

ЕФЕКТИВНИ ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Т. Лазарова

НСА „Васил Левски“

teodora.lazarova@yahoo.com

Резюме. Темата за ефективността на лидерския стил и връзката му с удовлетвореността на служителите са обект на множество изследвания в областта на трудовата и организационната психология. Теориите, изследващи феномена лидерство, са множество на брой. Преките ръководители влияят върху удовлетвореността, ефективността, както и привързаността на служителите в организацията. Ръководителите имат цялостна роля както за изграждането на мисията и визията на организацията, