй като не се установява наличие на айтем, чието елиминиране, би повишило значително надеждността на субскалата.

Резултатите от анализа на вътрешната консистентност на субскалата „сътрудничество“, чиито ниски стойности са индикатор за ориентация към конкурентност, показват добра надеждност - $\alpha = 0,69$. Корелационните взаимовръзки на отделните твърдения със субскалата, които варират от умерени ($r = 0,39$) до значителни ($r = 0,57$), също потвърждават този факт. Не е налице айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах. Следователно скалата запазва оригиналната си структура от 4 твърдения.

Субскалата „целенасоченост“ е съставена от 4 айтема. Ниските стойности по фактора свидетелстват за нецеленасоченост. Резултатите от анализа на надеждността на субскалата показват добра вътрешна консистентност - $\alpha = 0,66$, като корелациите на айтемите с цялата субскала също потвърждават това - те варират от умерени ($r = 0,35$) до значителни ($r = 0,58$). Съгласно резултатите от анализа няма айтем, чието премахване би повишило значително стойността на коефициента α на Кронбах, поради което скалата запазва оригиналната си структурата.

Коефициентът α на Кронбах на различните субскали се разполага в диапазон от $\alpha = 0,66$ до $\alpha = 0,74$. Съпоставката с коефициентите на надеждност, установени при адаптацията на въпросника (от $\alpha = 0,65$ до $\alpha = 0,74$, Karabeliova, Petrov, Milanov, & Ivanova, 2012), показва, че субскалите на MLQ се характеризират с много добра надеждност. Прави впечатление, че субскалите „сътрудничество“ ($\alpha = 0,69$) и „целенасоченост“ ($\alpha = 0,66$) показват по-ниска, но все пак приемлива надеждност, каквато е установена и при адаптацията на въпросника, а именно - „сътрудничество“ ($\alpha = 0,65$) и „целенасоченост“ ($\alpha = 0,66$).

1.2. Описание на профила на извадката по основните изследователски конструктори

Една от целите на настоящото изследване е да се представи профилът на извадката, като се установят преобладаващите за лицата лидерски поведения, доминиращите времеви ориентации и водещите характеристики на личността. За постигане на поставената цел беше проведен анализ на средните стойности и стандартните отклонения. Резултатите от дескриптивната статистика са представени в Таблици 4,5 и 6.

1.2.1. Дескриптивна статистика на лидерските стилове

За установяване на лидерските стилове на изследваните мениджъри беше проведен анализ на средните стойности и стандартните отклонения, като резултатите от описателната статистика са представени в Таблица 4 и са описани подробно.

Таблица 4 Средни стойности и стандартни отклонения на дименсиите на лидерските стилове

Лидерски стил	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)
ТРАНЗАКЦИОНЕН СТИЛ		
Ситуационни награди	4,17	0,56
Управление по изключение - активно	3,20	0,80
Управление по изключение - пасивно	1,94	0,63
ТРАНСФОРМАЦИОНЕН СТИЛ		
Идеализирано влияние като качество	3,85	0,55
Идеализирано влияние като поведение	4,05	0,55
Уважение и внимание	4,33	0,50
Вдъхновяване и мотивиране	4,12	0,68
Интелектуална стимулация	4,13	0,52
ЛИБЕРАЛЕН СТИЛ	1,72	0,55

Съгласно данните от анализа извадката показва високи стойности и по петте измерения на трансформационното лидерство, като най-значима се откроява дименсията „уважение и внимание“ ($M = 4,33$; $SD = 0,50$). Емпирично се установява, че за изследваните ръководители е от голямо значение да обръщат внимание на индивидуаните потребности на своите последователи и да насърчават развитието на уменията и способностите им. На второ място се ранжира дименсията на транзакционния лидерски стил „ситуационни награди“ ($M = 4,17$; $SD = 0,56$). Напълно очаквано е лидерите да са ориентирани към осигуряване на ценни ресурси и награди в замяна на доброто трудово изпълнение на своите служители. Почти сходни средни стойности демонстрират две от дименсиите на трансформационното лидерство, които заемат трето и четвърто място, а именно – „интелектуална стимулация“ ($M = 4,13$; $SD = 0,52$) и „вдъхновяване и мотивиране“ ($M = 4,12$; $SD = 0,68$). От получените резултати става ясно, че за ръководителите е важно да насърчават нетрадиционното мислене и иновативността при изпълнение на възложените задачи, както и да говорят оптимистично за бъдещето, представяйки на последователите вдъхновяваща визия за него. Харизматичният компонент на лидера е изразен чрез дименсиите „идеализирано влияние като поведение“ ($M = 4,05$; $SD = 0,55$) и „идеализирано влияние като качество“ ($M = 3,85$; $SD = 0,55$), които показват сравнително по-ниски средни стойности от останалите измерения на трансформационното лидерство. Следователно в настоящата извадка за лидерите не е от първостепенно значение да предизвикват възхищение, да очароват последователите и да насърчават общото усещане за свързаност.

Дименсиите на транзакционното лидерство, с изключение на „ситуационни награди“, се ранжират след измеренията на трансформационния стил, тъй като показват значително по-ниски стойности от тях. Съгласно резултатите изследваните ръководители прилагат повече активната форма на „управление по изключение“ ($M = 3,20$; $SD = 0,80$), отколкото пасивната ($M = 1,94$; $SD = 0,63$), което означава, че лидерите по-скоро наблюдават активно трудовото изпълнение на служителите и налагат корекции вместо да изчакват проблемите да станат сериозни, за да се намесят. Не е изненадващо, че либералният стил има най-ниски средни стойности ($M = 1,72$; $SD = 0,55$), тъй като той се разглежда като отказ от лидерски функции и всъщност представлява липса на лидерство. Следователно мениджърите в настоящата извадка не се самооценяват като пасивни, незаинтересовани и бягащи от отговорност.

Изводът, който може да се направи, е, че изследваните лидери в по-висока степен се ангажират в поведения, характерни за трансформационния лидерски стил.

Бихме могли да допуснем, че за ръководителите на разнообразни организации в България са важни не просто отношенията ръководител-подчинен, основани на санкции и възнаграждения, а уважението и вниманието към отделния служител, който е личност с индивидуални потребности; мотивирането чрез представяне на вдъхновяваща визия за бъдещето; стимулирането на креативността и нетрадиционното мислене в процеса на трудовото изпълнение, както и активното участие в управлението, а не избягването на управленските функции.

1.2.2. Дескриптивна статистика на времевите ориентации

С оглед установяване на времевата насоченост на извадката от лидери беше проведен анализ на средните стойности и стандартните отклонения. Данните от анализа са подробно описани и са онагледени в Таблица 5.

Таблица 5 Средни стойности и стандартни отклонения на времевите ориентации

Времева ориентация	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)
Негативно минало	2,62	0,73
Позитивно минало	3,60	0,60
Хедонистично настояще	3,17	0,62
Фаталистично настояще	2,40	0,70
Бъдеще	3,84	0,50

Описателната статистика на петте типа времева перспектива разкрива, че лидерите от извадката в най-висока степен са ориентирани към бъдещето ($M = 3,84$; $SD = 0,50$). Това означава, че изследваните лица, насочени към тази времева зона, са фокусирани върху постигане на целите и по-скоро основават решенията и действията си на очакванията за бъдещето. Не е изненадващ фактът, че бъдещата времева перспектива е доминираща в извадката, тъй като се установи, че за изследваните ръководители е от значение да вдъхновяват служителите със завладяваща визия за бъдещето и да ги мотивират да постигат поставените цели.

Значителна част от лицата се характеризират с ориентация към „позитивно минало“ ($M = 3,60$; $SD = 0,60$), което означава, че при управлението на организациите

те се основават на опита и спомените за положителните неща, които са се случили и са оказали благоприятно влияние върху организационния живот. Въпреки че изследваните ръководители гледат към бъдещето и постоянно се стремят да поставят и постигат цели, те не забравят миналото и извличат положителното от придобития опит, за да бъдат успешни ръководители.

Според П. Томс лидерите, които живеят в настоящето и се фокусират върху случващото се днес, са най-често срещаният тип лидери (Thoms, 2004). В настоящата извадка те се подреждат на трето място, като акцентът на времевата зона е върху „хедонистично настояще“ ($M = 3,17$; $SD = 0,62$). Изследваните ръководители придават голямо значение на сегашния момент, стремят се да извличат удоволствие от него, фокусират се върху всекидневните задачи и текущия статус на организацията и са по-склонни да поемат рискове, без да мислят за бъдещето. Получените данни не са неочаквани, тъй като за успешното управление на една организация е необходимо да се следи изпълнението на ежедневните задачи и да се прилага текущ контрол.

Резултатите показват, че средните стойности на фактора „негативно минало“ ($M = 2,62$; $SD = 0,73$) са сравнително по-ниски от посочените стойности до момента. Следователно изследваните лица в по-ниска степен са ориентирани към тази времева зона, което означава, че песимистичната нагласа на лидерите към миналото не е доминираща при управлението на организациите. Както стана ясно, изследваните ръководители са насочени към миналото, но основават действията си на отминалите позитивни събития вместо на отрицателните.

Най-ниски са средните стойности на времевата ориентация „фаталистично настояще“ ($M = 2,40$; $SD = 0,70$), което означава, че изследваните лидери в много ниска степен разглеждат настоящия момент като ситуация без изход и без надежда, независеща от тях самите. Следователно по-вероятно е мениджърите от настоящата извадка да не се чувстват безпомощни по отношение на случващото се в организацията, а по-скоро да оценяват сегашния момент и да действат по посока на решаване на проблемите.

1.2.3. Дескриптивна статистика на личностните характеристики по модела на „Големите пет“

За определяне на личностните характеристики на изследваните ръководители се използва анализ на средните стойности и стандартните отклонения. В Таблица 6 са представени получените резултати.

Таблица 6 Средни стойности и стандартни отклонения на характеристиките на личността

Личностни характеристики	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)
Невротизъм	2,81	0,83
Екстраверсия	3,28	0,92
Откритост към нов опит	3,66	0,79
Сътрудничество	3,90	0,78
Целенасоченост	3,93	0,79

По отношение на характеристиките на личността проведенят анализ показва, че най-голям брой изследвани лидери определят себе си като целенасочени ($M = 3,93$; $SD = 0,79$). Ръководителите в извадката са съзнателни, отговорни, ориентирани към постижения и проявяващи постоянство при изпълнение на поетите ангажименти. След като извадката се характеризира с високи стойности по бъдещата времева ориентация, не е изненадващо, че показва най-високи средни стойности по фактора „целенасоченост“.

Установява се, че голяма част от изследваните лидери са ориентирани към сътрудничество ($M = 3,90$; $SD = 0,78$) и проявяват дружелюбност, емпатия, сърдечност. Резултатът е напълно очакван, тъй като дименсията на трансформационното лидерство „уважение и внимание“, която е насочена към зачитане на личността на служителите и проявяване на добро отношение към него, се откроява като основно лидерско поведение на ръководителите в извадката.

Изследваните лидери заемат средна позиция по отношение на характеристиката „отвореност към нов опит“ ($M = 3,66$; $SD = 0,79$), която се свързва с богато въображение, склонност към изпробване на нови неща и интерес към нови преживявания. Резултатът не е изненадващ, тъй като търсенето, разбирането и прилагането на нововъведенията, както и желанието за промяна и отвореността на съзнанието на лидера са предпоставки за постигане на организационен успех.

Съгласно данните от анализа се установява, че ръководителите от извадката се определят по-скоро като екстраверти ($M = 3,28$; $SD = 0,92$). Личностната дименсия „екстраверсия“ включва следните характеристики, които описват в известна степен

изследваните лидери – енергичност, динамичност, насоченост към другите. Тъй като естеството на работата на ръководните кадри предполага постоянна комуникация на различни нива, напълно очаквано е те да изразяват склонност към общуване с много и различни хора, а не тенденция към затваряне в себе си.

В най-ниска степен респондентите определят себе си чрез дименсията „невротизъм“ ($M = 2,81$; $SD = 0,83$). Оказва се, че лицата не се възприемат като тревожни, емоционални и раними. Този факт е от значение за успешното управление на организациите. Важно е лидерите да проявяват емоционална стабилност, като не се поддават на напрежението от множеството отговорности, които стоят зад управленската позиция.

2. Междуполови и възрастови различия

2.1. Междуполови различия по измеренията на лидерските стилове

Първата основна изследователска хипотеза се разделя на две подхипотези.

За проверка на подхипотеза 1.1.: *Допуска се, че ще се установят статистически значими междуполови различия по отношение на дименсията на транзакционния и трансформационния лидерски стил, както и при либералното лидерство*, е проведен еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA). Резултатите от него са представени в Таблица 7.

Таблица 7 Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на измеренията на лидерските стилове по фактора „пол“

Име на субскалата	Пол	Средна стойност	Стандартно отклонение	F	Ст. значимост (p)
Идеализирано влияние като поведение	Мъже	3,95	0,56	6,02	0,02
	Жени	4,13	0,53		
Вдъхновяване и мотивиране	Мъже	4,01	0,76	4,19	0,04
	Жени	4,20	0,61		
Интелектуална стимулация	Мъже	4,04	0,51	5,17	0,02
	Жени	4,20	0,51		
Уважение и внимание	Мъже	4,24	0,52	4,16	0,04
	Жени	4,36	0,50		

Съгласно емпиричните данни от проведения еднофакторен дисперсионен анализ се установява, че по четири от общо девет дименсии на лидерските стилове се наблюдават статистически значими различия между изследваните мъже и жени. Прави впечатление, че разликите са единствено при измеренията на трансформационния лидерски стил.

Полът оказва диференциращо влияние върху една от дименсиите на трансформационното лидерство, а именно „идеализирано влияние като поведение“ при статистическа значимост $p = 0,02$ и коефициент на Фишър $F = 6,02$. От получените резултати се установява, че жените ($M = 4,13$; $SD = 0,53$) имат малко по-високи средни стойности от мъжете ($M = 3,95$; $SD = 0,56$) по отношение на този фактор, което означава, че представителите на женския пол в извадката в по-висока степен от мъжете изразяват своите ценности и вярвания при изпълнение на задачите и повлияват общото усещане за свързаност по време на трудовия процес.

Установяват се междуполови различия и по дименсията „вдъхновяване и мотивиране“ ($F = 4,19$; $p = 4,04$). Съгласно получените резултати жените ($M = 4,20$; $SD = 0,61$) в по-висока степен от мъжете ($M = 4,01$; $SD = 0,76$) са ориентирани към създаване на оптимистична и вдъхновяваща визия за бъдещето, която да мотивира служителите да работят по нейното осъществяване.

Статистически значими различия между мъжете и жените са налице и по отношение на фактора „интелектуална стимулация“ при статистическа значимост $p = 0,02$ и коефициент на Фишър $F = 5,17$. Представителите на женския пол ($M = 4,20$; $SD = 0,51$) в извадката в по-висока степен от мъжете ($M = 4,04$; $SD = 0,51$) са ангажирани в лидерско поведение, насочено към стимулиране на иновативността при изпълнение на задачите и откриване на нетрадиционни решения на текущите проблеми и задачи.

Според получените резултатите се наблюдават разлики между половете и по последната дименсия на трансформационното лидерство „уважение и внимание“ ($F = 4,19$; $p = 4,04$). Емпиричните данни показват, че изследваните жени ($M = 4,36$; $SD = 0,50$) в по-висока степен от мъжете ($M = 4,24$; $SD = 0,52$) в извадката проявяват загриженост за своите служители и се интересуват от индивидуалните им потребности.

Въз основа на резултатите, получени от еднофакторния дисперсионен анализ, се установи, че подхипотеза 1.1. се потвърждава частично, тъй като са налице междуполови различия единствено по четири дименсии на трансформационното лидерство. Разлики между половете не са открити по дименсиите на транзакционния лидерски стил, както и при либералното лидерство.

Получените резултати могат да бъдат подкрепени и с емпирични данни. Съгласно проведен метаанализ на множество изследвания за лидерските стилове (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003) се установява, че жените, заемащи ръководни позиции, са по-склонни от представителите на мъжкия пол да се ангажират в поведения, характерни за трансформационното лидерство. Оказва се, че жените имат по-високи стойности по всички дименсии на трансформационния лидерски стил в сравнение с мъжете. В настоящото изследване емпирично се установиха същите резултати, като единствено по дименсията „идеализирано влияние като качество“ няма статистически значими междуполови различия. Важно е да се обърне внимание на факта, че това измерение на лидерството заедно с „идеализирано влияние като поведение“ са част от по-голямата дименсия „идеализирано влияние/харизма“. Установи се, че по дименсията „идеализирано влияние като поведение“ са налице разлики между половете, което означава, че все пак по измерението, свързано с харизматичността на лидера и превръщането му в модел за подражание, полът оказва диференциращо влияние. Следователно настоящите резултати потвърждават множеството емпирични данни, според които жените в по-висока степен от мъжете са ориентирани към дименсиите на трансформационното лидерство.

Едно възможно обяснение на резултатите би могло да се основава на идеята за стереотипите, очакванията към половете, както и на конкретни емпирични данни. Образът на жената стереотипно се свързва с оказване на подкрепа, загриженост за другия, разбиране на индивидуалните нужди на индивида, докато мъжете по-скоро се асоциират с ясни и категорични действия, разрешаване на проблеми, фокусиране върху конкретни задачи. Обществото изисква от мъжете да бъдат състезателни, издръжливи, решителни и контролиращи, докато от жените се очаква да бъдат кооперативни, емоционални и подкрепящи (Rosener, 1990). Посочените характеристики, които обществото асоциира с представителите на женския пол, са характеристики на дименсиите на трансформационното лидерство. Ето защо получените в настоящото изследване резултати, според които жените са по-склонни да се ангажират в поведения, описващи трансформационното лидерство, не са неочаквани.

Важно е да се отбележи, че резултатите от изследвания потвърждават посочените по-горе стереотипи, като разкриват, че жените лидери в по-висока степен са ориентирани към взаимоотношенията, а мъжете ръководители – към задачите (Eagly & Johnson, 1990). След като жените са по-скоро насочени към отделната личност, за тях би било от голямо значение да спечелят доверието на служителите си, да се превърнат

в пример за тях, да говорят за най-важните ценности и вярвания и да разглеждат моралните и етичните последствия от взетите решения („идеализирано влияние като поведение“). Също така представителите на женския пол, ориентирани към междуличностните взаимоотношения, е по-вероятно да се интересуват повече от отделния служител, да го уважават, да го разглеждат като личност, която има своите индивидуални потребности и желания, и да му отделят необходимото внимание („уважение и внимание“), като се стремят да повишат мотивацията му за постигане на целите и да го въвлекат в оптимистична и завладяваща визия за бъдещето („вдъхновяване и мотивиране“), за да бъде той по-ефективен и удовлетворен от работата си. Щом за жените ръководители отделната личност е от значение, те биха стимулирали креативността, нетрадиционното мислене и иновативността при изпълнение на задачите („интелектуална стимулация“), защото добрите идеи се раждат тогава, когато индивидът излезе от рамките.

Тъй като мъжете лидери в по-висока степен от жените отдават значение на изпълнението на задачите, на контрола и трудовите стандарти (Eagly & Johnson, 1990), не е изненадващо, че те показват по-ниски средни стойности по дименсиите на трансформационното лидерство, които, както вече беше посочено, се асоциират със значението на личността на служителя.

Интересен е фактът, че не се установяват междуполови различия по измеренията на транзакционното лидерство, както и по субскалата „либерално лидерство“, въпреки че при обосновката на хипотезата, бяха посочени като основание за нейното издигане редица емпирични изследвания, които откриват такива разлики. Важно е да се отбележи, че в специализираната литература са налице изследвания (Bartol & Martin, 1986; Nieva & Gutek, 1981, цит по Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003; van Engen, van der Leeden, & Willemsen, 2001), които не установяват статистически значими междуполови различия по дименсиите на лидерските стилове. Тези емпирични данни подкрепят получените в настоящото изследване резултати, съгласно които няма разлики между половете по отношение на дименсиите на транзакционното лидерство („ситуационни награди“, „управление по изключение – активно“ и „управление по изключение – пасивно“), както и по либералния лидерски стил, известен още като *laissez-faire*. Възможно обяснение на получените резултати е, че и за двата пола, които заемат управленски позиции, би трябвало да е от голямо значение в замяна на доброто представяне на служителите да осигуряват адекватни възнаграждения. Независимо дали заемащият ръководна позиция е мъж или жена, след като има установени трудово-

правни отношения със своите служители, би следвало да показва високи стойности по дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“. Може би за това в настоящата извадка не са налице разлики между мъжете и жените лидери по тази дименсия. Също така и двата пола би следвало да управляват организациите, които оглавяват, като оказват контрол и следят за грешки, за да може те своевременно да се елиминират и да не навредят на трудовия процес. Следователно липсата на разлики между мъжете и жените и по отношение на измерението „управление по изключение – активно“ е напълно разбираема. Не са открити разлики между мъжете и жените по „управление по изключение – пасивно“ и по либерално лидерство. Най-вероятно не се установяват междуполови различия по тези субскали, тъй като съгласно данните от дескриптивната статистика стойностите на лицата по тях са изключително ниски, което означава, че изследваните лидери не се самоопределят като лидери, които проявяват пасивност и незаинтересованост, и не се припознават в тези измерения на транзакционното и либералното лидерство. При тези изключително ниски резултати няма как да се търсят разлики между половете.

2.2. Възрастови различия по дименсията на лидерските стилове

Проведен е еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA), за да се подложи на проверка **подхипотеза 1.2.:** *По отношение на дименсията на транзакционния и трансформационния лидерски стил, както и при либералното лидерство се предполага, че ще се наблюдават статистически значими възрастови различия.* Резултатите от анализа са представени в Таблици 8 и 9.

Таблица 8 Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на измеренията на лидерските стилове по фактора „възраст“

Име на субскалата	Възраст	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)	F	Ст. значимост (p)
Идеализирано влияние като поведение	25-35 г.	3,94	0,50	3,26	0,04
	36-45 г.	4,07	0,47		
Ситуационни награди	25-35 г.	4,02	0,61	4,86	0,01
	36-45г.	4,27	0,58		
	46-69 г.	4,25	0,46		

Получените резултати от проведения еднофакторен дисперсионен анализ показват, че са налице статистически значими възрастови различия по една дименсия на трансформационното лидерство - „идеализирано влияние като поведение“ ($F = 3,26$; $p = 0,04$), и по едно от измеренията на транзакционното лидерство - „ситуационни награди“ ($F = 4,86$; $p = 0,01$).

Проведен е тестът Tukey HSD, за да се установи точно между кои възрастови категории съществуват значими различия. Резултатите от него са онагледени в Таблица 9.

Таблица 9 Резултати от теста Tukey HSD за значими различия между възрастовите категории при измеренията на лидерските стилове

Зависима променлива	Възраст		Разлика в ср.стойности	Ст. значимост (p)
Идеализирано влияние като поведение	25-35 г.	36-45 г.	-0,23	0,03
Ситуационни награди	25-35 г.	36-45 г.	-0,25	0,02
		46-69 г.	-0,24	0,03

Тестът Tukey HSD демонстрира, че по отношение на субскалата „идеализирано влияние като поведение“ при равнище $p < 0,05$ съществуват статистически значими различия между възрастовата група „25-35 г.“ и групата на попадащите в диапазона „36-45 г.“, за които разликата в средните стойности е -0,23. Съгласно получените средни стойности се установява, че изследваните лидери на възраст между 36 и 45 години ($M = 4,07$; $SD = 0,47$) в по-висока степен са склонни в сравнение с лидерите между 25 и 35 години ($M = 3,94$; $SD = 0,50$) да говорят за най-важните си ценности и вярвания и да насърчават доверието между хората в организацията.

По отношение на дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“ тестът Tukey HSD свидетелства, че при равнище $p < 0,05$ са налице значими различия между възрастовата категория „25-35 г.“ и категорията „36-45 г.“, за които разликата в средните стойности е -0,25, както и между групата „25-35 г.“ и групата на най-възрастните лидери, попадащи в диапазона „46-69 г.“ при разлика в средните стойности -0,24. Средните стойности за тези групи показват, че респондентите, които попадат във възрастовата категория „36-45 г.“ ($M = 4,27$; $SD = 0,58$) в по-висока степен в сравнение с лицата, които са на възраст между 25 и 35 години ($M = 4,02$; $SD = 0,61$) са ориентирани към предоставяне на ценни ресурси в замяна на добро трудово представяне на служителя. Също така се установява, че лицата между 46 и 69 години

($M = 4,25$; $SD = 0,46$) в по-висока степен са склонни да се ангажират в този тип лидерско поведение в сравнение с най-младите респонденти („25-35 г.“).

Въз основа на получените резултати се установи, че подхипотеза 1.2. се потвърждава частично, тъй като само по две от общо девет дименсии на лидерските стилове се наблюдават различия между отделните възрастови групи, в които са разпределени лидерите.

Фактът, че в настоящото изследване само по една дименсия на трансформационното лидерство и по една на транзакционното лидерство се установяват статистически значими възрастови различия, а по другите измерения не се откриват такива, намира подкрепа в резултатите от други емпирични изследвания, според които не са налице статистически значими разлики между възрастовите категории по отношение на лидерските стилове (Gilbert, Collins, & Brenner, 1990; Vecchio, 1993; Zacher et al., 2011). Когато разглеждаме проблема за възрастовите различия при упражняването на различни лидерски поведения, е важно да отбележим, че „от комуникационна гледна точка, как поколенията да съжителстват мирно и да общуват успешно помежду си в образователна, бизнес и социална среда, е предизвикателство, валидно за всички“ (Илиева, 2020, стр.25).

Полученият резултат, че изследваните лидери, попадащи в категорията „36-45 г.“, в по-висока степен са ориентирани към дименсията на трансформационното лидерство „иделизирано влияние като поведение“ в сравнение с респондентите между 25 и 35 години, се подкрепя от емпиричните данни, установени от Е. Киърни (Kearney, 2008). Според изследователя лидерите на средна възраст в по-висока степен са ориентирани към упражняване на трансформационен лидерски стил. Полученият в настоящото изследване резултат може да бъде обяснен с авторитета и опита на по-зрелите ръководители. Мениджърите, които се разполагат в посочения възрастов диапазон, имат повече години трудов стаж и съответно повече натрупан практически опит на ръководна позиция. С по-зрялата си възраст, както и с придобития опит, те респектират своите служители, като се превръщат в авторитети за тях и достойни примери за подражание. Социални експерименти (Aronson, 2007) показват, че е много по-лесно да се довериш и да повярваш на ръководител, който е на зряла възраст, тъй като той излъчва сигурност, произтичаща от опита му. Поведението на лидера между 36 и 45 години, който говори за най-важните си ценности и вярвания и разглежда моралните и етичните последствия от взетите решения, е по-вероятно да се възприеме от служителите като модел за подражание. Посочените до момента разсъждения за

статуса, авторитета, опита и харизматичността на зрелите лидери, които пораждаат доверие и сигурност, обясняват защо най-младите лидери (25-35 г.) в сравнение с тях в по-ниска степен са склонни да се ангажират в посочения тип лидерско поведение. Не е изненадващо, че поради младата си възраст лидерите по-трудно биха били възприемани от служителите си като авторитети и примери за подражание, които да изразяват своите ценности и убеждения.

Съгласно получените данни втората дименсия, по която са налице статистически значими възрастови различия, е „ситуационни награди“, като мениджърите на възраст между 36 и 45 години, както и тези между 46 и 69 години, в по-висока степен биха се ангажирали в този тип лидерско поведение в сравнение с най-младите лидери (25-35 г.). Тези резултати биха могли да се дължат на факта, че лидерите, които са на възраст от 36 години нагоре (в случая до 69 години), основават ръководството си на натрупания до момента немалък опит и водени именно от него, осъзнават важността на адекватния обмен между двете страни на трудово-правното отношение. Важно условие за удовлетворяващо и качествено трудово изпълнение е да бъде налице релевантно възнаграждение. По-младите мениджъри също осигуряват ценни ресурси и награди в замяна на доброто трудово представяне на своите подчинени, но по-възрастните от тях биха осъзнавали в по-висока степен необходимостта и значението на адекватния обмен между двете страни, като се основават на опита, който вече са натрупали на заеманата от тях управленска позиция.

2.3. Междуполови различия по дименсиите на времевата перспектива

Втората основна изследователска хипотеза се разделя на две подхипотези, като за проверката на **подхипотеза 2.1.:** *Допуска се, че ще се наблюдават статистически значими междуполови различия по отношение на времевите ориентации,* е проведен еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA). Резултатите от него са представени в Таблица 10.

Таблица 10 Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на измеренията на времевата перспектива по фактора „пол“

Име на субскалата	Пол	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)	F	Ст. значимост (p)
Хедонистично настояще	Мъже	3,30	0,59	14,14	0,00
	Жени	2,99	0,62		
Бъдеще	Мъже	4,95	0,51	5,20	0,02
	Жени	3,77	0,53		

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ показват, че по две от петте времеви ориентации са налице статистически значими междуполови различия.

Полът се оказва диференциращ фактор по отношение на дименсията „хедонистично настояще“ ($F = 14,14$; $p = 0,00$). От получените средни стойности се установява, че мъжете ($M = 3,30$; $SD = 0,59$) в извадката в по-висока степен от жените ($M = 2,99$; $SD = 0,62$) са ориентирани към удоволствието от настоящия момент.

Междуполови различия са налице и по второто измерение на изследвания конструкт – времевата ориентация „бъдеще“ ($F = 5,20$; $p = 0,02$). Средните стойности на мъжете ($M = 4,95$; $SD = 0,51$) са по-високи от тези на жените ($M = 3,77$; $SD = 0,53$), което означава, че представителите на мъжкия пол в настоящата извадка в по-голяма степен в сравнение с жените са насочени към бъдещата времева зона.

Издигнатата подхипотеза 2.1. се потвърждава частично, тъй като са налице междуполови различия само по две от пет времеви ориентации.

Резултатите не са неочаквани, тъй като в теоретичната част, както и при обосноваването на хипотезите, са цитирани няколко изследвания, които служат като аргументи за издигането на хипотезите. Прегледът на специализираната литература показва, че е налице противоречие по отношение на междуполовите различия по дименсиите на времевата перспектива, тъй като някои изследователи установяват разлики между половете (Zimbardo et al, 1997; Trommsdorff, Lamm, & Schmidt, 1979; Trommsdorff, 1983), а други – не откриват такива (Bowles, 1999; McCabe & Barnett, 2000). Наличните противоречиви емпирични данни обясняват факта, че в настоящото научно изследване само при две от пет дименсии на времевата перспектива се установяват разлики между мъжете и жените. Точно по тези две измерения други изследователи също са открили статистически значими междуполови различия.

Съгласно емпиричните данни, получени от Ф. Зимбардо и сътрудници (Zimbardo et al, 1997), мъжете в по-висока степен са ориентирани към настоящето в сравнение с жените. М. Д'Алесιο и колеги (D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003) също потвърждават този резултат, като откриват емпирично, че мъжете в извадката показват по-високи стойности от жените по отношение на дименсията „хедонистично настояще“. Възможно обяснение на получения в настоящото изследване резултат, който се потвърждава и от други изследователи, се свързва с идеята за хедоничната ориентация на личността, изразяваща се в стремежа на индивида да търси и изпитва, колкото се може по-често емоционална възбуда и да съобразява дейностите си с това дали те ще му донесат удоволствие (Peterson, Park, & Seligman, 2005). Стереотипният образ на мъжа се вписва по-добре от образа на жената в идеята за индивида, живеещ „за“ и „чрез“ удоволствията, който успява да оцени и да се наслади на смисъла на момента и да се интересува от случващото се „тук“ и „сега“. Също така прави впечатление, че една от характеристиките на дименсията „хедонистично настояще“ е склонност към поемане на риск, а импулсивността и хазартността на рискуването, без съобразяване с последствията, по-скоро характеризират мъжката същност. В днешния модерен и динамичен свят от жената се очаква да изпълнява едновременно няколко роли – на съпруга, майка и работеща жена. Натискът, който е резултат от възникналия ролеви конфликт, не позволява на жената в съвременното общество да се отпусне и да живее за удоволствието на мига, без да мисли постоянно за това, което трябва да се свърши. Според данни от изследването на М. Д'Алесιο и колеги (D'Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003) жените показват по-високи стойности по ориентацията „фаталистично настояще“, като тези резултати подкрепят представените до момента разсъждения.

Резултатите от настоящото изследване, съгласно които мъжете в по-висока степен от жените са ориентирани към бъдещата времева зона, намират подкрепа в емпиричните данни, получени от Г. Тромсдорф и колеги (Trommsdorff, Lamm, & Schmidt, 1979; Trommsdorff, 1983). Бихме могли да интерпретираме получения резултат по посока на очакванията на обществото към половите роли. От еволюционно-историческа гледна точка мъжът се възприема като по-подходящия от двата пола да бъде лидер – той е доминантен и самоуверен (Eagly & Karau, 2002). От него се очаква да води, а не да бъде воден. Той би следвало да задава посоката, като гледа напред в бъдещето. Съгласно тази перспектива от мъжете се очаква да мислят за бъдещето, да търсят възможности за израстване и развитие, да бъдат смели и решителни в

поставянето на целите, докато очакванията на обществото към жените са по-скоро свързани с проява на пасивност, която се изразява в това жената да бъде водена и да изпълнява целите, поставени от мъжа. Представените разсъждения се подкрепят от изследване на междуполовите различия при предприемачите. Данните показват, че бизнесите, ръководени от жени, са по-малки и в множество аспекти по-слабо представящи се в сравнение с тези, управлявани от мъже (Hill et al, 2006). Установява се, че жените предпочитат сигурността и в повечето случаи не се стремят към разрастване на бизнеса и предприемане на рискови начиния, които при евентуален успех в бъдеще, биха донесли печалби. Мисленето в по-далечна перспектива и целеполагането по посока на растеж и развитие са по-скоро приоритет на мъжкия пол (Jennings & Cash, 2006, цит. по Tsyganova & Shirokova, 2010).

2.4. Възрастови различия при времевите ориентации

За да се провери **подхипотеза 2.2.:** *Допускаме, че ще се установят статистически значими различия между отделните възрастови групи по отношение на времевите ориентации*, е проведен еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA). В Таблици 11 и 12 са представени получените резултати.

Таблица 11 Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на времевите ориентации по фактора „възраст“

Име на субскалата	Възраст	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)	F	Ст. Значимост (p)
Бъдеще	25-35 г.	3,68	0,47	7,45	0,00
	36-45г.	3,91	0,54		
	46-69 г.	3,96	0,45		

Получените емпирични данни свидетелстват за наличието на статистически значими възрастови различия по отношение на времевата ориентация „бъдеще“ ($F = 7,45$; $p = 0,00$).

Проведен е тестът Tukey HSD, за да се установят възрастовите категории, между които съществуват значими различия по отношение на фактора „бъдеще“. Получените резултатите са онагледени в Таблица 12.

Таблица 12 Резултати от теста Tukey HSD за значими различия между възрастовите категории при времевите ориентации

Зависима променлива	Възраст		Разлика в ср.стойности	Ст. значимост (p)
Бъдеще	25-35 г.	36-45 г.	-0,23	0,01
		46-69 г.	-0,29	0,00

Според данните от теста Tukey HSD при равнище $p < 0,05$ са налице значими различия между възрастовите групи „25-35 г.“ и „36-45г.“, за които разликата в средните стойности е -0,23, както и между категориите „25-35 г.“ и „46-69 г.“, при които разликата в средните стойности е -0, 29. Установените средни стойности за тези възрастови категории показват, че изследваните мениджъри, които са на възраст между 36 и 45 години ($M = 3,91$; $SD = 0,54$), както и тези между 46 и 69 години ($M = 3,96$; $SD = 0,45$), в по-висока степен от младите мениджъри, които са между 25 и 35 години ($M = 3,68$; $SD = 0,47$), са ориентирани към бъдещата времева зона.

Подхипотеза 2.2 се потвърждава частично, тъй като са налице възрастови различия само по едно измерение на времевата перспектива.

По отношение на фактора „бъдеще“ се установява, че лицата, от 36 години нагоре (до 69 г.) в по-висока степен са ориентирани към тази времева зона в сравнение с младите мениджъри (25-35 г.). Прави впечатление, че сходни резултати са получени и в изследването на М. Д’Алесιο и сътрудници (D’Alessio, Guarino, De Pascalis, & Zimbardo, 2003). Едно възможно обяснение на този резултат се основава на разсъждения за начина, по който обществото възприема младите и по-възрастните хора. Образът на младите хора в общественото съзнание се свързва с фокусиране върху настоящия момент, постоянен стремеж към удоволствени преживявания, склонност към поемане на рискове и несъобразяване с последствията от днешните постъпки и решения. За тях сякаш е по-важно какво се случва „тук“ и „сега“, отколкото мисълта за далечното бъдеще. За разлика от младите, възрастните ръководители (46-69 г.), както и тези, които попадат в диапазона „36-45 г.“, въз основа на опита си, осъзнават, че за развитието на организацията е от голямо значение да се планира както в краткосрочна, така и в дългосрочна перспектива. За тях това, което може да се постигне в бъдеще, е по-важно, отколкото текущите дейности и задачи.

3. Представяне и анализ на разкритите взаимовръзки

3.1. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и демографските характеристики

Третата основна изследователска хипотеза отново се разделя на две подхипотези.

За проверка на **подхипотеза 3.1.:** *Предполага се че ще се наблюдават статистически значими взаимовръзки между транзакционните, трансформационните и либералните лидерски поведения и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип*, се проведе корелационен анализ. Резултатите от анализа са онагледени в Таблица 13.

Таблица 13 Резултати от корелационен анализ на дименсиите на лидерските стилове и демографските характеристики

Променливи	Общ трудов стаж	Трудов стаж на мениджърска позиция	Брой служители в организацията	Размер на ръководения екип
Идеализирано влияние като качество	0,07	0,17*	-0,12	0,80
Идеализирано влияние като поведение	0,13	0,24**	0,00	0,05
Уважение и внимание	0,20**	0,23**	-0,07	0,02
Вдъхновяване и мотивиране	0,01	0,18**	-0,03	0,05
Интелектуална стимулация	0,14*	0,20**	-0,11	0,01
Ситуационни награди	0,22**	0,26**	0,14*	-0,1
Управление по изключение - активно	0,13	0,11	-0,05	0,09
Управление по изключение - пасивно	-0,17*	-0,19*	-0,04	-0,05
Либерално лидерство	-0,13	-0,13	-0,02	0,03

** Корелацията е значима на ниво 0,01

* Корелацията е значима на ниво 0,05

Резултатите от проведения корелационен анализ показват, че са налице дванадесет статистически значими взаимовръзки между димензиите на лидерските стилове и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип. Издигнатата подхипотеза 3.1. се потвърждава частично, тъй като само три от демографските характеристики (общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция и брой служители в организацията) са във взаимовръзка с някои от димензиите на лидерските стилове, като факторът „размер на ръководения екип“ не корелира с нито една от посочените дименсии.

3.1.1. Взаимовръзки между димензиите на лидерските стилове и демографската характеристика „общ трудов стаж“

В резултат от проведения корелационен анализ се установяват четири значими взаимовръзки между общия трудов стаж и две дименсии на трансформационното лидерство и две измерения на транзакционния лидерски стил.

Общият трудов стаж корелира положително и слабо с дименсията „уважение и внимание“ ($r = 0,20$; $p < 0,01$), което означава, че е налице слаба тенденция с нарастване на трудовия стаж да нараства и склонността на ръководителя към ангажиране в лидерско поведение, насочено към разглеждане на служителите като личности и зачитане на техните индивидуални потребности. Едно възможно обяснение на получения резултат е, че повечето години общ трудов стаж предполагат редица срещи с най-различни служители и комуникация с тях. Колкото повече мениджърът общува и работи с тях, толкова по-силно осъзнава, че е важно да зачита и цени хората в организацията, да ги изслушва и да се интересува от техните потребности от растеж, развитие и израстване в организацията, тъй като именно служителите са силата, която движи организацията напред и я води към просперитет.

Емпирично се установява наличието на статистически значима взаимозависимост между демографската характеристика „общ трудов стаж“ и измерението на трансформационното лидерство „интелектуална стимулация“. Корелацията е положителна и слаба ($r = 0,14$; $p < 0,05$). Установената връзка

свидетелства за евентуална тенденция, според която с увеличаване на трудовия опит нараства и степента, в която лидерът насърчава последователите да мислят за стари проблеми по нов начин и да вложат допълнителни усилия в работата си. Полученият резултат може да се интерпретира по посока на това, че натрупаният трудов опит в следствие от сблъсъка с разнообразни ситуации, помага на индивида да осъзнае, че за да се справи успешно с постоянно възникващите проблеми в организацията, от голямо значение е да мисли за проблемните ситуации по нетрадиционен начин. Ето защо лидерът с повече трудов опит, основавайки се именно на наученото в практиката през годините, би бил по-склонен да стимулира служителите да мислят иновативно и да бъдат креативни при изпълнение на задачите.

Дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“ е в положителна и слаба корелационна връзка с общия трудов стаж ($r = 0,22$; $p < 0,01$). Тази взаимовръзка е индикатор за наличието на слаба тенденция с нарастване на трудовия опит да нараства и вероятността мениджърът да е ориентиран към осигуряване на адекватен обмен на ценни ресурси и награди в замяна на доброто трудово изпълнение на служителите. Получената корелация е очаквана, тъй като ръководителите, основавайки се на натрупания през годините опит, са установили на практика, че служителите са стимулирани да постигат необходимите резултати, когато в замяна на своя труд, получават адекватно възнаграждение под формата на бонус, похвала, признание и т.н. Следователно с нарастване на трудовия опит лидерите съвсем естествено осъзнават необходимостта от адекватен обмен между двете страни, като важно условие за успешно трудово изпълнение, и се стремят към осъществяването му.

Налице е обратнопропорционална слаба взаимовръзка между демографската характеристика „общ трудов стаж“ и измерението на транзакционното лидерство „управление по изключение – пасивна форма“ ($r = -0,17$; $p < 0,05$). Този резултат показва, че съществува слаба тенденция при нарастване на общия трудов стаж да намалява склонността на лидера да проявява пасивност и избягване от отговорност при управление на организацията. Едно възможно обяснение на тази корелационна връзка се основава на дефиницията на понятието „лидерство“. То се дефинира като процес, при който индивидът оказва влияние върху дадена група с цел постигане на поставените цели (Kreitner & Kinicki, 2007). Ако анализираме заложената в определението идея за лидерството, ще стигнем до извода, че лидерът е начело на дадена организация, за да оказва влияние на нейните членове и да ги насочва към постигане на визията и набора от цели. Това няма как да се случи, ако той проявява

пасивност и изчаква да възникнат проблеми, за да може евентуално да се намеси. Лидерът, който има дълъг трудов стаж, ще осъзнава много по-добре отговорността на заеманата управленска позиция и по-скоро не би си позволил да бездейства до момента, в който възникне криза.

3.1.2. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и демографската характеристика „трудова стаж на мениджърска позиция“

Налице са седем статистически значими корелации между демографската характеристика „трудова стаж на мениджърска позиция“ и всички дименсии на трансформационното лидерство, както и между посочения демографски фактор и две от измеренията на транзакционното лидерство.

Трудовият стаж на мениджърска позиция корелира положително и слабо със субскалата „идеализирано влияние като качество“ ($r = 0,17$; $p < 0,05$), както и с втората дименсия на трансформационното лидерство, свързана с харизматичността на лидера, а именно „идеализирано влияние като поведение“ ($r = 0,24$; $p < 0,01$). Установените връзки са индикатор за слаба тенденция, според която с увеличаване на трудовия стаж на ръководна позиция нараства и склонността на лидера да изразява най-важните си ценности и вярвания, да разглежда моралните и етичните последствия от взетите решения, да насърчава доверието между хората в организацията и да се превърне в модел за подражание. Получената корелационна връзка може да се интерпретира по посока на авторитета, статуса и опита на лидерите с повече години стаж на ръководна позиция. Логично е да се допусне, че увеличаването на трудовия опит предполага и нарастване на възрастта на мениджъра. По-зрелите лидери, които се характеризират с по-голям практически опит на мениджърска позиция, натрупан през годините, е вероятно да респектират своите служители, да бъдат доверие и възхищение, да пораждат сигурност и да се превърнат в модели за подражание, отколкото лидери с няколко години стаж на ръководна позиция. Също така може да допуснем, че служителите биха били по-възприемчиви към ценностите и убежденията, изразени от лидер с повече години трудов стаж на управленска позиция, тъй като авторитетността му би засилила внушителността на посланията.

Съгласно получените резултати се установява статистически значима взаимовръзка между демографската характеристика „трудова стаж на мениджърска позиция“ и измерението „уважение и внимание“. Корелацията, която е положителна и слаба ($r = 0,23$; $p < 0,01$), свидетелства за наличието на евентуална тенденция с

нарастване на трудовия опит на мениджърска позиция да нараства и склонността на лидера да изслушва внимателно притесненията на своите служители, да приема, че те имат различни потребности, способности и стремежи, да им помага да развиват своите силни страни и да насърчава самоусъвършенстването им. Обяснението на установената взаимовръзка е същото като представената по-горе интерпретация на корелацията между общия трудов стаж и дименсията „уважение и внимание“. Следователно колкото повече години опит има мениджърът на ръководна позиция, толкова повече осъзнава колко важна е ролята на служителите за постигане на организационна ефективност. Благодарение на натрупания опит лидерът стига до извода, че хората в организацията са личности със своите потребности и стремежи и ако иска те да бъдат ефективни в работата си и удовлетворени от нея, е важно да ги зачита и уважава, често да комуникира с тях и да стимулира развитието им.

Дименсията на трансформационното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“ е в положителна и слаба взаимовръзка с трудовия стаж на мениджърска позиция ($r = 0,18$; $p < 0,01$), което означава, че колкото повече нараства стажът на ръководна позиция, толкова по-вероятно е лидерът да се ангажира в поведение, свързано с представяне на оптимистична и завладяваща визия за бъдещето и вдъхване на увереност при постигане на целите. Едно възможно обяснение на получения резултат е, че колкото повече години лидерът се е занимавал с ръководство, толкова по-вероятно е, основавайки се на опита си, да осъзнава значението на вдъхновяването на служителите и стимулирането на ентузиазма им при изпълнение на задачите и постигането на целите. Лидерът с повече години трудов стаж на управленска позиция би бил наясно, че за да просперира организацията, е необходимо служителите да бъдат напълно запознати с визията за бъдещето, да припознаят организационните цели като свои собствени, отговарящи на ценностната им система, да се вдъхновят от тях и да бъдат въввлечени в процеса на постигането им.

Емпиричните данни показват, че трудовият стаж на мениджърска позиция корелира положително и слабо с фактора „интелектуална стимулация“ ($r = 0,20$; $p < 0,01$). Тази корелация е индикатор за слаба тенденция, според която нарастването на трудовия опит на ръководна позиция е правопрпорционално на степента, в която ръководителят се ангажира в лидерски поведения, свързани с насърчаване на нетрадиционното мислене и предизвикане на статуквото. Полученият резултат може да се интерпретира по същия начин, както беше обяснена установената корелация между демографския фактор „общ трудов стаж“ и дименсията „интелектуална

стимулация“. Лидерът, който има дългогодишен опит на управленска позиция, би следвало да е наясно, че за да бъде успешна организацията, е необходимо тя да се разграничи от другите организации. Това може да се случи, ако лидерът толерира и стимулира иновативността при изпълнение на задачите и нетрадиционното мислене на служителите при решаване на проблемите.

Демографската характеристика „трудов стаж на мениджърска позиция“ е в положителна и слаба корелационна връзка с дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“ ($r = 0,26$; $p < 0,01$). Полученият резултат свидетелства за наличието на слаба тенденция с нарастване на трудовия опит на мениджърска позиция да се засилват транзакционните характеристики на лидера, асоциирани с дименсията „ситуационни награди“. Отново е налице сходство в интерпретацията на настоящия резултат и установената корелационна връзка между общия трудов стаж и разглежданата дименсия на транзакционното лидерство. Колкото повече опит на ръководна позиция има организационният мениджър, толкова по-вероятно е да е установил в резултат от практиката си, че, за да бъдат изпълнени задачите и постигнати целите, е важно да се осигурят адекватни възнаграждения за положените от служителите усилия.

Установява се отрицателна слаба взаимовръзка между трудовия стаж на мениджърска позиция и пасивната форма на измерението „управление по изключение“ ($r = -0,19$; $p < 0,05$). Налице е слаба тенденция при нарастване на трудовия стаж на лидерска позиция да намалява степента, в която мениджърът проявява пасивност в управлението на организацията и не се намесва, докато проблемите не станат сериозни. Получената отрицателна корелация е напълно очаквана. Мениджърът с продължителен трудов стаж на ръководна позиция отлично знае, че основна функция на лидера е да ръководи хората в организацията и да ги насочва към постигане на поставените цели. Натрупаният през годините трудов опит предполага запознаване с отговорностите на управленската позиция и затова е логично с нарастване на трудовия стаж на мениджърска позиция да намалява бездействието и ненамесата на лидера в управлението на организацията до момента на възникване на сериозни проблеми. Лидерът с дългогодишен опит по-скоро не би позволил да се стигне до това положение, тъй като би изпълнявал ръководните си функции своевременно.

3.1.3. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и демографската характеристика „брой служители в организацията“

Резултатите от проведения корелационен анализ показват, че единствено измерението на транзакционното лидерство „ситуационни награди“ корелира положително и слабо с демографската характеристика „брой служители в организацията“ ($r = 0,14$; $p < 0,05$). Установената корелация свидетелства за наличието на слаба тенденция, според която колкото повече нараства броят на служителите в организацията, толкова по-вероятно е лидерът да се ориентира към осигуряване на ценни ресурси и награди в замяна на доброто трудово изпълнение на своите служители. Настоящият резултат би могъл да се дължи на факта, че големият брой служители предполага повече трудности в организацията и управлението им. Ето защо е много важно, когато служителите в организацията са многобройни, лидерът да осъзнава значението на адекватното възнаграждение, което се превръща в мотиватор на трудовото поведение на служителите, и да се стреми да осигури заслужените ценни ресурси. Ако това лидерско поведение бъде пренебрегнато, много вероятно е да възникнат негативни последици за управлението на организацията.

3.1.4. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и демографската характеристика „размер на ръководения екип“

Прави впечатление, че не се установяват емпирично никакви корелационни връзки между демографската характеристика „размер на ръководения екип“ и дименсиите на трансформационното и транзакционното лидерство. Полученият резултат е неочакван, тъй като при обосноваването на издигната хипотеза, беше посочено, че е логично да се очаква с увеличаване на размера на ръководения екип да нараства ангажирането на лидера в поведението, характерни за транзакционния стил на ръководство. Екипите, състоящи се от повече членове, се управляват по-трудно и по тази причина може да се допусне, че ръководители на по-големи екипи биха били по-склонни да се ангажират в активно управление по изключение и да са ориентирани към адекватния обмен - в замяна на доброто трудово изпълнение на своите служители да осигуряват ценни ресурси. Настоящите емпирични данни подлежат на допълни проучвания, които да проверят допускането за взаимовръзка между размера на ръководения екип и измеренията на лидерските стилове.

3.2. Взаимовръзки между времевите ориентации и демографските характеристики

Проведен е корелационен анализ, за да се подложи на емпирична верификация **подхипотеза 3.2.:** *Допуска се наличието на статистически значими корелации между времевите ориентации и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип.* Резултатите от анализа са представени в Таблица 14.

Таблица 14 Резултати от корелационен анализ на дименсиите на времевата перспектива и демографските характеристики

Променливи	Общ трудов стаж	Трудов стаж на мениджърска позиция	Брой служители в организацията	Размер на ръководения екип
Негативно минало	-0,11	-0,16*	-0,06	-0,01
Позитивно минало	0,07	0,11	0,01	0,03
Хедонистично настояще	-0,16*	0,02	0,01	-0,02
Фаталистично настояще	0,00	0,00	-0,05	0,04
Бъдеще	0,27**	0,31**	0,17*	0,18*

** Корелацията е значима на ниво 0,01

* Корелацията е значима на ниво 0,05

Резултатите от проведения корелационен анализ показват, че са налице шест статистически значими взаимовръзки между дименсиите на времевата перспектива и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип. Издигната подхипотеза 3.2. се потвърждава частично, тъй като четирите демографски характеристики не са в корелационна връзка с всички времеви ориентации.

3.2.1. Взаимовръзки между дименсиите на времевата перспектива и демографската характеристика „общ трудов стаж“

Емпирично се установяват две статистически значими взаимовръзки между общия трудов стаж и времевите ориентации „хедонистично настояще“ и „бъдеще“.

Общият трудов стаж корелира негативно и слабо със субскалата „хедонистично настояще“ ($r = -0,16$; $p < 0,05$). Получената взаимовръзка показва, че колкото повече нараства общият трудов стаж, толкова по-малко вероятно е лидерът да бъде ориентиран към удоволствието от настоящия момент и живеенето „тук“ и „сега“ без замисляне за евентуалните последствия. Установената обратнопропорционална корелация може да се обясни с факта, че с нарастване на опита на индивида през годините се увеличава и възрастта му. В общественото съзнание образът на по-зрелите индивиди с повече опит се свързва с улегналост и стабилност, които са в разрез с житейската философия за постоянно търсене на удоволствени преживявания и наслаждаване на случващото се „тук“ и „сега“, без да се проявява загриженост за бъдещето. Следователно напълно очаквано е, че колкото повече опит имат по-зрелите ръководители, толкова по-вероятно е да не основават действията и решенията си на моментното удоволствие.

Налице е положителна и слаба корелация между общия трудов стаж и дименсията „бъдеще“ ($r = 0,27$; $p < 0,01$). Резултатът свидетелства за слаба тенденция с нарастване на трудовия опит на лидера да се засилва ориентацията към бъдещата времева зона. Едно възможно обяснение на получената взаимовръзка е свързано с допускането, че колкото повече натрупан през годините опит има индивидът, толкова по-възможно е той да се стреми към развитие, към надграждане на постигнатото и поставяне на по-големи и амбициозни цели. По-големият трудов опит дава самочувствие на индивида да мисли в дългосрочна перспектива и да участва смело в процеса на целеполагане.

3.2.2. Взаимовръзки между времевите ориентации и демографската характеристика „трудова стаж на мениджърска позиция“

Резултатите от проведения корелационен анализ показват, че две дименсии на времевата перспектива корелират с демографската характеристика „трудова стаж на мениджърска позиция“.

Установява се отрицателна и слаба статистически значима взаимовръзка между времевата ориентация „негативно минало“ и трудовия опит на ръководна позиция ($r = -0,16$; $p < 0,05$). Настоящият резултат показва, че колкото повече се увеличава стажът на

мениджърска позиция, толкова по-малко вероятно е лидерът да проявява песимистична нагласа към миналото и да го реконструира през негативната призма. Въз основа на натрупания през годините професионален опит на управленска позиция е възможно лидерът да промени своя житейски фокус и вместо да възприема миналото като поредица от негативни преживявания, той би могъл да отсее позитивното от миналото и да го прилага като ценен опит в настоящето при управлението на организацията.

Демографската характеристика „трудов стаж на мениджърска позиция“ е в статистически значима взаимовръзка с времевата ориентация „бъдеще“. Корелацията, която е положителна и умерена ($r = 0,31$; $p < 0,01$), е индикатор за това, че с нарастване на трудовия опит на управленска позиция е вероятно да се засили ориентацията на ръководителя към бъдещето. Обяснението на получения резултат следва същата логика като интерпретацията на взаимовръзката между ориентацията „бъдеще“ и другата демографска характеристика „общ трудов стаж“. Както вече беше споменато по-горе, натрупването на трудов опит на ръководна позиция променя фокуса на индивида и повлиява стремежите му. Бихме могли да допуснем, че колкото повече трудов стаж има лидерът, толкова по-вероятно е той да работи по посока на стратегическото развитие на организацията и да представя пред служителите си по-завладяваща и по-смела визия за бъдещето, тъй като опитът, който има до момента, служи като мотиватор за промяна и развитие.

3.2.3. Взаимовръзки между времевите ориентации и демографската характеристика „брой служители в организацията“

Данните от анализа показват, че единствено времевата дименсия „бъдеще“ корелира положително и слабо с фактора „брой служители в организацията“ ($r = 0,17$; $p < 0,05$). Установената взаимовръзка свидетелства за слаба тенденция, според която с нарастване на броя на служителите в организацията се засилва стремежът на лидера към поставяне и постигане на заложените в бъдещето цели. Успешното управление на големите организации изисква лидерът да бъде ориентиран към бъдещето, тъй като за осъществяване на стратегическото развитие е необходимо да се планира и целеполога в дългосрочна перспектива. В този ред на мисли не е изненадващо, че мениджърите, работещи в големи компании, по-скоро биха пречупвали разсъжденията, решенията и действията си през призмата на ориентацията към бъдещето.

3.2.4. Взаимовръзки между дименсиите на времевата перспектива и демографската характеристика „размер на ръководения екип“

Факторът „размер на ръководения екип“ е в положителна и слаба статистически значима корелационна връзка с времевата дименсия „бъдеще“ ($r = 0,18$; $p < 0,05$). Корелацията показва, че с увеличаване на членовете на екипа се засилва и ориентацията на лидера към бъдещата времева зона. Логиката на интерпретацията на получения резултат е същата като при разсъжденията за връзката между дименсията „бъдеще“ и фактора „брой служители в организацията“. Бихме могли да допуснем, че лидерите, ръководещи многочислени екипи, би следвало да проявяват мащабност в мисленето, да планират и целеполагат в по-дългосрочна перспектива и да се стремят към растеж и развитие, тъй като динамичността е важна за съществуването, управлението и успеха на големите екипи.

3.3. Взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и дименсиите на лидерските стилове

Четвъртата основна изследователска хипотеза се разделя на две подхипотези.

Проведен е корелационен анализ, за да се подложи на проверка **подхипотеза 4.1.:** *Предполага се, че ще се установят статистически значими взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и дименсиите на лидерските стилове.* Получените резултати са онагледени в Таблица 15.

Таблица 15 Резултати от корелационен анализ на личностните характеристики според петфакторния модел и дименсиите на лидерските стилове

Променливи	Невротизъм	Екстраверсия	Откритост към нов опит	Сърудничество	Целенасоченост
Идеализирано влияние като качество	-0,16*	0,26**	-0,02	0,11	0,16*
Идеализирано влияние като поведение	-0,11	0,09	0,05	0,15*	0,04
Уважение и внимание	-0,19**	0,20**	0,12	0,28**	0,25**
Вдъхновяване и мотивиране	-0,15*	0,34**	0,22**	0,17*	0,07
Интелектуална стимулация	-0,15*	0,10	0,13	0,10	0,14*

Ситуационни награди	-0,11	0,11	0,08	0,22**	0,22**
Управление по изключение - активно	0,11	-0,10	-0,16*	-0,13*	0,10
Управление по изключение - пасивно	0,19**	-0,03	-0,03	-0,12	-0,24**
Либерално лидерство	0,25**	-0,06	-0,07	-0,15*	-0,25**

** Корелацията е значима на ниво 0,01

* Корелацията е значима на ниво 0,05

Получените емпирични данни свидетелстват за наличието на двадесет и три статистически значими корелационни взаимовръзки между петте основни черти на личността (екстраверсия, сътрудничество, целенасоченост, невротизъм и откритост към нов опит) и дименсиите на лидерските стилове. Издигнатата подхипотеза 4.1. се потвърждава частично, тъй като личностните дименсии не корелират с абсолютно всички измерения на лидерските стилове.

3.3.1. Взаимовръзки между личностната характеристика „невротизъм“ и дименсиите на лидерските стилове

Съгласно получените емпирични данни се установява, че личностната характеристика „невротизъм“ е във взаимовръзка с четири дименсии на трансформационното лидерство, с една дименсия на транзакционния лидерски стил, както и с либералното лидерство.

Налице е отрицателна и слаба корелация между фактора „невротизъм“ и измерението „идеализирано влияние като качество“ ($r = -0,16$; $p < 0,05$). Получената взаимовръзка показва, че колкото по-склонен е лидерът да изпитва и лесно да изразява негативни емоции, толкова по-малко вероятно е да буди възхищението на служителите и да предизвиква гордост от факта, че те са свързани с него. Важно е да се уточни, че измерението „идеализирано влияние като качество“ е дименсия на харизматичния компонент на лидерството. Въз основа на теоретичната постановка на Р. Хаус, според която харизматичният лидер притежава изключителни качества, вдъхновяващи последователи му (House, 1977, цит. по Robbins & Judge, 2013), може да заключим, че полученият резултат е напълно логичен, тъй като лидер, който е невротичен, изнервен и склонен към депресия, не би могъл да оказва позитивно влияние върху служителите

си и да бъде възприеман от тях като притежател на изключителни качества. Също така полученият резултат намира подкрепа в данните от емпирично изследване, които показват, че личностната дименсия „невротизъм“ корелира негативно с лидерската дименсия, свързана с харизматичността на ръководителя (Judge & Bono, 2004).

Втората получена взаимозависимост е между „невротизъм“ и „уважение и внимание“. Връзката, която е отрицателна и слаба ($r = -0,19$; $p < 0,01$), е индикатор за това, че със засилване на склонността на лидера да изпитва нервно напрежение, лесно и често да изпада в депресия и да се фрустрира, намалява степента, в която той може да проявява интерес към индивидуалните потребности на служителите и да насърчава развитието на уменията и способностите им. Налице са емпирични данни, които подкрепят установената негативна корелация (Judge & Bono, 2004). Бихме могли да допуснем, че когато емоционалният свят на лидера е доминиран от негативни емоции, по-вероятно е той да се капсулира в този свят на напрежение и фрустрация, загубвайки интерес към заобикалящата го действителност. Като логично следствие от отрицателните емоционални преживявания е възможно лидерът да не проявява сензитивност към хората около себе си и по-конкретно към техните потребности, желания и стремежи за развитие.

Емпирично се установява корелационна връзка между „невротизъм“ и „вдъхновяване и мотивиране“, която е негативна и слаба ($r = -0,15$; $p < 0,05$). Тя показва, че колкото по-висока е степента, в която лидерът изпитва и изразява емоции от негативния спектър, толкова по-вероятно е той да не се ангажира в поведение, свързано с представяне на оптимистична и завладяваща визия за бъдещето и вдъхване на увереност при постигане на целите. Полученият резултат е напълно очакван, тъй като лидерът, склонен към по-често преживяване на отрицателни емоции, по-скоро би пречупвал случващото се през негативната призма. Следователно този тип ръководител, доминиран от нервно напрежение и негативизъм, не би могъл да създаде оптимистична и завладяваща визия. Също така е логично да допуснем, че емоциите от негативния спектър няма как да вдъхновяват и мотивират служителите да постигат организационните цели. Настоящият резултат кореспондира с данните от метаанализ, които потвърждават наличието на отрицателна взаимовръзка между личностната дименсия „невротизъм“ и лидерската дименсия „вдъхновяване и мотивиране“ (Judge & Bono, 2004).

Наблюдава се отрицателна и слаба корелация между фактора „невротизъм“ и дименсията „интелектуална стимулация“ ($r = -0,15$; $p < 0,05$). Получената взаимовръзка

свидетелства за наличието на слаба тенденция, според която със засилване на нервното напрежение и депресивното състояние на мениджъра намалява склонността му към насърчаване на нетрадиционното мислене и предизвикване на статуквото. Проведеният от Т. Джъдж и Дж. Боно метаанализ също подкрепя настоящия резултат (Judge & Bono, 2004). Стимулирането на креативността и търсенето на нетрадиционни решения са дейности, които изискват позитивизъм, интерес към различното, стремеж към излизане от установените рамки при решаване на проблеми. Лидерът, който по-често преживява негативни емоции и проявява склонност към депресия, трудно би могъл да се води от тези принципи при управлението на организацията, тъй като оригиналността и иновативното мислене не са част от невротичния свят на негативизъм, тревожност и депресия, в който лидерът се е капсулирал.

Личностната дименсия „невротизъм“ е в позитивна и слаба взаимовръзка с измерението на транзакционното лидерство „управление по изключение – пасивно“ ($r = 0,19$; $p < 0,01$). Въз основа на получения резултат се установява наличието на слаба тенденция, според която със засилване на склонността на мениджъра да изпитва и изразява негативни емоции се увеличава вероятността той да проявява пасивност при управлението на организацията и да избягва да се намесва и да оказва контрол, докато не възникнат сериозни проблеми. Когато вътрешният свят на индивида е доминиран от емоции от негативния спектър, напълно възможно е той да изпита отегчение, загуба на интерес към случващото се наоколо и желание за отдръпване от проблемните ситуации. Управлението на организацията, включващо осъществяването на постоянен контрол, би могло да се превърне в поредния дразнител, който да увеличава негативните емоционални преживявания на лидера. По тази причина бихме могли да допуснем, че склонният към депресия мениджър, който често изпитва нервно напрежение и лесно се фрустрира, по-скоро би избягвал активното участие в управлението на организацията, докато не осъзнае, че проблемите са сериозни и изискват спешни мерки.

Последната установена взаимовръзка показва, че факторът „невротизъм“ корелира положително и слабо с либералния лидерски стил ($r = 0,25$; $p < 0,01$). Полученият резултат е индикатор за това, че лидерите, които в по-висока степен изпитват нервно напрежение и са склонни да изпаднат в депресивни състояния, е вероятно да не изпълняват ръководните си функции и да избягват поемането на отговорност. Интерпретацията на настоящия резултат следва логиката на интерпретацията на предишната корелация – между „невротизъм“ и пасивната форма на дименсията „управление по изключение“. Неизпълнението на лидерските функции и

бягството от отговорност са очаквани последствия от преобладаващите негативни емоции, които потискат активността на лидера и провокират загуба на интерес и желание за напускане на ситуацията.

3.3.2. Взаимовръзки между личностната характеристика „екстраверсия“ и дименсиите на лидерските стилове

Факторът „екстраверсия“ корелира с три от дименсиите на трансформационното лидерство.

Първата установена взаимовръзка, която е положителна и слаба, е с измерението „идеализирано влияние като качество“ ($r = 0,26$; $p < 0,01$). Резултатът свидетелства за слаба тенденция, според която със засилване на склонността на лидера да търси стимулация и радост от компанията на други хора, да бъде общителен и да се отнася енергично към случващото се в живота нараства степента, в която той може да влияе на служителите като буди възхищение и предизвиква гордост от факта, че те са свързани с него. Интерпретацията на получения резултат се прави въз основа на факта, че измерението на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като качество“ е единият от двата харизматични компоненти на лидерството. За да бъде възприеман лидерът като притежател на изключителни качества, който оказва положително въздействие върху служителите, не би следвало той да бъде затворен в своя вътрешен свят. Напротив, енергичността, откритостта и силната общителност са фактори, които се свързват с харизматичността на лидера и предизвикват възхищението на служителите. Налице са емпирични данни, които кореспондират с установената взаимовръзка в настоящото изследване (Judge & Bono, 2004).

Наблюдава се положителна и слаба взаимовръзка между „екстраверсия“ и „уважение и внимание“ ($r = 0,20$; $p < 0,01$). Получената корелация показва, че със засилване на склонността на лидера да общува с много и различни хора и да проявява ентузиазъм и енергия се увеличава и склонността му да се ангажира в поведение, насочено към разглеждане на служителите като личности и зачитане на техните индивидуални потребности. Резултатът се подкрепя и от изводите, направени в метаанализ, включващ 26 изследвания (Judge & Bono, 2004). Бихме могли да обясним установената корелация чрез същността на личностната дименсия „екстраверсия“ (Costa & McCrae, 1992). Екстравертите са активни, общителни и ориентирани към хората. Всекидневният досег до много и различни хора и интензивната комуникация с

тях съвсем логично провокират интереса на лидера към всяка една личност и водят до желание за опознаване на нейните индивидуални потребности и стремежи.

Личностната дименсия „екстраверсия“ корелира положително и умерено с измерението на транзакционното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“ ($r = 0,34$; $p < 0,01$). Това означава, че колкото повече лидерът проявява общителност, енергия и ентузиазъм и изпитва удоволствие от комуникацията с други хора, толкова по-вероятно е да се стреми да мотивира служителите си, като им представя завладяваща визия за бъдещето. Полученият резултат се потвърждава от емпиричните данни, установени от Т. Джъдж и Дж. Боно (Judge & Bono, 2004). Активната и динамична личност, която е ориентирана към външния свят и хората в него и обича откритата и интензивна комуникация, би могла чрез думи и действия да вдъхнови и мотивира служителите, без да полага особени усилия. Следователно лидерът, притежаващ посочените качества на екстравертната личност, е по-вероятно да създаде визия за бъдещето, която да представи на служителите по завладяващ и мотивиращ начин, отколкото интровертният лидер, ориентиран към своя вътрешен свят.

3.3.3. Взаимовръзки между личностната характеристика „откритост към нов опит“ и дименсиите на лидерските стилове

Резултатите от проведения корелационен анализ разкриват, че факторът „откритост към нов опит“ е в статистически значима взаимовръзка с една дименсия на трансформационния лидерски стил и с една дименсия на транзакционното лидерство.

Емпирично се установява, че личностната характеристика „откритост към нов опит“ корелира положително и слабо с дименсията „вдъхновяване и мотивиране“ ($r = 0,22$; $p < 0,01$). Получената връзка показва, че колкото повече лидерът е насочен към нововъведенията и е отворен към идеите и ценностите на другите, толкова той е по-ориентиран към създаване на ясна и вдъхновяваща визия, която да мотивира последователите. Едно възможно обяснение на настоящия резултат е, че лидерът, ориентиран към новото и различното, би имал стимул и желание да разшири кръгозора на служителите си, като провокира интереса им към новото и ги мотивира да се потопят в непознатото. Желанието на лидера да стимулира откритостта на последователите си към новия опит е обяснимо, тъй като много добри идеи се раждат именно при среща с новото и опознаване на непознатото. Лидерът би могъл да постигне успех, като представя по завладяващ и вдъхновяващ начин нововъведенията и целите, които трябва да се постигнат.

Наблюдава се взаимовръзка и между „откритост към нов опит“ и активната форма на транзакционната дименсия „управление по изключение“. Получената корелация, която е отрицателна и слаба ($r = -0,16$; $p < 0,05$), е индикатор за това, че колкото по-висока е степента, в която мениджърите са ориентирани към нововъведенията и емоционално се стимулират от новото, различното, необичайното, толкова по-вероятно е да не се ангажират в активно управление на организацията, включващо контрол и налагане на санкции при необходимост. Налице са емпирични данни, които кореспондират с установената взаимовръзка в настоящото изследване (Judge & Bono, 2004). Бихме могли да интерпретираме получената корелация по посока на това, че лидерите, които са отворени към новия опит, по-скоро биха проявявали по-висока толерантност към различността, демонстрирана от служителите, и към нарушаване на статуквото. Следователно този тип лидери е по-вероятно да не контролират стриктно спазването на установените правила, а по-скоро да дават известна свобода на служителите при изпълнението на задачите.

3.3.4. Взаимовръзки между личностната характеристика „сътрудничество“ и дименсиите на лидерските стилове

Получените емпирични данни от корелационния анализ показват, че личностната дименсия „сътрудничество“ корелира с три от дименсиите на трансформационното лидерство, с две измерения на транзакционното лидерство, както и с либералния лидерски стил.

Личностната характеристика „сътрудничество“ е в положителна и слаба взаимовръзка с дименсията „идеализирано влияние като поведение“ ($r = 0,15$; $p < 0,05$). Получената корелация показва, че колкото повече ръководителят проявява дружелюбност, съчувствие и кооперативност, толкова по-вероятно е да бъде възприеман като харизматичен лидер, който говори за най-важните си ценности и вярвания, разглежда моралните и етичните последствия от взетите решения, насърчава доверието между хората в организацията и се разглежда като модел за подражание. Настоящият резултат се потвърждава от получените данни от проведен метаанализ от Т.Джъдж и Дж. Боно (Judge & Bono, 2004). Лидерът, характеризиращ се с високи стойности по личностната дименсия „сътрудничество“, е ориентиран към служителите, оказва им подкрепа и се грижи за тях. Следователно бихме могли да допуснем, че този тип лидери, оказващи позитивно въздействие върху служителите, се възприемат от тях като будещи възхищение харизматични личности, които проявяват качества като

добронамереност, отзивчивост, сътрудничество. Със своето добро и искрено отношение към хората в организацията те се превръщат в достойни ролеви модели.

Наблюдава се позитивна и слаба корелационна връзка между „сътрудничество“ и „уважение и внимание“ ($r = 0,28$; $p < 0,01$), която е индикатор за това, че със засилване на насочеността на лидера към другите, както и на стремежа му към кооперативност се увеличава интересът му към индивидуалните потребности на служителите. Установеният резултат се подкрепя от получените от Т. Джъдж и Дж. Боно емпирични данни (Judge & Bono, 2004). Високите стойности по личностната дименсия „сътрудничество“ означават, че лидерът е ориентиран към хората, проявява дружелюбност и склонност към кооперативност (McCrae & John, 1992). Следователно бихме могли да допуснем, че за лидера, насочен към другите, приоритет са служителите, които са важна част от живота на организацията. Този тип ръководител, който разглежда служителите като отделни личности, а не като безлични подчинени, би бил по-склонен да проявява емпатия към хората в организацията и сензитивност към техните потребности, стремежи, цели, желания, страхове.

Факторът „сътрудничество“ корелира положително и слабо с дименсията „въдъхновяване и мотивиране“ ($r = 0,17$; $p < 0,05$). Взаимовръзката свидетелства за слаба тенденция, според която със засилване на склонността на лидера да оказва подкрепа и помощ и да се грижи за другите се увеличава вероятността той да се ангажира в лидерско поведение, насочено към стимулиране на ентузиазма на служителите при постигане на въдъхновяващи цели. Лидерът, който е насочен към хората в организацията и искрено се интересува от тях, проявява сензитивност към техните индивидуални потребности и стремежи. Следователно той би могъл по-лесно да усеща и открива най-подходящия начин, по който да им представи визията за бъдещето, за да може тя да достигне до тях, да ги завладее и мотивира да работят по нейното осъществяване.

Установява се, че личностната характеристика „сътрудничество“ е в положителна и слаба взаимовръзка с дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“ ($r = 0,22$; $p < 0,01$). Получената връзка показва, че лидерите, които проявяват дружелюбност и кооперативност и се стремят да оказват подкрепа и помощ на другите, е по-вероятно да са ориентирани към осигуряване на адекватно възнаграждение в замяна на доброто изпълнение на трудовите задачи. Настоящият резултат кореспондира с емпиричните данни, установени от Т. Джъдж и Дж. Боно (Judge & Bono, 2004). След като лидерът е ориентиран към служителите в организацията, проявява интерес към тях и се стреми да им оказва подкрепа, то бихме

могли да допуснем, че за него би било важно да осигурява адекватно възнаграждение за всеки служител в замяна на положения от него труд. Когато за ръководителя служителите са приоритет, логично е той да се стреми да не допуска несправедливост в заплащането, която би ги ощетила.

Налице е негативна и слаба корелационна взаимовръзка между „сътрудничество“ и активната форма на „управление по изключение“ ($r = -0,13$; $p < 0,05$). Съгласно получения резултат мениджърите, които са насочени към другите и проявяват грижа и съчувствие, е по-малко вероятно да се ангажират в активно управление на организацията, което изисква оказване на постоянен контрол и санкциониране в случай на неизпълнение и нарушение на правилата. Възможно обяснение на посочения резултат е по посока на това, че лидерите, които са ориентирани към служителите и проявяват интерес и загриженост към тях и техните индивидуални потребности, е много вероятно да не бъдат твърде взискателни към тях и да избягват да ги санкционират при допускане на грешки. В стремежа си да не потискат или изнервят служителите, тъй като са загрижени за тях, е възможно този тип лидери да избягват упражняването на постоянен контрол и налагане на наказания.

Последната корелационна връзка показва, че „сътрудничество“ корелира негативно и слабо и с либералното лидерство ($r = -0,15$; $p < 0,05$), което означава, че кооперативните и дружелюбните лидери, оказващи подкрепа и помощ, не са склонни към неизпълнение на лидерските функции и избягване от отговорност. Установеният резултат се подкрепя от данните от проведения метаанализ с 26 изследвания (Judge & Wojo, 2004). Лидерите, насочени към служителите, по-скоро не биха допуснали да проявят безхаберие и безинициативност по отношение на организацията, тъй като те се интересуват от своите служители и не биха искали да предизвикват проблемни ситуации, от които да страдат всички в организацията. Отказът от изпълнение на ръководните функции е пример за такава ситуация, която би довела до сериозни последствия.

3.3.5. Взаимовръзки между личностната характеристика „целенасоченост“ и дименсиите на лидерските стилове

Емпирично се установява, че личностната дименсия „целенасоченост“ е в статистически значима взаимовръзка с три от дименсиите на трансформационното лидерство, с две от измеренията на транзакционното лидерство, както и с либералния лидерски стил.

Резултатите от проведеня корелационен анализ показват, че „целенасоченост“ корелира положително и слабо с една от харизматичните дименсии на трансформационното лидерство – „идеализирано влияние като качество“ ($r = 0,16$; $p < 0,05$). Съгласно установената взаимовръзка мениджърите, които проявяват самодисциплина, отговорност и стремеж към постижения, е по-вероятно да бъдат възприемани като харизматични личности, които предизвикват възхищение и умеят да очароват последователите си. Личностите, проявяващи съзнателност, целенасоченост, организираност и ориентация към постижения, всъщност притежават качества, достойни за уважение, които предизвикват одобрението и възхитата на околните. Ето защо не е изненадващо, че лидерът, който се характеризира с високи стойности по фактора „целенасоченост“ и съответно е носител на посочените качества, би оказвал силно и положително въздействие на своите служители.

Налице е позитивна и слаба корелация между личностната характеристика „целенасоченост“ и измерението „уважение и внимание“ ($r = 0,25$; $p < 0,01$). Получената взаимозависимост показва, че колкото по-висока е степента, в която лидерът проявява усърдие, организираност, подреденост, трудолюбие, постоянство и ориентираност към постижения, толкова по-вероятно е той да се интересува от потребностите на служителите от растеж и развитие и да проявява загриженост към тях. Възможно обяснение на получения резултат е по посока на това, че лидерът, който е ориентиран към постижения, проявява усърдие, съвестност и организираност в работата, се стреми към успешна реализация на поставените цели и постигане на организационна ефективност. За да постига успех обаче, той се нуждае от своите служители. Следователно логично е организационният лидер, характеризиращ се с високи стойности по фактора „целенасоченост“, да осъзнава значението и важната роля на всеки един служител и да проявява загриженост към неговите потребности и стремежи за професионално развитие.

Установява се позитивна и слаба корелационна връзка между фактора „целенасоченост“ и измерението „интелектуална стимулация“ ($r = 0,14$; $p < 0,05$). Резултатът показва, че колкото по-висока е степента, в която лидерът проявява самодисциплина, отговорност и стремеж към постижения, толкова повече се увеличава склонността му да насърчава последователите да мислят за стари проблеми по нов начин и да влагат допълнителни усилия в работата си. Тъй като за индивидите, които проявяват съзнателност, съвестност, целенасоченост и организираност, е важна професионалната ефективност (McCrae & John, 1992), бихме могли да допуснем, че

този тип лидери ще се стремят да насочват служителите си към успешно постигане на организационните цели. Чрез насърчаване на нетрадиционното мислене, иновативността и креативността на служителите се увеличава вероятността за откриване на повече решения и възможности, а това е предпоставка за организационен успех, към който се стреми лидерът, характеризиращ се с високи стойности по фактора „целенасоченост“.

Наблюдава се позитивна и слаба статистически значима взаимовръзка между личностната дименсия „целенасоченост“ и транзакционната дименсия „ситуационни награди“ ($r = 0,22$; $p < 0,01$). Получената корелация е индикатор за наличието на слаба тенденция, според която лидерите, характеризиращи се с организираност, постоянство, съвестност и насоченост към постижения, е по-вероятно да са ориентирани към лидерско поведение, свързано с осигуряване на адекватни възнаграждения в замяна на доброто трудово представяне на служителите. Индивидите, които показват високи стойности по личностната дименсия „целенасоченост“, се характеризират със склонност към организираност и ред (McCrae & John, 1992). Бихме могли да допуснем, че за този тип лидери точността в отношенията със служителите ще бъде от основно значение. Следователно, за да има справедливост в отношенията между двете страни, лидерите ще се стремят да осигуряват адекватни възнаграждения за последователите в замяна на положения от тях труд.

Предпоследната установена корелация е между фактора „целенасоченост“ и пасивната форма на измерението на транзакционното лидерство „управление по изключение“. Установената взаимовръзка, която е отрицателна и слаба ($r = -0,24$; $p < 0,01$), показва, че със засилване на склонността на лидера към самодисциплина, постоянство и организираност намалява степента, в която той проявява пасивност и избягване от отговорност при управление на организацията. Полученият резултат не е изненадващ. Лидерите, които се характеризират със съвестност, организираност, самодисциплинираност и ориентация към постижения, се стремят към професионална ефективност (McCrae & John, 1992). За да се постигнат поставените цели и да се стимулира просперитетът на организацията, важно условие е лидерът да управлява активно организацията. Следователно ориентираният към постижения лидер, характеризиращ се с високи стойности по фактора „целенасоченост“, е логично да участва активно в управлението на организацията, да поема отговорност за взетите от него решения, да оказва постоянен контрол и да налага санкции при необходимост, а не да се намесва единствено при възникване на сериозни ситуации.

Емпиричните данни от корелационния анализ показват, че личностната характеристика „целенасоченост“ корелира негативно и слабо с либералното лидерство ($r = -0,25$; $p < 0,01$). Полученият резултат разкрива, че колкото по-висока е степента, в която лидерът проявява съвестност, постоянство, подреденост и усърдие, толкова по-ниска е склонността му към неизпълнение на лидерските функции и избягване от отговорност. Интерпретацията на настоящия резултат следва логиката на интерпретацията на установената взаимовръзка между фактора „целенасоченост“ и пасивната форма на дименсията „управление по изключение“. Следователно лидерът, който проявява съзнателност, съвестност, целенасоченост, организираност и ориентация към постижения, не би избягал от управленските си задължения и отговорности, тъй като за него е важно да управлява активно организацията и да работи по посока на нейната ефективност.

3.4. Взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“ и дименсията на конструкта „времева перспектива“

За да се провери подхипотеза 4.2.: *Допуска се, че ще бъдат налице статистически значими корелационни връзки между личностните дименсии по модела на „Големите пет“ и времевите дименсии*, се проведе корелационен анализ. В Таблица 16 са представени получените резултати.

Таблица 16 Резултати от корелационен анализ на личностните характеристики според петфакторния модел и времевите ориентации

Променливи	Невротизъм	Екстраверсия	Откритост към нов опит	Сърудничество	Целенасоченост
Негативно минало	0,41**	-0,18*	-0,18**	-0,11	-0,16*
Позитивно минало	-0,18**	0,28**	0,18**	0,06	0,11
Хедонистично настояще	-0,00	0,19**	0,16*	0,07	-0,20**
Фаталистично настояще	0,13	0,00	-0,13	-0,11	-0,20**
Бъдеще	-0,08	0,13	0,08	0,25**	0,51**

** Корелацията е значима на ниво 0,01

* Корелацията е значима на ниво 0,05

Резултатите от проведения корелационен анализ показват, че са налице тринадесет статистически значими взаимовръзки между петте основни черти на личността (екстраверсия, сътрудничество, целенасоченост, невротизъм и откритост към нов опит) и времевите ориентации. Издигнатата подхипотеза 4.2. се потвърждава частично, тъй като личностните характеристики не корелират с абсолютно всички дименсии на времевата перспектива.

3.4.1. Взаимовръзки между личностната характеристика „невротизъм“ и времевите ориентации

Личностната характеристика „невротизъм“ корелира с две от времевите зони – „негативно минало“ и „позитивно минало“.

Емпирично се установява, че „невротизъм“ е в позитивна и умерена статистически значима взаимовръзка с времевата ориентация „негативно минало“ ($r = 0,41$; $p < 0,01$). Получената връзка показва, че изследваните лидери, които по-често изпитват нервно напрежение, лесно изпадат в депресия и се фрустрират, са по-склонни да пречупват решенията, действията и оценките си през негативната призма на миналото. Настоящият резултат се потвърждава от емпиричните данни, получени от Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) и К. Дънкъл и Дж. Уебър (Dunkel & Weber, 2010). Възможно обяснение на установената корелация може да се потърси в същността на личностната характеристика „невротизъм“. Посочената дименсия на личността отразява емоции от негативния спектър – напрежение, тревожност, депресивност (McCrae & John, 1992). След като нагласите и възприятието за света на индивида, характеризиращ се с високи стойности по фактора „невротизъм“, са отрицателни, напълно логично е да допуснем, че той вижда по-скоро лошото и трупа негативни преживявания под формата на спомени. Следователно за невротичната личност би било напълно естествено да пречупва своите действия, решения и преценки през времевата ориентация „негативно минало“, тъй като за този тип личност негативното в живота е преобладаващо и доминиращо. Също така насочеността на индивида към вече отминалото, създава усещане за сигурност и неуязвимост от дразнителите в настоящето и възможност за капсулиране в този измамен свят на негативни емоционални преживявания в миналото.

Втората установена корелация между фактора „невротизъм“ и времевата зона „позитивно минало“ е отрицателна и слаба ($r = -0,18$; $p < 0,01$). Тя свидетелства за слаба

тенденция, според която със засилване на емоционалната нестабилност на изследваните лидери намалява склонността им да се основават на опита и спомените за положителните неща, които са се случили в миналото и са оказали благоприятно влияние върху текущата ситуация. Настоящият резултат кореспондира с емпиричните данни, получени от К. Дънкъл и Дж. Уебър (Dunkel & Weber, 2010). След като се установи положителна корелационна взаимозависимост между фактора „невротизъм“ и времевата ориентация „негативно минало“, напълно очаквано е личностната дименсия „невротизъм“ да корелира отрицателно с времевата зона „позитивно минало“. Интерпретацията на получената корелация следва логиката на обяснение на предишния резултат. Следователно невротичната личност, която по-често преживява напрежение, тревожност и депресия, по-скоро би възприемала отрицателните емоционални преживявания като доминиращи в живота. За този тип личност, пречупваща всичко през негативната призма, би било трудно да натрупа множество положителни спомени и да се основава на този свой позитивен опит. Ето защо бихме могли да допуснем, че изследваните лидери, характеризиращи се с високи стойности по „невротизъм“, не са склонни да пречупват действията, решенията и оценките си през фокуса на позитивните емоционални преживявания в миналото.

3.4.2. Взаимовръзки между личностната характеристика „екстраверсия“ и времевите ориентации

Налице са три статистически значими корелации между личностната дименсия „екстраверсия“ и три от времевите ориентации - „негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“.

Резултатите от корелационния анализ показват, че факторът „екстраверсия“ корелира отрицателно и слабо с „негативно минало“ ($r = -0,18$; $p < 0,05$), което означава, че изследваните лидери, характеризиращи се с комуникативност, ентузиазъм и енергия, е по-малко вероятно да проявяват песимистична нагласа към миналото и да пречупват действията и преценките си през негативната призма на миналото. Установената взаимовръзка се подкрепя от получените от Ф. Зимбардо и Дж. Бойд емпирични данни (Zimbardo & Boyd, 1999). Едно възможно обяснение на резултата е свързано с това, че екстравертната личност се характеризира с общителност, динамичност, търсене на усещания и позитивни емоции (McCrae & John, 1992). В резултат от интензивната комуникация с различни хора този тип личност ще натрупа разнообразни преживявания и тъй като са налице стремеж към търсене на усещания и

положителна емоционална стимулация от общуването с други хора, бихме могли да допуснем, че екстравертите ще възприемат и осъзнават повече преживявания, които са позитивни. Следователно логично е те да не вземат своите решения и да не правят оценки, водени от времевата ориентация „негативно минало“.

Установява се, че „екстраверсия“ корелира положително и слабо с времевата зона „позитивно минало“ ($r = 0,28$; $p < 0,01$). Получената взаимовръзка е индикатор за слаба тенденция, според която със засилване на склонността на лидера да търси стимулация и радост от компанията на други хора, да бъде общителен и да се отнася енергично към случващото се в живота нараства степента, в която той проявява положително отношение към миналото и основава действията и решенията си на позитивния опит от миналото. Настоящият резултат е в синхрон с данни от други емпирични изследвания (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010). След като се установи отрицателна корелация между личностната дименсия „екстраверсия“ и времевата ориентация „негативно минало“, напълно очаквана е получената позитивна взаимовръзка между „екстраверсия“ и „позитивно минало“. Интерпретацията на настоящата корелационна взаимозависимост следва логиката на обяснение на предишния резултат. Екстравертната личност, която се стреми към разнообразни усещания, интензивна комуникация с различни хора и позитивна емоционална стимулация (McCrae & John, 1992), е по-вероятно да съхранява повече положителни минали преживявания, отколкото отрицателни. Следователно бихме могли да допуснем, че когато екстравертните лидери се основават на миналото при вземане на решения и правене на преценки, тогава е по-вероятно да пречупват действията, решенията и оценките си през позитивната призма на миналото, а не през негативната.

Третата получена взаимовръзка е между личностната характеристика „екстраверсия“ и времевата ориентация „хедонистично настояще“ ($r = 0,19$; $p < 0,01$). Корелацията показва, че изследваните лидери, които търсят стимулация от общуването с други хора и реагират с ентузиазъм и енергия на случващото се в живота, е по-вероятно да са ориентирани към търсене и преживяване на удоволствия в настоящия момент, без да се притесняват за бъдещето. Установената взаимовръзка се подкрепя и от други емпирични данни (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010). Едно възможно обяснение на получения резултат е свързано със същността на личностната характеристика „екстраверсия“. Екстравертната личност се стимулира емоционално от компанията на други хора, търси приятни усещания и позитивни емоции (McCrae & John, 1992). Посочените характеристики на индивида с високи стойности по фактора

„екстраверсия“ всъщност описват хедонистичната личност. Следователно логично е да допуснем, че екстравертните лидери биха били склонни да пречупват решенията, действията и оценките си през хедонистичната призма на „тук“ и „сега“.

3.4.3. Взаимовръзки между личностната характеристика „откритост към нов опит“ и времевите ориентации

Емпирично се установяват три статистически значими корелационни връзки между личностната дименсия „откритост към нов опит“ и следните три времеви ориентации – „негативно минало“, „позитивно минало“ и „хедонистично настояще“.

Първата получена корелация, която е между фактора „откритост към нов опит“ и времевата дименсия „негативно минало“, е негативна и слаба ($r = -0,18$; $p < 0,01$). Тя е индикатор за слаба тенденция със засилване на ориентацията на изследваните лидери към нововъведенията, различното и необичайното да намалява степента, в която лидерите пречупват решенията, действията и оценките си през негативната призма на миналото. Когато индивидът е отворен за нови идеи, преживявания и усещания, бихме могли да очакваме, че животът му ще бъде изпълнен с множество силни емоции, повечето от които позитивни. Следователно този тип личност не би била ориентирана към „негативно минало“ и не би основавала преимуществено действията и решенията си на тази времева ориентация.

Налице е позитивна и слаба взаимовръзка между „откритост към нов опит“ и „позитивно минало“ ($r = 0,18$; $p < 0,01$). Резултатът показва, че е възможно със засилване на степента, в която изследваните лидери са отворени към нововъведенията, идеите и ценностите на другите, да се засилва положителното отношение към миналото, въз основа на което те вземат решения и правят преценки. Не е изненадваща получената позитивна корелация между фактора „откритост към нов опит“ и времевата дименсия „позитивно минало“, след като беше установена негативна взаимовръзка между „откритост към нов опит“ и „негативно минало“. Интерпретацията на настоящата корелационна взаимозависимост следва логиката на обяснение на предишния резултат. Индивидът, който се стреми към различното и непознатото, изживява немалко силни емоции, повечето от които позитивни, при среща с новите преживявания, усещания, идеи и т.н (McCrae & John, 1992). Следователно бихме могли да допуснем, че съхраненият запас от позитивни емоционални преживявания в миналото би бил подходяща призма, през която изследваните лидери, характеризиращи

се с високи стойности по „откритост към нов опит“, да пречупват поведението, решенията и преценките си.

Третата установена корелационна връзка между фактора „откритост към нов опит“ и времевата дименсия „хедонистично настояще“ е положителна и слаба ($r = 0,16$; $p < 0,05$). Получената взаимовръзка разкрива, че лидерите, които търсят нови преживявания и усещания и са отворени за различното и необичайното, е възможно да проявяват склонност към удоволствията от настоящия момент и живеенето „тук“ и „сега“ без замисляне за евентуалните последствия. Настоящият резултат е напълно логичен, тъй като индивидите със силно желание да се докоснат до новото и необичайното са готови да рискуват и да се отдадат на момента, който им предлага нови усещания и емоционални преживявания. Бихме могли да допуснем, че изследваните лидери, характеризиращи се с високи стойности по фактора „откритост към нов опит“, са склонни да гледат на живота през призмата на времевата ориентация „хедонистично настояще“, тъй като осъзнават факта, че новото винаги крие риск, но и дава възможност за позитивна емоционална стимулация.

3.4.4. Взаимовръзки между личностната характеристика „сътрудничество“ и времевите ориентации

Личностната дименсия „сътрудничество“ е в статистически значима взаимовръзка единствено с времевата ориентация „бъдеще“.

Налице е корелационна взаимозависимост между личностната дименсия „сътрудничество“ и времевата ориентация „бъдеще“. Установената връзка, която е позитивна и слаба ($r = 0,25$; $p < 0,01$), разкрива, че със засилване на степента, в която изследваните мениджъри проявяват дружелюбност и кооперативност и се стремят да оказват подкрепа и помощ на другите, се увеличава стремежът им да гледат към бъдещето, като поставят и постигат дългосрочни и краткосрочни цели. Получената корелация, според която лидерите, ориентирани към хората в организацията, са склонни да пречупват поведението и решенията си през времевата ориентация „бъдеще“, не е изненадваща. След като този тип лидери се интересуват от хората, с които работят, и проявяват загриженост към тях, е очаквано те да мислят в перспектива и да поставят цели, които да стимулират професионалното и личностното развитие на служителите.

3.4.5. Взаимовръзки между личностната характеристика „целенасоченост“ и времевите ориентации

Проведеният корелационен анализ разкрива наличието на четири статистически значими взаимовръзки между личностната характеристика „целенасоченост“ и времевите дименсии – „негативно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“.

Факторът „целенасоченост“ корелира отрицателно и слабо с времевата ориентация „негативно минало“ ($r = -0,16$; $p < 0,05$). Тази връзка показва, че колкото по-висока е степента, в която лидерът проявява усърдие, организираност, подреденост, трудолюбие, постоянство и ориентираност към постижения, толкова по-малко вероятно е той да се фокусира върху отрицателните преживявания в миналото. Полученият резултат се подкрепя и от други емпирични данни (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010). Целенасочените индивиди, които са ориентирани към постижения, е по-вероятно да се интересуват от случващото се в момента и от това, което предстои да се случи, отколкото да се фокусират върху миналото и по-конкретно върху негативните минали преживявания. Ето защо този тип лидери би следвало да не пречупват поведението, решенията и оценките си през призмата на времевата ориентация „негативно минало“, тъй като насочеността на личността към тази времева зона не би допринесла за успешно постигане на целите.

Налице е негативна и слаба корелационна връзка между „целенасоченост“ и „хедонистично настояще“ ($r = -0,20$; $p < 0,01$). Установената взаимозависимост свидетелства за това, че колкото по-висока е степента, в която лидерът проявява самодисциплина, отговорност и стремеж към постижения, толкова повече намалява склонността му да търси емоционална стимулация и удоволствени преживявания „тук“ и „сега“. Настоящият резултат е в синхрон с данни от други емпирични изследвания (Zimbardo & Boyd, 1999; Dunkel & Weber, 2010). Съзнателните и целенасочени личности, ориентирани към постижения, се характеризират с висока самодисциплина, която е необходима за успешното постигане на целите (McCrae & John, 1992). Също така моментните удоволствия не са приоритет на целенасочения индивид, стремящ се да върви напред и нагоре. Следователно лидерите, характеризиращи се с високи стойности по фактора „целенасоченост“, е по-вероятно да не са ориентирани към времевата зона „хедонистично настояще“ и да не пречупват през нейната призма решенията и поведението си, тъй като моментните удоволствия и несъобразяването с бъдещите последствия биха могли да отдалечат индивида от пътя към целта.

Личностната характеристика „целенасоченост“ корелира отрицателно и слабо с времевата дименсия „фаталистично настояще“ ($r = -0,20$; $p < 0,01$), което означава, че лидерите, характеризиращи се с организираност, постоянство, съвестност и насоченост към постижения, е по-малко вероятно да разглеждат настоящия момент като ситуация без изход и без надежда, независеща от тях самите. Настоящият резултат се потвърждава от емпиричните данни, получени от Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (Zimbardo & Boyd, 1999) и К. Дънкъл и Дж. Уебър (Dunkel & Weber, 2010). Индивидите, характеризиращи се с високи стойности по фактора „целенасоченост“, са самоуверени и съзнателни личности, които знаят какво искат да постигнат и полагат усилия и постоянство, за да бъдат успешни. Бихме могли да допуснем, че тези целеустремени и активни личности, ориентирани към постижения, не биха били склонни да проявяват безпомощност и безучастност по отношение на проблемните ситуации. За да бъдат наистина успешни, техният мироглед не бе следвало да е ориентиран към фатализма, нещастieto и безнадеждността на настоящия момент.

Последната установена статистически значима взаимозависимост е между фактора „целенасоченост“ и времевата ориентация „бъдеще“. Корелацията, която е положителна и значителна ($r = 0,51$; $p < 0,01$), показва, че със засилване на склонността на лидера към самодисциплина, постоянство и организираност се увеличава стремежът на лидера да гледа към бъдещето, като поставя и постига дългосрочни и краткосрочни цели. Установената взаимовръзка се потвърждава от други емпирични изследвания (Zimbardo & Boyd, 1999; Zimbardo & Boyd, 2008; Dunkel & Weber, 2010). Настоящият резултат е очакван, тъй като за целенасочената личност, ориентирана към постижения, поставянето на краткосрочни и дългосрочни цели е от основно значение. За да бъде успешна тази личност, необходимо условие е да гледа напред към бъдещето, да се интересува от това, което предстои да се случи и да пречупва през призмата на бъдещата времева зона поведението, решенията и оценките си.

3.5. Взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и времевите ориентации

Петата основна хипотеза се разделя на две подхипотези.

За емпиричната проверка на **подхипотеза 5.1.:** *Допуска се, че ще се установят статистически значими взаимовръзки между времевите ориентации и транзакционните, трансформационните и либералните лидерски поведения, се*

проведе корелационен анализ, като получените резултати от анализа са онагледени в Таблица 17.

Таблица 17 Резултати от корелационен анализ на времевите ориентации и дименсиите на лидерските стилове

Променливи	Негативно минало	Позитивно минало	Хедонистично настояще	Фаталистично настояще	Бъдеще
Идеализирано влияние като качество	-0,12	0,15**	0,05	-0,04	0,24**
Идеализирано влияние като поведение	-0,10	0,19**	0,03	-0,02	0,18**
Уважение и внимание	0,10	0,16*	0,08	-0,11	0,18**
Вдъхновяване и мотивиране	0,11	0,26**	0,11	-0,22**	0,27**
Интелектуална стимулация	0,01	0,06	0,12	-0,10	0,23**
Ситуационни награди	0,10	0,17*	0,11	-0,05	0,27**
Управление по изключение - активно	0,35**	0,11	0,08	0,24**	0,15*
Управление по изключение - пасивно	0,32**	-0,03	0,27**	0,32**	-0,22**
Либерално лидерство	0,42**	-0,01	0,17*	0,39**	-0,32**

** Корелацията е значима на ниво 0,01

* Корелацията е значима на ниво 0,05

Според емпиричните данни, получени от проведения корелационен анализ, се установява, че между времевите ориентации и дименсиите на лидерските стилове съществуват двадесет и три статистически значими взаимовръзки. Издигната подхипотеза 5.1. се потвърждава частично, тъй като времевите ориентации не корелират с абсолютно всички измерения на лидерските стилове.

Получените корелации са подробно описани, но вариант на интерпретация е представен в следващата точка, където установените взаимовръзки са подложени на регресионен анализ, за да се открият кои времеви ориентации са детерминанти на дименсиите на лидерските стилове.

3.5.1. Взаимовръзки между времевата ориентация „негативно минало“ и дименсиите на лидерските стилове

Времевата зона „негативно минало“ е в статистически значима взаимовръзка с две измерения на транзакционното лидерство, както и с либералния лидерски стил.

Резултатите от корелационния анализ показват, че факторът „негативно минало“ корелира положително и умерено с активната форма на измерението „управление по изключение“ ($r = 0,35$; $p < 0,01$). Съгласно установената взаимовръзка изследваните лидери, които се характеризират с негативно и песимистично отношение към миналото и правят своите решения и преценки на основата на преживения негативен опит, е по-вероятно да се ангажират в активно управление на организацията, което изисква оказване на постоянен контрол и санкциониране в случай на неизпълнение и нарушение на правилата.

Наблюдава се позитивна и умерена взаимовръзка между „негативно минало“ и пасивната форма на „управление по изключение“ ($r = 0,32$; $p < 0,01$). Полученият резултат показва, че с увеличаване на степента, в която мениджърът пречупва решенията, действията и оценките си през негативната призма на миналото, се увеличава вероятността той да проявява пасивност при управлението на организацията и да избягва да се намесва и да оказва контрол, докато не възникнат сериозни проблеми.

Последната установена корелационна връзка, която е положителна и умерена, е между времевата ориентация „негативно минало“ и либералния лидерски стил ($r = 0,42$; $p < 0,01$). Получената взаимозависимост свидетелства за това, че лидерите, хатактеризиращи се с негативна нагласа към миналото, са по-склонни да не изпълняват ръководните си функции и да избягват поемането на отговорност.

3.5.2. Взаимовръзки между времевата ориентация „позитивно минало“ и дименсиите на лидерските стилове

Резултатите от проведения корелационен анализ разкриват наличието на статистически значими взаимовръзки между фактора „позитивно минало“ и четири измерения на трансформационното лидерство, както и с една от дименсиите на транзакционното лидерство.

Установява се, че времевата ориентация „позитивно минало“ корелира позитивно и слабо както с дименсията „идеализирано влияние като качество“ ($r = 0,15$; $p < 0,01$), така и с измерението „идеализирано влияние като поведение“ ($r = 0,19$; $p <$

0,01). Получените корелационни връзки свидетелстват за това, че изследваните лидери, които проявяват положително отношение към миналото и основават действията и решенията си на позитивния опит от миналото, е по-вероятно да предизвикват възхищение, да очароват последователите, да разглеждат моралните и етичните последствия от взетите решения, да насърчават доверието между хората и да се превърнат в модел за подражание.

Корелационната връзка, която е позитивна и слаба, е между фактора „позитивно минало“ и дименсията „уважение и внимание“ ($r = 0,16$; $p < 0,05$). Корелацията показва, че лидерите, които са насочени към времевата зона „позитивно минало“ и пречупват действията, решенията и преценките си през призмата на натрупания позитивен опит в миналото, е по-вероятно да проявяват загриженост за своите служители, да се интересуват от потребностите им и да насърчават развитието на уменията и способностите им.

Налице е позитивна и слаба взаимовръзка между времевата зона „позитивно минало“ и дименсията на трансформационното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“ ($r = 0,26$; $p < 0,01$). Установената връзка свидетелства за слаба тенденция със засилване на позитивните чувства и преживявания на изследваните лидери по отношение на миналото да нараства склонността им към ангажиране в лидерско поведение, ориентирано към създаване и представяне на завладяваща визия за бъдещето и изразяване на оптимистичност и увереност в постигането на поставените цели.

Времевата ориентация „позитивно минало“ е в позитивна и слаба корелационна връзка с дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“ ($r = 0,17$; $p < 0,05$). Тази връзка отразява слаба тенденция със засилване на позитивното отношение на лидерите относно миналото да нараства склонността им към поведение, свързано с най-активната форма на транзакционното лидерство - осигуряване на адекватни възнаграждения за служителите в замяна на изпълнение на поставените им задачи.

3.5.3. Взаимовръзки между времевата ориентация „хедонистично настояще“ и дименсиите на лидерските стилове

Според получените емпирични данни времевата дименсия „хедонистично настояще“ корелира статистически значимо с една от дименсиите на транзакционното лидерство, както и с либералния управленски стил.

Налице е позитивна и слаба взаимовръзка между фактора „хедонистично настояще“ и пасивната форма на транзакционното лидерство „управление по изключение“ ($r = 0,27$; $p < 0,01$). Корелацията показва, че със засилване на склонността на мениджъра към търсене и преживяване на удоволствия в настоящия момент без притеснение за бъдещето нараства вероятността той да проявява пасивност при управлението на организацията, да избягва да се намесва и да не оказва контрол, докато не възникнат сериозни проблеми.

Втората установена взаимовръзка, която е между времевата ориентация „хедонистично настояще“ и либералния лидерски стил, също е позитивна и слаба ($r = 0,17$; $p < 0,05$). Получената взаимозависимост свидетелства за това, че изследваните лидери, характеризиращи се със склонност към търсене и преживяване на удоволствия в настоящия момент и ориентирани към живеене „тук“ и „сега“ без замисляне за евентуалните последствия, е по-вероятно да не изпълняват ръководните си функции и да избягват поемането на отговорност.

3.5.4. Взаимовръзки между времевата ориентация „фаталистично настояще“ и дименсиите на лидерските стилове

Емпирично се установяват статистически значими взаимовръзки между времевата дименсия „фаталистично настояще“ и едно измерение на трансформационното лидерство, две дименсии на транзакционното лидерство, както и с либералния лидерски стил.

Наблюдава се отрицателна и слаба корелационна взаимовръзка между фактора „фаталистично настояще“ и дименсията „вдъхновяване и мотивиране“ ($r = -0,22$; $p < 0,01$). Установеният резултат разкрива, че със засилване на склонността на изследваните лидери да разглеждат настоящия момент като ситуация без изход и без надежда, независеща от тях самите, намалява степента, в която те се стремят да мотивират служителите си, като им представят оптимистична и завладяваща визия за бъдещето.

Налице е положителна и слаба корелация между „фаталистично настояще“ и активната форма на транзакционната дименсия „управление по изключение“ ($r = 0,24$; $p < 0,01$). Получената взаимовръзка показва слаба тенденция, според която ръководителите, проявяващи безпомощност по отношение на случващото се в настоящия момент и склонност да разглеждат настоящето като безнадеждна ситуация, върху която нямат контрол, е по-вероятно да се ангажират в активно управление на

организацията, като прилагат контрол и налагат санкции при неизпълнение на трудовите задачи.

Факторът „фаталистично настояще“ корелира положително и умерено с пасивната форма на дименсията „управление по изключение“ ($r = 0,32$; $p < 0,01$), което означава, че колкото по-висока е склонността на лидера да придава фатализъм и безнадеждност на настоящата ситуация, толкова по-вероятно е да не оказва контрол и да не санкционира служителите, докато проблемите не станата твърде сериозни.

Последната установена взаимовръзка е между „фаталистично настояще“ и либералния лидерски стил. Позитивната и умерена корелация ($r = 0,39$; $p < 0,01$), показва, че с нарастване на степента, в която лидерът се възприема като безпомощен и разглежда настоящия момент като ситуация без изход и без надежда, се увеличава склонността му да не изпълнява ръководните си функции и да избягва поемането на отговорност.

3.5.5. Взаимовръзки между времевата ориентация „бъдеще“ и дименсиите на лидерските стилове

Резултатите от корелационния анализ разкриват, че времевата ориентация „бъдеще“ корелира статистически значимо с всички дименсии на трансформационния лидерски стил, с трите измерения на транзакционното лидерство, както и с либералния стил на ръководство.

Установяват се позитивни и слаби корелационни връзки между фактора „бъдеще“ и двете измерения на трансформационното лидерство, свързани с харизматичността на лидера – „идеализирано влияние като качество“ ($r = 0,24$; $p < 0,01$) и „идеализирано влияние като поведение“ ($r = 0,18$; $p < 0,01$). Резултатите свидетелстват за наличието на слаба тенденция, според която ръководителите, ориентирани към бъдещата времева зона, са склонни да изразяват най-важните си ценности и вярвания, да разглеждат моралните и етичните последствия от взетите решения, да насърчават доверието между хората в организацията и да се превърнат в модел за подражание.

Получените емпирични данни сочат, че времевата ориентация „бъдеще“ корелира позитивно и слабо с трансформационната дименсия „уважение и внимание“ ($r = 0,18$; $p < 0,01$). Резултатът разкрива, че с увеличаване на степента, в която лидерът гледа напред към бъдещата времева зона и поставя краткосрочни и дългосрочни цели,

нараства склонността му да проявява интерес към индивидуалните потребности на служителите и да насърчава развитието на уменията и способностите им.

Факторът „бъдеще“ е в положителна и слаба взаимовръзка с измерението „вдъхновяване и мотивиране“ ($r = 0,27$; $p < 0,01$), което означава, че със засилване на стремежа на мениджъра да гледа към бъдещето и да мисли в перспектива се увеличава вероятността той да се ангажира в лидерско поведение, насочено към стимулиране на ентузиазма на служителите при постигане на вдъхновяващи цели.

Установява се, че факторът „бъдеще“ корелира положително и слабо с трансформационната дименсия „интелектуална стимулация“ ($r = 0,23$; $p < 0,01$). Полученият резултат показва, че изследваните лидери, които са ориентирани към бъдещата времева зона и често планират в краткосрочна и дългосрочна перспектива, е по-вероятно да насърчават служителите да разглеждат проблемите от различни гледни точки, да предлагат нови начини за изпълнение на възложените задачи и да предизвикват статуквото.

Налице е положителна и слаба корелация между времевата дименсия „бъдеще“ и транзакционната дименсия „ситуационни награди“ ($r = 0,27$; $p < 0,01$). Резултатът свидетелства за това, че лидерите, характеризиращи се с насоченост към бъдещето, е по-вероятно да се ангажират в най-активната форма на транзакционното лидерство - осигуряване на адекватни възнаграждения за служителите в замяна на изпълнение на поставените им задачи.

Времевата ориентация „бъдеще“ е в позитивна и слаба взаимовръзка с активната форма на дименсията „управление по изключение“ ($r = 0,15$; $p < 0,05$). Установената слаба връзка показва, че колкото по-силна е ориентацията на лидера към бъдещата времева зона, толкова по-вероятно е той да се ангажира в активно управление на организацията, което изисква оказване на постоянен контрол и санкциониране в случай на неизпълнение и нарушение на правилата.

Данните свидетелстват за отрицателна и слаба корелация между пасивната форма на „управление по изключение“ и времевата дименсия „бъдеще“ ($r = -0,22$; $p < 0,01$). Следователно с увеличаване на степента, в която ръководителят се стреми да гледа напред в бъдещето и да целеполога в краткосрочна и дългосрочна перспектива, намалява склонността му да проявява безучастност в управлението на организацията и да се намесва единствено когато възникнат сериозни проблеми.

Последната установена статистически значима корелационна връзка е между фактора „бъдеще“ и либералния лидерски стил. Негативната и умерена корелация ($r = -$

0,32; $p < 0,01$) разкрива, че изследваните лидери, характеризиращи се с насоченост към бъдещето, е по-малко вероятно да избягват изпълнението на управленските си функции.

3.6. Предиктори на дименсиите на лидерските стилове

След като чрез метода на корелационния анализ се изследваха и установиха взаимовръзки между дименсиите на времевата перспектива и лидерските стилове, се проведе многофакторен стъпков регресионен анализ за всяко едно измерение на лидерските стилове с цел емпирична верификация на последната изследователска **подхипотеза 5.2.:** *Допуска се, че времевите ориентации детерминират дименсиите на транзакционния и трансформационния лидерски стил, както и либералното лидерство.*

3.6.1. Предиктори на дименсията на трансформационния лидерски стил „идеализирано влияние като качество“

Установените корелационни връзки между времевите ориентации „позитивно минало“ и „бъдеще“ и дименсията на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като качество“ ни дават основание да проведем многофакторен стъпков регресионен анализ, в който да включим факторите, намиращи се в статистически значима корелационна зависимост с дименсиите на лидерските стилове, и да проверим тяхната предиктивна сила. В Таблицы 18 и 19 са представени получените от анализа резултати.

Таблица 18 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,24 ^a	0,06	13,55	0,00

а. Предиктори: Бъдеще

Таблица 19 Предиктори на дименсията „идеализирано влияние като качество“ - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа
--------------	--	----------------------

	Бета (β)	значимост (p)
Бъдеще	0,24	0,000

а. Зависима променлива: Идеализирано влияние като качество

Регресионният модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,05$ и коефициент на Фишър $F = 13,55$. Емпирично се установява, че времевата ориентация „бъдеще“ е единственият детерминант на дименсията на трансформационния лидерски стил „идеализирано влияние като качество“ ($\beta = 0,24$, $p < 0,001$). Корелационният коефициент е със стойност $R = 0,24$. Времевият фактор „бъдеще“ обяснява 6 % от вариацията на измерението на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като качество“ ($\Delta R^2 = 0,06$), което е съвсем нисък процент. Следователно има и по-значими фактори, влияещи върху дименсията на посочения лидерски стил.

Времевата ориентация към бъдещето би могла да детерминира ангажирането на лидера в поведение, характеризиращо се с харизматичност, предизвикване на възхищението на служителите и насърчаване на доверието между тях. Бихме могли да интерпретираме настоящия резултат по посока на това, че всички характеристики на ориентацията към бъдещето – мислене в перспектива, планиране, предвиждане на трудностите в краткосрочен и дългосрочен план, създаване на визия, която да вдъхновява и да оказва положително въздействие (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008), са насочени към хората в организацията. Лидерът, който гледа напред в бъдещето, прави планове за развитието на организацията и на хората в нея. С мислите си за бъдещето и за положителната промяна, която предстои, както и с изчерпателното говорене и представяне на стратегическите планове за развитие ръководителят, ориентиран към бъдещата времева зона, въвлича последователите си, вдъхновява ги и буди тяхното възхищение.

3.6.2. Предиктори на дименсията на трансформационния лидерски стил „идеализирано влияние като поведение“

Чрез метода на корелационния анализ се установиха статистически значими корелационни взаимовръзки между времевите ориентации „позитивно минало“ и „бъдеще“ и дименсията на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като поведение“. За да се открият предикторите на посочената дименсия, се провежда многофакторен стъпков регресионен анализ, в който се включват времевите

ориентации, корелиращи значимо с дименсията „идеализирано влияние като поведение“. Резултатите от регресионния анализ са представени в Таблице 20 и 21.

Таблица 20 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,24 ^a	0,06	6,46	0,00

а. Предиктори: Позитивно минало, Бъдеще

Таблица 21 Предиктори на дименсията „идеализирано влияние като поведение“ - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Позитивно минало	0,16	0,01
Бъдеще	0,15	0,03

а. Зависима променлива: Идеализирано влияние като поведение

Изведеният регресионен модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,05$ и коефициент на Фишър $F = 6,46$. Резултатите показват, че измерението на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като поведение“ се детерминира от две времеви дименсии, като първият по значимост предиктор е „позитивно минало“ ($\beta = 0,16$; $p < 0,05$) и веднага след него се подрежда факторът „бъдеще“ ($\beta = 0,15$; $p < 0,05$). Общият коефициент на множествена корелация между предикторите „позитивно минало“ и „бъдеще“ и дименсията „идеализирано влияние като поведение“ е със стойност $R = 0,24$. Времевите ориентации обясняват едва 6 % от дисперсията на посочената лидерска дименсия ($\Delta R^2 = 0,06$), което означава, че съществуват и други фактори, оказващи влияние върху зависимата променлива „идеализирано влияние като поведение“.

Ориентацията към „позитивно минало“, в качеството си на личностна predisposition, би могла да предскаже ангажирането на лидера в поведение, свързано с изразяване на лидерските ценности и вярвания при изпълнение на задачите, със стимулиране на доверието между последователите и повлияване на усещането за свързаност между тях. Едно възможно обяснение на установения резултат е по посока

на същността на разглежданата времева ориентация. Лидерът, ориентиран към времевата зона „позитивно минало“, помни добре това, което се е случило, и успява да трансформира преживяванията в миналото в положителен опит, който да му служи в настоящето (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Следователно ориентацията към „позитивно минало“ би помогнала на лидера да представи по такъв начин своите ценности и вярвания, които възникват в миналото, че те да достигнат до последователите и, воден от миналите позитивни преживявания, да създаде у хората в организацията чувство за свързаност и общност, като насърчава доверието между тях.

Вторият предиктор на дименсията на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като поведение“ е факторът „бъдеще“. Лидерът, ориентиран към тази времева зона, прави планове за развитие на организацията и на хората в нея (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). След като той се интересува от последователите и ги включва в плановете си, бихме могли да допуснем, че този тип лидер би насочил усилията си към засилване на доверието и на общото усещане за свързаност между тях. Със своето поведение, насочено към създаване на положителна промяна и разработване на планове и стратегии за постигане на организационна ефективност, лидерът се превръща в ролеви модел, предизвикващ възхищение.

3.6.3. Предиктори на дименсията на трансформационния лидерски стил „уважение и внимание“

С помощта на многофакторния стъпков регресионен анализ, в който са включени времевите фактори „позитивно минало“ и „бъдеще“, корелиращи статистически значимо с дименсията „уважение и внимание“, се установиха предикторите на посочената дименсия на трансформационното лидерство. Получените резултати са онагледени таблично (Таблицы 22 и 23).

Таблица 22 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,23 ^a	0,05	5,96	0,00

а. Предиктори: Позитивно минало, Бъдеще

Таблица 23 Предиктори на дименсията „уважение и внимание“ - коефициенти^а

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Бъдеще	0,17	0,01
Позитивно минало	0,14	0,03

а. Зависима променлива: Уважение и внимание

Моделът, изведен с помощта на регресионния анализ, е адекватен при ниво на статистическа значимост $p < 0,05$ и $F = 5,96$. Установява се, че трансформационната дименсия „уважение и внимание“ в по-висока степен се детерминира от времевата ориентация „бъдеще“ ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$) и в по-малка степен от фактора „позитивно минало“ ($\beta = 0,14$; $p < 0,05$). Общият коефициент на множествена корелация между предикторите „позитивно минало“ и „бъдеще“ и дименсията „уважение и внимание“ е равен на $R = 0,23$. Настоящият модел обяснява само 5 % от вариацията на посочената дименсия на трансформационното лидерство ($\Delta R^2 = 0,05$), което е изключително нисък процент. Това означава, че съществуват и други предиктори, оказващи по-значимо влияние върху измерението „уважение и внимание“.

Времевата ориентация „бъдеще“ е предиктор на лидерската дименсия „уважение и внимание“. Бихме могли да интерпретираме получения резултат по посока на същността на времевата ориентация „бъдеще“. Лидерът, ориентиран към тази времева зона, се характеризира с мислене в перспектива, планиране, предвиждане на трудностите в краткосрочен и дългосрочен план, създаване на визия, която да вдъхновява и да оказва положително въздействие (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Посочените поведения и характеристики са свързани с грижа за растежа и развитието както на организацията, така и на хората, които са в нея. Този тип лидер, който пречупва поведението, решенията и оценките си през призмата на бъдещето, мисли в перспектива, проявява загриженост за бъдещето и се стреми към положителна промяна, е логично да се интересува от потребностите и стремежите за развитие на своите служители, от които зависи организационната ефективност.

Ориентацията към времевата зона „позитивно минало“ също би могла да детерминира ангажирането на лидера в трансформационно поведение, свързано с

проявяване на загриженост към служителите, интерес към техните потребности и насърчаване на личностното и професионалното им развитие. Интрепретацията на настоящия резултат отново е по посока на същността на времевата перспектива „позитивно минало“. За лидера, ориентиран към тази времева зона, миналото е от особено значение. Той има способността да превръща преживяното и спомените в позитивен опит, който да му служи в настоящето и през чиято призма да пречупва действията, решенията и преценките си (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). След като в миналото на този тип лидер преобладават позитивните емоционални преживявания, бихме могли да допуснем, че са налице редица случки и истории с хора от организацията, които са наситени с позитивни емоции. Този натрупан позитивен опит в междуличностните отношения, както и способността на лидера да помни постиженията на служителите в миналото и да оценява силните им страни, като се основава на миналия опит (Thoms, 2004), биха могли да обяснят насочеността на лидера към последователите, разглеждането им като личности, а не просто като безименна маса служители, както и проявяването на загриженост към техните потребности и стремежи.

3.6.4. Предиктори на дименсията на трансформационния лидерски стил „вдъхновяване и мотивиране“

Времевите дименсии „позитивно минало“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“, които корелират статистически значимо с измерението на трансформационното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“, са включени в проведения многофакторен стъпков регресионен анализ с цел установяване на факторите, детерминиращи изследваната лидерска дименсия. Получените резултати са представени в Таблици 24 и 25.

Таблица 24 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,36 ^a	0,13	15,79	0,00

а. Предиктори: Позитивно минало, Бъдеще

Таблица 25 Предиктори на дименсията „вдъхновяване и мотивиране“ - коефициенти^а

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Позитивно минало	0,24	0,000
Бъдеще	0,24	0,000

а. Зависима променлива: Вдъхновяване и мотивиране

Настоящият регресионен модел е статистически значим при $p < 0,05$ и $F = 15,79$. Емпиричните данни показват, че времевите ориентации „позитивно минало“ ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$) и „бъдеще“ ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$) детерминират в еднаква степен измерението на трансформационното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“. Общият коефициент на множествена корелация между предикторите „позитивно минало“ и „бъдеще“ и дименсията „вдъхновяване и мотивиране“ е със стойност $R = 0,36$. Установените две времеви ориентации детерминират 13 % от вариацията на посочената дименсия на трансформационния лидерски стил ($\Delta R^2 = 0,13$), което не е висок процент. Изводът, който може да се направи, е, че има по-значими фактори, влияещи върху изследваната зависима променлива.

Времевата ориентация „позитивно минало“ би могла да детерминира ангажирането на лидера в поведение, насочено към създаване на завладяваща визия за бъдещето, която да мотивира последователите. Едно възможно обяснение на получения резултат е свързано със същността на посочената времева ориентация. Лидерът, ориентиран към „позитивно минало“, се характеризира с положителна нагласа към тази времева зона и пречупва случващото се в настоящето през позитивната призма на миналото (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Тъй като при този тип лидер преобладават позитивните емоционални преживявания в миналото, бихме могли да допуснем, че за него ще е по-лесно да представя оптимистична визия за бъдещето, която да вдъхновява последователите, да им въздейства положително и да ги мотивира да работят по нейното осъществяване.

Вторият предиктор на лидерското поведение, насочено към създаване на завладяваща визия, която да мотивира последователите, е времевата ориентация „бъдеще“. Лидерът, ориентиран към тази времева зона, мисли за бъдещето на

организацията и на хората в нея, създава краткосрочни и дългосрочни планове и стратегии за развитие (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Следователно бихме могли да допуснем, че този тип ръководител би желал да вдъхнови последователите по такъв начин, че те да повярват в представяната от него визия и да се мотивират да работят по посока на нейното осъществяване и на реализиране на положителната промяна. Поведението на лидера, което е насочено към бъдещето, би могло да се разглежда от последователите като позитивен пример за подражание и мотиватор за осъществяване на заложените във визията цели.

3.6.5. Предиктори на дименсията на трансформационния лидерски стил „интелектуална стимулация“

Въз основа на установените корелационни зависимости между времевата зона „бъдеще“ и дименсията на трансформационното лидерство „интелектуална стимулация“ се проведе еднофакторен регресионен анализ, в който участва посоченият времеви фактор, корелиращ статистически значимо с лидерската дименсия. Резултатите от проведения анализ са представени в Таблици 26 и 27.

Таблица 26 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,23 ^a	0,05	12,22	0,00

а. Предиктор: Бъдеще

Таблица 27 Предиктори на дименсията „интелектуална стимулация“ - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Бъдеще	0,23	0,002

а. Зависима променлива: Интелектуална стимулация

Полученият регресионен модел е адекватен, тъй като нивото на статистическа значимост е $p < 0,05$ и коефициентът на Фишър е със стойност $F = 12,22$. Установява се, че времевата ориентация „бъдеще“ е предиктор на дименсията на трансформационното

лидерство „интелектуална стимулация“ ($\beta = 0,23$; $p < 0,01$). Корелационният коефициент между „бъдеще“ и „интелектуална стимулация“ е равен на $R = 0,23$. Посоченият времеви фактор обяснява едва 5 % от дисперсията на лидерската дименсия ($\Delta R^2 = 0,05$), което е изключително нисък процент. Полученият резултат показва, че съществуват други фактори, от които зависимата променлива „интелектуална стимулация“ се влияе.

Ориентацията към времевата зона „бъдеще“ би могла да детерминира лидерското поведение, насочено към насърчаване на нетрадиционното мислене и предизвикване на статуквото. Едно възможно обяснение на получения резултат е свързано със същността на посочената времева ориентация. Лидерът, ориентиран към бъдещето, гледа напред и прави планове за растеж и развитие в перспектива. Този тип ръководител живее в настоящето, но с мисъл за бъдещето и основава поведението, решенията и оценките си на това, което може да се случи по-нататък (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Бихме могли да допуснем, че насоченият към бъдещето лидер иска и търси промяната, която е свързана с разбиване на морално остарялото и движение напред. Следователно той би проявявал толерантност към нетрадиционни решения на проблемите, би насърчавал креативността и иновативността на последователите, тъй като различната гледна точка и излизането от рамките са възможност за откриване на нови перспективи и развитие в бъдещ план.

3.6.6. Предиктори на дименсията на транзакционния лидерски стил „ситуационни награди“

Времевите дименсии „позитивно минало“ и „бъдеще“, които корелират статистически значимо с измерението на транзакционното лидерство „ситуационни награди“, са включени в проведенния многофакторен стъпков регресионен анализ с цел установяване на факторите, детерминиращи посочената лидерска дименсия. Получените резултати са представени в Таблицы 28 и 29.

Таблица 28 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,31 ^a	0,10	11,35	0,00

a. Предиктори: Позитивно минало, Бъдеще

Таблица 29 Предиктори на дименсията „ситуационни награди“ - коефициенти^а

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Бъдеще	0,26	0,000
Позитивно минало	0,14	0,03

а. Зависима променлива: Ситуационни награди

Данните показват, че настоящият регресионен модел е адекватен при $p < 0,05$ и коефициент на Фишър $F = 11,35$. От проведеня анализ става ясно, че дименсията на трансформационното лидерство „ситуационни награди“ се детерминира в по-голяма степен от фактора „бъдеще“ ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$) и в по-малка степен от времевата дименсия „позитивно минало“ ($\beta = 0,14$; $p < 0,05$). Общият коефициент на множествена корелация между времевите ориентации „позитивно минало“ и „бъдеще“ и дименсията „ситуационни награди“ е със стойност $R = 0,31$. Установените два предиктора обясняват само 10 % от вариацията на лидерската дименсия „ситуационни награди“ ($\Delta R^2 = 0,10$), което е сравнително малък процент. Следователно съществуват и по-значими фактори, които оказват влияние върху разгледаната дименсия на транзакционния лидерски стил.

Времевата ориентация „бъдеще“ би могла да детерминира ангажирането на лидера в транзакционната дименсия „ситуационни награди“. Едно възможно обяснение на получения резултат е свързано със същността на посочената времева ориентация. Насоченият към бъдещето лидер мисли в перспектива, прави планове за развитие на организацията и хората в нея (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). След като този тип лидер включва в бъдещите си планове служителите си и проявява загриженост за тяхното личностно и професионално израстване, бихме могли да допуснем, че той би насочил усилията си към това всеки служител да получава справедливо възнаграждение в замяна на добро трудово представяне.

Вторият предиктор на лидерското поведение, ориентирано към осигуряване на адекватни възнаграждения при добро трудово представяне, е времевата ориентация „позитивно минало“. Интерпретацията на настоящия резултат е по посока на това, че лидерът, характеризиращ се с насоченост към „позитивно минало“, е по-вероятно да си

спомня и да взема под внимание постиженията на своите служители в миналото, както и да оценява силните и слабите им страни, като се основава на миналия опит (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Тъй като отношението на този тип лидер за миналото и спомените му за случилото се са по-скоро позитивни, бихме могли да допуснем, че той ще помни доброто представяне на служителите и ще се стреми да им осигурява възнаграждения, релевантни на положените от тях усилия, като взема предвид както миналото, така и настоящото им представяне.

3.6.7. Предиктори на дименсията на транзакционния лидерски стил „управление по изключение – активна форма“

Въз основа на установените корелационни взаимовръзки между времевите ориентации „негативно минало“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“ и дименсията на транзакционното лидерство „управление по изключение – активна форма“ се проведе многофакторен стъпков регресионен анализ, в който са включени посочените времеви фактори, корелиращи статистически значимо с разглежданата лидерска дименсия. В Таблицы 30 и 31 са изведени предикторите на активната форма на измерението „управление по изключение“.

Таблица 30 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,42 ^a	0,17	14,98	0,00

а. Предиктори: Негативно минало, Фаталистично настояще, Бъдеще

Таблица 31 Предиктори на дименсията „управление по изключение - активно“ - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Негативно минало	0,29	0,000
Бъдеще	0,23	0,001
Фаталистично настояще	0,17	0,03

а. Зависима променлива: Управление по изключение - активно

Моделът, изведен с помощта на регресионния анализ, е адекватен при ниво на статистическа значимост $p < 0,05$ и $F = 14,98$. Емпиричните данни разкриват, че активната форма на дименсията на транзакционния лидерски стил „управление по изключение“ в най-голяма степен се детерминира от времевата ориентация „негативно минало“ ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$), на второ място се определя от фактора „бъдеще“ ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$) и в най-ниска степен се предсказва от времевата дименсия „фаталистично настояще“ ($\beta = 0,17$; $p = 0,001$). Общият коефициент на множествена корелация между предикторите „негативно минало“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“ и лидерската дименсия „управление по изключение – активно“ е равен на $R = 0,42$. Посочените три фактора детерминират 17% от дисперсията на изследваната дименсия на транзакционното лидерство ($\Delta R^2 = 0,17$), което означава, че има и други фактори, които влияят върху нея.

Времевата ориентация „негативно минало“ би могла да детерминира лидерското поведение, насочено към активно управление на организацията, включващо контрол, навременна намеса при възникване на проблеми и налагане на санкции при необходимост. Лидерът, ориентиран към „негативно минало“, се характеризира с отрицателно отношение към миналото, в което преобладават негативните емоционални преживявания (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Бихме могли да допуснем, че този тип лидер, който възприема настоящето от гледна точка на негативния опит в миналото, по-скоро би проявявал желание за контрол, наблюдение и намеса в организационния живот, за да предотврати повторно възникване на проблеми от миналото. Негативната песимистична нагласа към миналото, влияеща върху настоящето му поведение, би могла да насочи лидера към посочените действия, характеризиращи активната форма на транзакционната дименсия „управление по изключение“.

Вторият предиктор на лидерското поведение, свързано с активно участие в управлението на организацията, е времевата ориентация „бъдеще“. Ориентираният към бъдещето лидер е воден от мисълта и желанието за развитие на организацията и хората в нея (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Бихме могли да допуснем, че за него е важно да следи внимателно трудовия процес, да упражнява контролната си функция и да се намесва активно в организационния живот, за да предотврати възникването на проблеми, които биха възпрепятствали плановете за развитие на организацията.

Третият предиктор на разглежданата дименсия на трансформационното лидерство е времевата ориентация „фаталистично настояще“. Резултатът е интересен и

на пръв поглед противоречив. Ориентацията към времевата зона „фаталистично настояще“ се характеризира с усещане за безсилие и безпомощност пред случващото се и убеденост, че нищо не зависи от нас (Zimbardo & Boyd, 2008). Според получените емпирични данни обаче тази времева насоченост към безинициативност детерминира поведението на лидера, ориентирано към активно управление на организацията. Едно възможно обяснение на настоящия резултат е свързано с ангажирането в този тип поведение като защитна реакция. Времевата ориентация „фаталистично настояще“, през чиято призма лидерът пречупва поведението, действията и решенията си, предизвиква силно напрежение и дискомфорт, които лидерът се стреми да редуцира чрез активното си участие и намеса в организацията.

3.6.8. Предиктори на дименсията на транзакционния лидерски стил „управление по изключение – пасивна форма“

С помощта на многофакторния стъпков регресионен анализ, в който са включени времевите фактори „негативно минало“ „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“, корелиращи статистически значимо с пасивната форма на дименсията „управление по изключение“, се установиха предикторите на посочената дименсия на транзакционното лидерство. Получените резултати са онагледени в Таблици 32 и 33.

Таблица 32 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,39 ^a	0,15	18,82	0,00

а. Предиктори: Негативно минало, Хедонистично настояще

Таблица 33 Предиктори на дименсията „управление по изключение - пасивно“ - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Негативно минало	0,28	0,000
Хедонистично настояще	0,22	0,001

а. Зависима променлива: Управление по изключение – пасивно

Регресионният модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,05$ и коефициент на Фишър $F = 18,82$. Съгласно получените резултати пасивната форма на измерението на транзакционния лидерски стил „управление по изключение“ в най-голяма степен се детерминира от времевата дименсия „негативно минало“ ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$) и в по-малка степен се обяснява от фактора „хедонистично настояще“ ($\beta = 0,22$; $p = 0,001$). Общият коефициент на множествена корелация между факторите „негативно минало“ и „хедонистично настояще“ и изследваното измерение на транзакционното лидерство е със стойност $R = 0,39$. Посочените две времеви ориентации обясняват 15 % от вариацията на дименсията „управление по изключение - пасивно“ ($\Delta R^2 = 0,15$). Полученият процент разкрива, че съществуват и други фактори, от които зависи изследваната зависима променлива.

Времевата ориентация „негативно минало“ е предиктор на лидерското поведение, свързано с пасивност и безинициативност по отношение на управлението на организацията до момента, в който възникнат сериозни проблеми, изискващи спешната намеса на лидера. Ориентацията към времевата зона „негативно минало“ предполага отрицателно отношение към миналото, което се превръща в негативен опит за индивида в настоящето (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Натрупаният негативен опит провокира защитното поведение на лидера, който знае, че проблемите от миналото се повтарят и ще възникнат в настоящето, въпреки неговите усилия да ги предотврати. Следователно лидерът, ориентиран към „негативно минало“, не би имал мотивацията да участва активно в управлението на организацията, тъй като осъзнава, че независимо от неговата намеса, ще възникнат проблемни ситуации. Ето защо той по-скоро би се намесил тогава, когато положението стане критично.

Съгласно резултатите вторият предиктор на пасивната форма на дименсията „управление по изключение“ е времевата ориентация „хедонистично настояще“. Лидерът, ориентиран към тази времева зона, се стреми към удоволствени преживявания и живее за момента (Zimbardo & Boyd, 2008). След като за този тип ръководител е по-важно удоволствието, което може да се извлече от случващото се „тук“ и „сега“, бихме могли да очакваме липса на желание от негова страна да участва активно в управлението и да се ангажира всекидневно с текущ контрол и наблюдение, тъй като тези дейности предизвикват напрежение и елиминират удоволствието. Живеещият за мига лидер би се намесил в организационния живот едва когато проблемите станат сериозни, но през периода, в който не участва активно в управлението, той би могъл да се наслаждава на спокойно и приятно ежедневие.

3.6.9. Предиктори на либералния лидерски стил

Установените корелационни връзки между времевите ориентации „негативно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“ и либералния лидерски стил ни дават основание да проведем многофакторен стъпков регресионен анализ, в който да включим факторите, намиращи се в статистически значима корелационна зависимост с посочения лидерски стил. В Таблицы 34 и 35 са представени получените от анализа резултати.

Таблица 34 Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,50 ^a	0,25	35,68	0,00

а. Предиктори: Негативно минало, Хедонистично настояще

Таблица 35 Предиктори на либералния лидерски стил - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Негативно минало	0,39	0,000
Хедонистично настояще	0,28	0,000

а. Зависима променлива: Либерално лидерство

Полученият регресионен модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,05$ и коефициент на Фишър $F = 35,68$. Установява се, че либералното лидерство се детерминира най-вече от фактора „негативно минало“ ($\beta = 0,39$; $p < 0,001$) и в по-ниска степен от времевата дименсия „хедонистично настояще“ ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$). Общият коефициент на множествена корелация между факторите „негативно минало“ и „хедонистично настояще“ и либералния лидерски стил е със стойност $R = 0,50$. Двете времеви ориентации обясняват 25 % от вариацията на либералното лидерство ($\Delta R^2 = 0,25$), което означава, че има и други фактори, влияещи върху разгледания лидерски стил.

Прави впечатление, че двата предиктора на либералния лидерски стил са същите като тези на пасивната форма на дименсията „управление по изключение“. Логиката на

интерпретацията на получените резултати е същата като при обяснението на детерминантите на транзакционната дименсия.

Ориентацията към времевата зона „негативно минало“ предопределя отрицателно отношение към миналото и преобладаващи негативни преживявания, през чиято призма лидерът пречупва поведението и решенията си в настоящето (Thoms, 2004; Zimbardo & Boyd, 2008). Натрупаният негативен опит, който е знак, че проблемите от миналото ще се повторят и в настоящето, действа демотивиращо на лидера. Бихме могли да допуснем, че поради тази причина той би предпочел вместо да управлява активно организацията, като всекидневно наблюдава и контролира работния процес, по-скоро би проявил бездействие и пасивност и би оставил нещата – както хубавите, така и лошите, просто да се случват.

Вторият предиктор на либералния лидерски стил е времевата ориентация „хедонистично настояще“. Лидерът, ориентиран към тази времева зона, се стреми към удоволствени преживявания и живее за момента (Zimbardo & Boyd, 2008). Бихме могли да очакваме, че насоченият към настоящите удоволствия ръководител не би проявявал желание да участва в активното управление на организацията и всекидневно да наблюдава, контролира и санкционира служителите, тъй като тези дейности предизвикват напрежение и елиминират удоволствието, което би донесъл спокойният и ненатоварен със задължения работен ден.

Въз основа на получените резултати се установи, че издигната подхипотеза 5.2. се потвърждава. Изводът, който може да се направи, е, че всички дименсии на трансформационното лидерство се детерминират от времевата ориентация „бъдеще“ и до известна степен от времеви фактор „позитивно минало“, а транзакционните лидерски дименсии и либералният лидерски стил по-скоро се детерминират от времевата ориентираност на лидера към „негативно минало“ и „хедонистично“ или „фаталистично“ настояще. Прави впечатление, че транзакционната дименсия „ситуационни награди“, насочена към осигуряване на адекватно възнаграждение в замяна на добро трудово представяне, се детерминира от предикторите, характерни за дименсиите на трансформационния лидерски стил, а именно „бъдеще“ и „позитивно минало“.

4. Ограничения на изследването

С оглед осигуряване на максимално релевантни на действителността данни, настоящото емпирично изследване беше проведено съобразно основните процедурни правила. Въпреки това, налице са някои ограничения, които биха могли да се преодолеят при следващи емпирични проучвания.

Едно от ограниченията на настоящото изследване е свързано с изследователския инструментариум и по-конкретно с Въпросника за времева перспектива на Зимбардо (ZTPI), който не е стандартизиран за български условия. Необходимо е този факт да се вземе под внимание при анализа на получените резултати. За по-висока научна прецизност е препоръчително всички използвани методики в настоящия труд да бъдат стандартизирани за българския социокултурен контекст.

Към лимитиращите фактори на настоящото изследване се причислява и извадката. Би било добре да се работи по посока подобряване на нейната репрезентативност. Също така е налице небалансираност по отношение на някои от демографските фактори - общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип. Препоръчително е изследваните лица да се разпределят в по-добре балансирани категории по посочените демографски характеристики, за да се изследват различия по тези фактори, а не само евентуални взаимовръзки. По този начин ще се осигурят по-задълбочени емпирични данни по разглеждания изследователски проблем.

Важно е да се отбележи, че не е налице богат теоретичен, както и емпиричен материал за конструкта „времева перспектива“ и по-конкретно за времевите ориентации. Поради тази причина представеният теоретичен обзор, посветен на проблема за ориентацията на индивида към минало, настояще и бъдеще, не е достатъчно изчерпателен и не представя разнообразна информация за разглеждания проблем. През етапа на проучване на материалите по съответната тематика, които бяха на разположение в достъпните електронни и хартиени информационни източници, не бяха открити и съответно цитирани разнообразни емпирични данни, разкриващи взаимовръзки между времевите ориентации и други конструкти, особено връзки с лидерските стилове.

Посочените ограничаващи фактори са причина получените и интерпретирани в настоящото изследване резултати да се разглеждат като възможни тенденции, а не като потвърдени заключения, валидни за цялата българска популация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване е насочено към проучване на емпирично равнище на управленския стил на организационния лидер (трансформационен, транзакционен и либерален) и на ориентацията му към една от времевите зони – „негативно минало“, „позитивно минало“, „хедонистично настояще“, „фаталистично настояще“ и „бъдеще“. Фокусът на работата е върху установяване на различните взаимовръзки, които биха могли да съществуват между разглежданите конструкти, и откриване на времевите ориентации, които в качеството си на предиктори, детерминират дименсиите на лидерските стилове. Изследователският интерес също така е насочен към установяване на статистически значими междуполови и възрастови различия по дименсиите на лидерските стилове и при времевите ориентации. По отношение на другите демографски фактори - общ трудов стаж, стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията, размер на ръководения екип, се проверява дали са налице статистически значими взаимовръзки между посочените фактори и дименсиите на двата конструкта. За по-задълбоченото им проучване се търсят статистически значими взаимовръзки между измеренията на лидерските стилове и петте ориентации към времето, от една страна, и личностните характеристики по модела на „Големите пет“, от друга страна.

За да се изведат основните теоретични допускания и емпирични данни, въз основа на които се изгражда концепцията на настоящото изследване, беше проведен теоретичен обзор на наличната специализирана литература, свързана с лидерството и времевата перспектива.

Подробно описаните в емпиричната част цели, подцели и задачи са изпълнени. Издигнати са пет основни хипотези, разделени на подхипотези, като генерирането на всяка от тях е аргументирано и подкрепено с теоретични и/или емпирични данни. Всички издигнати хипотези и подхипотези се потвърдиха частично. За целите на изследването бяха събрани данни от 219 изследвани лица с помощта на три изследователски инструмента - Многофакторен въпросник за лидерство на Б. Аволио и Б. Бас (MLQ 5X), Въпросник за времева перспектива на Зимбардо (ZTPI) и Въпросник за измерване на личностните характеристики по модела на „Големите пет“ на Донелан и колеги (Mini-IPIP), като единствено методиката, свързана с времевите ориентации, не е стандартизирана за български условия. Резултатите от проведения анализ на

надеждността на субскалите на всички използвани въпросници показаха добри психометрични стойности.

Тъй като една от целите на изследването е да се опише профилът на извадката по трите изследователски конструкта - лидерски стил, времеви ориентации и личностни характеристики по модела на „Големите пет“, беше проведена дескриптивна статистика. Съгласно получените резултати извадката показва високи стойности и по петте измерения на трансформационното лидерство, като най-значима се откроява дименсията „уважение и внимание“. На второ място се ранжира дименсията на транзакционния лидерски стил „ситуационни награди“, следвана от трансформационните дименсии „интелектуална стимулация“ и „вдъхновяване и мотивиране“. Харизматичният компонент на лидера е изразен чрез дименсиите „идеализирано влияние като поведение“ и „идеализирано влияние като качество“, които показват сравнително по-ниски средни стойности от останалите измерения на трансформационното лидерство. Дименсиите на транзакционното лидерство, с изключение на „ситуационни награди“, се ранжират след измеренията на трансформационния стил, тъй като показват значително по-ниски стойности от тях. Установява се, че изследваните ръководители прилагат повече активната форма на „управление по изключение“, отколкото пасивната. Либералното лидерство, което се разглежда като отказ от лидерски функции и всъщност представлява липса на лидерство, е най-малко значимо за изследваните лидери.

За установяване на времевата насоченост на извадката от лидери беше проведен анализ на средните стойности и стандартните отклонения. Дескриптивната статистика на петте типа времева перспектива разкрива, че лидерите от извадката в най-висока степен са ориентирани към бъдещето. На второ място се подрежда ориентацията към времевата зона „позитивно минало“, а на трето място – към „хедонистично настояще“. Резултатите показват, че средните стойности на фактора „негативно минало“ са сравнително по-ниски от посочените стойности до момента, което означава, че изследваните лидери в по-ниска степен са ориентирани към тази времева зона, а най-ниски за извадката са средните стойности на времевата ориентация „фаталистично настояще“.

По отношение на характеристиките на личността анализът на средните стойности показва, че най-голям брой изследвани лидери определят себе си като целенасочени. Голяма част от изследваните лидери са ориентирани към сътрудничество и проявяват дружелюбност, емпатия, сърдечност. Респондентите в изследването заемат

средна позиция по отношение на характеристиката „отвореност към нов опит“. На предпоследно място се ранжира личностната характеристика „екстраверсия“, а в най-ниска степен респондентите определят себе си чрез дименсията „невротизъм“.

За проверка на издигнатите хипотези и подхипотези бяха използвани следните статистически анализи – еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA), корелационен анализ и многофакторен стъпков регресионен анализ.

С помощта на еднофакторния дисперсионен анализ се направи проверка на хипотезите и подхипотезите, свързани с наличието на междуполови и възрастови различия по отношение на дименсията на лидерските стилове и на времевите ориентации.

Получените емпирични данни разкриха, че по четири от общо девет дименсии на лидерските стилове се наблюдават статистически значими различия между изследваните мъже и жени, като разлики между половете не бяха открити по дименсията на транзакционния лидерски стил, както и при либералното лидерство. Полът оказва диференциращо влияние върху дименсията „идеализирано влияние като поведение“, „вдъхновяване и мотивиране“, „уважение и внимание“ и „интелектуална стимулация“, като се установи, че жените имат по-високи средни стойности от мъжете и по четирите измерения на трансформационния лидерски стил.

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ показаха, че по две от петте времеви ориентации съществуват статистически значими междуполови различия. Полът е диференциращ фактор по отношение на времевите дименсии „хедонистично настояще“ и „бъдеще“. Емпирично се установи, че мъжете от извадката в по-висока степен от жените са насочени към удоволствието от настоящия момент и към бъдещата времева зона.

Установиха се статистически значими възрастови различия по една дименсия на трансформационното лидерство - „идеализирано влияние като поведение“ и по едно от измеренията на транзакционното лидерство - „ситуационни награди“. За дименсията „идеализирано влияние като поведение“ емпиричните данни показаха, че съществуват различия между изследваните лидери, попадащи в диапазона „25-35 години“, и тези на възраст между 36 и 45 години, като последните в по-висока степен са склонни в сравнение с лидерите между 25 и 35 години да се ангажират в този тип харизматично лидерско поведение. По отношение на измерението „ситуационни награди“ – налице са статистически значими различия между възрастовата категория „25-35 г.“ и категорията „36-45 г.“, както и между групата „25-35 г.“ и групата на най-възрастните

лидери, попадащи в диапазона „46-69 г.“. Получените резултати показаха, че респондентите, които попадат в диапазона „36-45 г.“, в по-висока степен в сравнение с лицата, които са на възраст между 25 и 35 години, са ориентирани към предоставяне на ценни ресурси в замяна на доброто трудово представяне на служителя. Също така се установи, че лицата между 46 и 69 години в по-висока степен са склонни да се ангажират в този тип лидерско поведение в сравнение с най-младите респонденти („25-35 г.“).

Емпиричните данни свидетелстват за наличието на статистически значими възрастови различия по отношение на времевата ориентация „бъдеще“ между възрастовата категория „25-35 г.“ и категорията „36-45 г.“, както и между групата „25-35 г.“ и групата на най-възрастните лидери, попадащи в диапазона „46-69 г.“. Съгласно получените резултати изследваните мениджъри, които са на възраст между 36 и 45 години, както и тези между 46 и 69 години, в по-висока степен от младите мениджъри, които са между 25 и 35 години, са ориентирани към бъдещата времева зона.

Чрез корелационен анализ бяха изследвани евентуални взаимозависимости между дименсиите на лидерските стилове и времевите ориентации, от една и страна, и демографските характеристики: общ трудов стаж, стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията, размер на ръководения екип, от друга страна.

Получените емпирични данни разкриха наличието на дванадесет статистически значими взаимовръзки между дименсиите на лидерските стилове и посочените демографски фактори, като факторът „размер на ръководения екип“ не корелира с нито една от лидерските дименсии. Общият трудов стаж корелира положително и слабо с дименсиите на трансформационното лидерство „уважение и внимание“ и „интелектуална стимулация“, както и с транзакционната дименсия „ситуационни награди“. Налице е обратнопропорционална слаба взаимовръзка между демографската характеристика „общ трудов стаж“ и измерението на транзакционното лидерство „управление по изключение – пасивна форма“. Трудовият стаж на мениджърска позиция корелира положително и слабо с всички дименсии на трансформационното лидерство („идеализирано влияние като качество“, „идеализирано влияние като поведение“, „уважение и внимание“, „вдъхновяване и мотивиране“, „интелектуална стимулация“), както и с дименсията на транзакционното лидерство „ситуационни награди“. Единствената отрицателна и слаба корелация, която се установи, е между „трудова стаж на мениджърска позиция“ и пасивната форма на „управление по изключение“. Оказа се, че демографската характеристика „брой служители в

организацията“ корелира положително и слабо само с дименсията на трансформационното лидерство „ситуационни награди“.

Резултатите от корелационния анализ показаха, че са налице шест статистически значими взаимовръзки между дименсията на времевата перспектива и демографските характеристики: общ трудов стаж, трудов стаж на мениджърска позиция, брой служители в организацията и размер на ръководения екип. Общият трудов стаж корелира негативно и слабо със субскалата „хедонистично настояще“, а също така корелира позитивно и слабо с времевата дименсия „бъдеще“. Установи се отрицателна и слаба статистически значима взаимовръзка между демографския фактор „трудова стаж на мениджърска позиция“ и времевата ориентация „негативно минало“, както и положителна и умерена корелация между посочената демографска характеристика и времевата ориентация „бъдеще“. Емпиричните данни показаха, че времевата дименсия „бъдеще“ корелира положително и слабо с демографските фактори „брой служители в организацията“ и „размер на ръководения екип“.

За по-задълбоченото проучване на изследваните конструкти с помощта на корелационен анализ бяха изследвани евентуални взаимовръзки между личностните характеристики по модела на „Големите пет“, от една страна, и дименсията на лидерските стилове и времевите ориентации, от друга страна.

Емпирично се установи наличието на двадесет и три статистически значими корелационни взаимовръзки между петте основни черти на личността (екстраверсия, сътрудничество, целенасоченост, невротизъм и откритост към нов опит) и дименсията на лидерските стилове. Резултатите показаха, че личностната характеристика „невротизъм“ корелира отрицателно и слабо с четири дименсии на трансформационното лидерство („идеализирано влияние като качество“, „уважение и внимание“, „вдъхновяване и мотивиране“ и „интелектуална стимулация“), а също така корелира позитивно и слабо с транзакционната дименсия „управление по изключение – пасивно“ и с либералния лидерски стил. Позитивни и слаби са корелационните връзки между фактора „екстраверсия“ и две от дименсията на трансформационното лидерство, а именно - „идеализирано влияние като качество“ и „уважение и внимание“. Също така „екстраверсия“ е в положителна и умерена корелационна връзка с дименсията „вдъхновяване и мотивиране“. Личностната дименсия „откритост към нов опит“ корелира положително и слабо с дименсията „вдъхновяване и мотивиране“, а взаимовръзката между посочената личностна характеристика и активната форма на „управление по изключение“ е отрицателна и слаба. Установи се, че „сътрудничество“

корелира положително и слабо с три дименсии на трансформационното лидерство („идеализирано влияние като поведение“, „уважение и внимание“ и „вдъхновяване и мотивиране“) и с една дименсия на транзакционния стил – „ситуационни награди“. Също така факторът „сътрудничество“ корелира негативно и слабо с активната форма на транзакционната дименсия „управление по изключение“, както и с либералния лидерски стил. Положителни и слаби са установените взаимовръзки между личностната дименсия „целенасоченост“ и три от дименсиите на трансформационното лидерство („идеализирано влияние като качество“, „уважение и внимание“ и „интелектуална стимулация“), както и едно от измеренията на транзакционното лидерство („ситуационни награди“). Факторът „целенасоченост“ корелира отрицателно и слабо с пасивната форма на транзакционната дименсия „управление по изключение“, както и с либералния лидерски стил.

Чрез метода на корелационния анализ бяха установени тринадесет статистически значими взаимовръзки между петте основни черти на личността (екстраверсия, сътрудничество, целенасоченост, невротизъм и откритост към нов опит) и времевите ориентации. Личностната характеристика „невротизъм“ корелира положително и умерено с времевата зона „негативно минало“ и отрицателно и слабо с „позитивно минало“. Факторът „екстраверсия“ е в отрицателна и слаба взаимовръзка с времевата ориентация „негативно минало“, но корелира положително и слабо с „позитивно минало“ и „хедонистично настояще“. При личностната дименсия „откритост към нов опит“ се наблюдават две положителни и слаби взаимовръзки с „позитивно минало“ и „хедонистично настояще“ и една отрицателна и слаба корелация с времевата дименсия „негативно минало“. Факторът „сътрудничество“ корелира позитивно и слабо с времевата зона „бъдеще“, а по отношение на личностната характеристика „целенасоченост“ се наблюдават три отрицателни и слаби взаимовръзки с времевите ориентации „негативно минало“, „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“ и една положителна и значителна корелация с фактора „бъдеще“.

Според емпиричните данни, получени от проведения корелационен анализ, се установи, че между времевите ориентации и дименсиите на лидерските стилове съществуват двадесет и три статистически значими взаимовръзки. Позитивни и умерени са корелационните връзки между времевата ориентация „негативно минало“ и „управление по изключение - активно“, „управление по изключение – пасивно“ и либералния лидерски стил. Установи се, че времевата зона „позитивно минало“

корелира положително и слабо с дименсиите на трансформационното лидерство - „идеализирано влияние като качество“, „идеализирано влияние като поведение“, „уважение и внимание“ и „вдъхновяване и мотивиране“, както и с транзакционната дименсия „ситуационни награди“. Факторът „хедонистично настояще“ корелира положително и слабо както с пасивната форма на дименсията „управление по изключение“, така и с либералния лидерски стил. Резултатите разкриха, че времевата ориентация „фаталистично настояще“ е в отрицателна и слаба взаимовръзка с дименсията на трансформационното лидерство „вдъхновяване и мотивиране“ и в позитивна и слаба връзка с активната форма на измерението „управление по изключение“. Също така се установи, че „фаталистично настояще“ корелира позитивно и умерено с пасивната форма на „управление по изключение“, както и с либералното лидерство. Емпиричните данни показаха, че времевата зона „бъдеще“ корелира позитивно и слабо с всички дименсии на трансформационното лидерство, както и с две от измеренията на транзакционния лидерски стил, а с пасивната форма на „управление по изключение“ и с либералното лидерство е в негативна и слаба взаимовръзка.

След установяването на корелационните взаимозависимости между времевите ориентации и дименсиите на лидерските стилове беше проведен многофакторен стъпков регресионен анализ с цел откриване на предикторите на лидерските поведения. Резултатите показаха, че дименсията на трансформационното лидерство „идеализирано влияние като качество“ се детерминира единствено от времевата ориентация „бъдеще“, а втората трансформационна дименсия, свързана с харизматичния компонент на лидерството - „идеализирано влияние като поведение“, се детерминира в по-голяма степен от времевата зона „позитивно минало“ и в по-малка степен – от фактора „бъдеще“. Установи се, че „бъдеще“ в по-висока степен детерминира лидерското измерение „уважение и внимание“, като веднага след този фактор се ранжира времевата ориентация „позитивно минало“. Предикторите на дименсията „вдъхновяване и мотивиране“ са „позитивно минало“ и „бъдеще“, които според резултатите детерминират в еднаква степен посочената лидерска дименсия. Времевата зона „бъдеще“ се оказва единствен предиктор на измерението „интелектуална стимулация“. Емпиричните данни разкриха, че времевата ориентация „бъдеще“ в по-голяма степен детерминира транзакционната дименсия „ситуационни награди“, а нейният втори предиктор е „позитивно минало“. Активната форма на измерението „управление по изключение“ се детерминира в най-висока степен от фактора „негативно минало“, в по-умерена степен - от времевата зона „бъдеще“, а в най-ниска степен това

лидерско поведение се предсказва от времевата ориентация „фаталистично настояще“. Пасивната форма на дименсията „управление по изключение“ също в по-голяма степен се детерминира от фактора „негативно минало“, а вторият предиктор се оказва, че е „хедонистично настояще“. Либералният лидерски стил се предсказва в по-голяма степен от времевата ориентация „негативно минало“ и на второ място от времеви фактор „хедонистично настояще“.

Обобщените резултати за предикторите на лидерските поведения показват, че всички дименсии на трансформационното лидерство се детерминират от времевата ориентация „бъдеще“ и до известна степен от времевата зона „позитивно минало“. Транзакционната дименсия „ситуационни награди“ също се детерминира от предикторите, характерни за дименсиите на трансформационния лидерски стил. Предиктори на останалите измерения на трансформационното лидерство (пасивна и активна форма на „управление по изключение“), както и на либералния лидерски стил са времевите ориентации „негативно минало“, „хедонистично настояще“ и „фаталистично настояще“.

Изследването на измеренията на лидерските стилове и техните взаимосвързки с времевите ориентации, демографските фактори и личностните характеристики по модела на „Големите пет“ изразява опитът на настоящия труд да представи по-различен и по-задълбочен поглед върху широко изследвания проблем за лидерството. Получените резултати свидетелстват за наличието на определени тенденции, които могат да бъдат подложени на по-нататъшна разширена и задълбочена емпирична проверка, преодоляваща ограниченията на настоящата.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Августин, св. Ав.** (2006). *Изповеди*. София: Изток-Запад.
- Алтимирска, Е., Драгова-Колева, С., Гърков, И.** (2015). Влияние на лидерството върху инициативността на служителите в банковата сфера в България. В: С. Илиева (ред.), *Лидерство и организационно развитие*, 170-177, София: УИ „Св. Климент Охридски“.
- Димитров, Д., Карастоянов, Г.** (2012). Адаптация на въпросник за лидерски стил MLQ 5X за военна среда. *Психологични изследвания*, 1, 143-164.
- Илиева, Д.** (2020). *Комуникация НАвреме и НА място*. София: ИК „Божидар Данев“, ISBN: 978-619-91527-1-3.
- Илиева, Д.** (2020). Сблъсъкът на поколенията. *Предучилищно и училищно образование*, 3, 22-30.
- Илиева, С.** (1993). Лидерство и организационна промяна. *Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“*, книга Психология, 86.
- Илиева, С.** (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.
- Илиева, С., Грънкова, Н.** (2005). Лидерски стилове и организационен климат в армейска среда. В: *Сборник Научни доклади, Трети Национален Конгрес по Психология*, 330-305, София: София-Р.
- Карабелъова, С.** (2004). *Управление и развитие на човешкия потенциал*. София: ИК „Класика и Стил“ ООД.
- Карастоянов, Г.** (2015). Развитие на лидери или развитие на лидерството? В: С. Илиева (ред.), *Лидерство и организационно развитие*, 66-72, София: УИ „Св. Климент Охридски“.
- Корсини, Р.** (1998). *Енциклопедия по психология*. София: Наука и изкуство.
- Крумов, К., Илиева, С.** (1997). Власт и ефективност в организацията. *Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“*, книга Психология, 90, 5-21.
- Крумов, К., Илиева, С., Андонова, Д.** (1994). Власт и конфликти в организацията. *Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“*, книга Психология, 87/88, 5-22.

Крумов, К., Христова, П., Гацова, В., Господинова-Георгиева, П. (2016). Надеждност на субскалите на многофакторния въпросник за лидерство (MLQ): първа версия. *Иновации, предприемачество и устойчиво развитие, 1-2* (под печат).

Лазарова, Т. (2018). *Иновативно управление на човешките ресурси*. София: Издателство „Св. Григорий Богослов“, ISBN: 978-954-8590-50-1.

Недева, В. (2005). Полово-ролеви стереотипи и професионална кариера на жените мениджъри. *Психологични изследвания, 3*, 141-146.

Паунов, М. (2006). *Организационно поведение*. София: Сиела.

Перакис, М. (2006). Лидерски стилове при български и гръцки мениджъри – междукултурен сравнителен анализ. *Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, Книга Психология, 93*, 163-176.

Петкова-Гурбалова, И. (2015). Лидерски стил на ръководители от бизнес сектора в България. В: С. Илиева (ред.), *Лидерство и организационно развитие*, 199-206, София: УИ „Св. Климент Охридски“.

Радева, В. (2012). *Български тълковен речник*. София: Изток-Запад.

Ригио, Р. (2006). *Въведение в индустриалната/организационната психология*. София: Дилок.

Русинова, В., Стоицова, Т., Пенчева, Е., Василева, Л., Христова, А., Жильова, С. (2002). Психологически анализ на лидерските стилове. *Психологични изследвания, 2*, 41-50.

Тодорков, К. (2002). *Когнитивна психология*. Велико Търново: Фабер.

Тромпенаарс, Ф., Хампдън-Търнър, Ч. (2004). *Да се носиш по вълните на културата*. София: Класика и стил.

Христова, П. (2007). Успяващите лидери и предизвикателствата на съвременния свят. В: *Приложна психология и социална практика*. Варна: УИ ВСУ „Черноризец Храбър“.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations, 56*(12), 1435-1459.

Andriessen, E., & Drenth, P. (1998). Leadership : theories and models. In: P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. De Wolf (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp 321-355). Psychology Press.

Ardichvili, A., & Gasparishvili, A. (2001). Leadership Profiles of Managers in Postcommunist Countries: A Comparative Study. *Leadership and Organization Development Journal, 22*, 62 – 69.

- Aronson, E.** (2007). *The Social Animal* (10th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Ashton, M.C., Lee, K., & Paunonen, S.V.** (1999). What is the Central Feature of Extraversion? Social Attention versus Reward Sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 245–251.
- Avolio, B., & Bass, B.** (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P.** (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B.** (2011). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65-73.
- Barbuto, J., & Brown, L.** (2000). *Full Range Leadership*. University of Nebraska - Lincoln.
- Barker, R.** (1997). How can we train leaders if we don't know what leadership is? *Human Relations*, 50, 343–362.
- Baron, R., Branscombe, N., & Byrne, D.** (2008). *Social Psychology* (12th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Baron, R., & Greenberg, J.** (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (3rd ed.). Toronto: Allyn and Bacon.
- Bass, B.** (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19 – 31.
- Bass, B.** (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.** (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B.** (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B., & Avolio, B.** (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B., & Steidlmeier, P.** (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bennis, W.** (1984). *Leaders*. New York: Harper Perennial.

Bisen, V., & Priya, L. (2010). *Industrial Psychology*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.

Bolden, R., Gosling, R., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks: Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.

Boniwell, I., & Linley, P. (2007). *Time Perspective and Well-being*. UK: University of East London.

Bowles, T. (1999). Focusing on Time Orientation to Explain Adolescent Self-Concept and Academic Achievement: Part II. Testing a Model. *Journal of Applied Health Behavior, 1*, 1-8.

Carli, L. (2001). Gender and Social Influence. *Journal of Social Issues, 57*, 725–741.

Carreras, O., Lemerrier, C., & Valax, M. (2008). Knowing Which Day of the Week It Is: Temporal Structure and Dynamics of Memory. *Psychological Reports, 102*, 893-902.

Cartron-Guerin, A., & Levy, P. (1980). Achievement and Future Time Perspective among Preadolescents: Range, Nature, and Optimism of Future Plans. *Bulletin de Psychologie, 33*, 747-753.

Chan, A., & Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering & Management, 131*, 413-422.

Chemers, M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 4*(1), 27-43.

Conger, J.A. (2011). Charismatic Leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien. (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp 86-102). London: SAGE Publications, Inc.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Southeastern United States: SAGE Publications, Inc.

Cottle, T. (1967). *Perceiving Time: A Psychological Investigation with Men and Women*. New York: Wiley.

D'Alessio, M., Guarino, A., De Pascalis, V., & Zimbardo, P. (2003). Testing Zimbardo's Stanford Time Perspective Inventory (STPI) – Short Form, an Italian Study. *Time and Society, 12*(2-3), 333-347.

De Hoogh, A.B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1058–1067.

Den Hartog D., Koopman, P., Thierry, H., Wilderom, C., Maczynski, J., & Jarmuz, S. (1997). Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture : The GLOBE Project. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6*(4), 387-414.

Desmyter, F., & De Raedt, R. (2012). The Relationship between Time Perspective and Subjective Well-Being of Older Adults. *Psychologica Belgica, 52*(1), 19-38.

DeVolder, M., & Lens, W. (1982). Academic Achievement and Future Time Perspective as a Cognitive-motivational Concept. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 566–571.

Díaz-Morales, J. F., Ferrari, J. R., & Cohen, J. R. (2008). Indecision and Avoidant Procrastination: The Role of Morningness–Eveningness and Time Perspective in Chronic Delay Lifestyles. *The Journal of General Psychology, 135*, 228–240.

Donellan, M.B., Oswald, F.L., Baird, B.M., & Lucas, R.E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment, 18*(2), 192-203.

Dubrin, A. (2001). *Leadership. Research findings, practice and skills.* Boston, MA: Houghton Mifflin.

Dunegan, K., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management, 18*, 59-76.

Dunkel, C. S., & Weber, J. L. (2010). Using three levels of personality to predict time perspective. *Current Psychological, 29*, 95-103.

Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style. *Psychological Bulletin, 108*(2), 233-256.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573–598.

Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1438–1446.

Elenkov, D. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies, *Journal of Business Research*, 55(6), 467 – 470.

Fagiano, D. (1997). Managers vs. leaders: A corporate fable. *Management Review*, 10, 5–6.

Fiedler, F.E., & Chemers, M.M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: John Wiley & Sons.

Foels, R., Driskell, J. E., & Mullen, B., & Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration. *Small Group Research*, 31, 676-702.

Forsyth, D. (2006). *Group Dynamics* (4th ed.). Belmont, CA : Thomson/Wadsworth.

Foschi, M. (2000). Double Standards for Competence: Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21–42.

García-Morales, V.J., Lloréns-Montes, F.J., & Verdú-Jover, A.J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–313.

Gilbert, G. R., Collins, R. W., & Brenner, R. (1990). Age and Leadership Effectiveness: From the Perceptions of the Follower. *Human Resource Management*, 29, 187-196.

Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self- Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approaches to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory over Twenty-Five Years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Hackman, M.Z., & Johnson, C.E. (1991). *Leadership: A communication perspective*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. New York: Anchor Books Editions.

Hill F., Leitch, C., & Harrison, R. (2006). Desperately Seeking Finance. The Demand for Finance by Females-owned and –led Businesses. *Venture Capital*, 8(2), 159-182.

Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (2008). An Examination of Nonleadership: From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234–1248.

Honora, D. (2002). The Relationship of Gender and Achievement to Future Outlook among African American Adolescents. *Adolescence*, 37, 301-316.

Horstmanshof, L., & Zimitat, C. (2007). Future Time Orientation Predicts Academic Engagement among First-Year University Students. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 703–718.

House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In: J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 45–82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hulbert, R.J., & Lens, W. (1988). Time Perspective, Time Attitude, and Time Perspective in Alcoholism: A Review. *International Journal of the Addictions*, 23(3), 279-298.

Jabes, J. (1980). Casual Atributions and Sex-Role Stereotypes in the Perception of Women Managers. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 12, 52-63.

James, W. (1890). *Principles of Psychology*. New York: Holt.

Jason, L., Schade, J., Furo, L., Reichler, A., & Brickman, C. (1989). Time Orientation: Past, Present, and Future Perceptions. *Psychological Reports*, 64, 1199-1205.

Jex, S., & Britt, T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist – Practitioner Approach* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: E. Pervin & O. John (Eds.), *Handbook of personality* (pp 102–138). New York: Guilford Press.

Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Judge, T., & Bono, J. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.

Judge, T., & Bono, J. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Judge, T., Colbert, A.E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552.

Judge, T., Erez, A., Bono, J., & Thoresen, C. (2002). Discriminant and Incremental Validity of Four Personality Traits: Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of

Control, and Generalized self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710.

Judge, T., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.

Kanungo, R. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.

Kanungo, R., & Mendoca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. London: Sage Publications Inc.

Karabeliova, S., Petrov, D., Milanov, M., & Ivanova, E. (2012). Personality Dimensions and Risky Social and Health Behaviour. In: *26th Conference of the European Health Psychology Society*.

Karniol, R. (1996). The Motivational Impact of Temporal Focus: Thinking About the Future and the Past. *Annual Review of Psychology*, 47, 593-620.

Kearney, E. (2008). Age Differences between Leader and Followers as a Moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 803-81.

Keeley, M. (1995). The Trouble with Transformational Leadership: Toward a Federalist Ethic for Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5, 67–96.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston: Harvard Business Publishing.

Kinicki, A., & Vecchio, R. (1994). Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Applied Psychology*, 15(1), 75-82.

Köhne, L., & Whittaker, M. (2010). Male vs. Female Leadership Styles – Is There a Difference? In: Armbruster, T., *Leadership – Strategy, Styles and Change*.

Kotter, J. (1990). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.

Kruger, D. J., Reischl, T., & Zimmerman, M. A. (2008). Time Perspective as a Mechanism for Functional Developmental Adaptation. *Journal of Social, Evolutionary & Cultural Psychology*, 2(1), 1–22.

Krumov, K., Larsen, K., & Hristova, P. (2011). Leadership Styles and Effective Management of Professional Stress in Organizations. In: *Organizational behavior and culture: Globalization and the Changing Environment of Organizations*. Lambert Academic Publishing.

Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management* (5th ed.). Oxford University Press.

Lennings, C., Burns, A., & Cooney, G. (1998). The Profiles of Time Perspective and Personality: Developmental Considerations. *The Journal of Psychology*, 132, 629-641.

Levine, R. (1997). *A Geography of Time: The Temporal Misadventure of a Social Psychologist, or How Every Culture Keeps Time Just a Little Bit Differently*. New York: Basic Books.

Liden, R., Wayne, S., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H., & Veiga, J.F. (2008). The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923–934.

Lord, R.G., Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of The Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Ppplication of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.

Louche, C. (2001). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: A. Colin.

Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 3, 385-425.

Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57-59.

Martell, R. F., & DeSmet, A. L. (2001). Gender Stereotyping in the Managerial Ranks: A Bayesian Approach to Measuring Beliefs about the Leadership Abilities of Male and Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1223-1231.

McCabe, K., & Barnett, D. (2000). First Comes Work, Then Comes Marriage: Future Orientation among African American Young Adolescents. *Family Relations*, 49, 63-70.

McCrae, R. (1996). Social Consequences of Experiential Openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323–337.

- McCrae, R., & John, O.** (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175-215.
- Melges, F.** (1982). *Time and the Inner Future: A Temporal Approach to Psychiatric Disorders*. New York: Wiley.
- Mello, Z.R., Finan, L.J., & Worrell, F.C.** (2013). Introducing an Instrument to Assess Time Orientation and Time Relation in Adolescents. *Journal of Adolescence, 36*, 551-563.
- Mello, Z.R., & Worrell, F.C.** (2006). The Relationship of Time Perspective to Age, Gender, and Academic Achievement among Academically Talented Adolescents. *Journal for the Education of the Gifted, 29*(3), 271-289.
- Mello, Z.R., & Worrel, F.C.** (2010). *The Adolescent Time Inventory: Preliminary Technical Manual*. Berkeley: Colorado Springs, CO.
- Mello, Z.R., & Worrell, F.C.** (2015). The Past, the Present, and the Future: A Conceptual Model of Time Perspective in Adolescence. In: M. Stolarski, W. van Beek & N. Fieulaine (Eds.), *Time Perspective Theory: Review, Research and Application. Essays in Honor of Philip Zimbardo* (pp115-129). Heidelberg: Springer.
- Mintzberg, H.** (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review, 76*(6), 140-147.
- Moran, B.** (1992). Gender Differences in Leadership. *Library Trends, 40*(3), 475-491.
- Nanus, B.** (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nardon, L., & Steers, R.M.** (2009). The Culture Theory Jungle: Divergence and Convergence in Models of National Culture. In: R.S. Bhagat & M. R. Steers (Eds.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work* (pp. 3-11). Cambridge: Cambridge University Press.
- Northouse, P.** (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Nunez, R., & Sweetser, E.** (2006). With the Future Behind Them: Convergent Evidence From Aymara Language and Gesture in the Crosslinguistic Comparison of Spatial Construals of Time. *Cognitive Science, 30*, 1-49.
- Nuttin, J., & Lens, W.** (1980). *Future Time perspective and Motivation*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum
- Oshagbemi, T., & Ocholi, S.A.** (2006). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers. *Journal of Management Development, 25*(8), 748 – 762.

Peterson, R. (1997). A Directive Leadership Style in Group Decision Making Can Be Both a Virtue and Vice: Evidence from Elite and Experimental Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1107-1121.

Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. (2005). Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-41.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Mooran, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Powell, G. N. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ?. *Academy of Management Executives*, 4(3), 68-75.

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "Good Manager": Did Androgyny Fare Better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14(2), 216-233.

Rappaport, H., Enrich, K., & Wilson, A. (1985). Relation between Ego Identity and Temporal Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1609-1620.

Richardson, R. J., & Thayer, S. K. (1993). *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. (1991). *Organizational Behavior* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.

Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New-York: Praeger.

Rothspan, S., & Read, S. (1996). Present versus Future Time Perspective and HIV Risk among Heterosexual College Students. *Health Psychology*, 15, 131-134.

Shavlik, D. L., & Touchton, J. G. (1988). Women as leaders. In: M. F. Green (Ed.), *Leaders for a new era* (pp. 98-117). New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Co.

Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 6, 703-714.

Spears, L. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley and Sons.

Spector, P. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

- Steinberg, L., Graham, S., O'Brien, L, Woolard, J., Cauffman, E., & Banich, M.** (2009). Age Differences in Future Orientation and Delay Discounting. *Child Development, 80*(1), 28-44.
- Strathman A., Gleicher, F., Boninger, D., & Edwards, C.** (1994). The Consideration of Future Consequences: Weighing Immediate and Distant Outcomes of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 742–52.
- Synder, C.** (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There from here*. New York: Free Press.
- Tannen, D.** (1990). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: William Morrow.
- Tarsik, N.F., Kassim, N.A., & Nasharudin, N.** (2014). Transformational, Transactional or Laissez-Faire: What Styles do University Librarians Practice? *Journal of Organizational Management Studies, 2*, 1-10.
- Thoms, P.** (2004). *Driven by Time: Time Orientation and Leadership*, Westport: PRAEGER.
- Thoms, P., & Greenberger, D. B.** (1995). The Relationship between Leadership and Time Orientation. *Journal of Management, 4*, 272–92.
- Tismar, K.G.** (1987). Psychological Aspects of Temporal Dominance during Adolescence. *Psychological Reports, 61*, 647-654.
- Towler, A.J.** (2003). Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance. *Personnel Psychology, 56*, 363–381.
- Trommsdorff, G.** (1983). Future Orientation and Socialization. *International Journal of Psychology, 18*, 381-406.
- Tsyganova, T., & Shirokova, G.** (2010). Gender Differences in Entrepreneurship: Evidence from GEM Data. *Organizations and Markets in Emerging Economies, 1*(1), 120-141.
- Trommsdorff, G, Lamm, H., & Schmidt, R.** (1979). A Longitudinal Study of Adolescents' Future Orientation (Time Perspective). *Journal of Youth and Adolescence, 8*, 131-147.
- van Engen, M. L., van der Leeden, R., & Willemsen, T. M.** (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 581–598.
- Vecchio, R. P.** (1993). The Impact of Differences in Subordinate and Supervisor Age on Attitudes and Performance. *Psychology and Aging, 8*, 112-119.

Vecchio, R.P., & Brazil, D.M. (2007). Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting. *Personnel Psychology*, *60*, 303–335.

Verstraeten, D. (1980). Level of Realism in Adolescent Future Time Perspective. *Human Development*, *23*, 177-191.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, *62*, 17-24.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group and Organization Management*, *36*(2), 223–270.

Watson, D., & Clark, L.A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In: R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp 767–793). San Diego, CA: Academic Press.

Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity, and dynamic of leadership*. Heidelberg: Springer.

Winston, B., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership International. *Journal of Leadership Studies*, *1*(2), 6-66.

Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, *57*, 815–828.

Yukl, D. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), (pp 147—197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspective. *American Psychology*, *62*(1), 7-16.

Zaccaro, S.J., Foti, R.J., & Kenny, D.A. (1991). Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations. *Journal of Applied Psychology*, 308–315.

Zaccaro, S., Kemp, K., & Bader, P. (2004). The Nature of Organizational Leadership. An Introduction. In: R. Sternberg, J. Antonakis, & A. Cianciolo. (Eds.), *The Nature of Leadership*. Sage Publications.

Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). *The Nature of Organizational Leadership An Introduction. Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zacher, H., Rosing, K., & Frese, M. (2011). Age and Leadership: The Moderating Role of Legacy Beliefs. *The Leadership Quarterly*, 22, 43-50.

Zaleski, Z. (1994). *Psychology of Future Orientation*. Poland: Towarzystwo Naukowe KUL.

Zaleznik, A. (1993). Managers and Leaders: Are they different? In: W. Rosenbach & R. Taylor (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership Research* (pp 35-56). Oxford: Westview Press.

Zimbardo, P.G., & Boyd, J. (1999). Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable, Individual Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.

Zimbardo, P.G., & Boyd, J. (2008). *The Time Paradox: The New Psychology of Time That Can Change Your Life*. New York: Free Press.

Zimbardo, P.G., Keough, K., & Boyd, J. (1997). Present Time Perspective as a Predictor of Risky Driving. *Personality and Individual Differences*, 23, 1007-1023.

Zimbardo, P. G., Sword, R., & Sword, R. (2012). *The Time Cure: Overcoming PTSD with the New Psychology of Time Perspective Therapy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zorn, T.E. (1991). Construct System Development, Transformational Leadership and Leadership Messages. *Southern Communication Journal*, 56, 178-193.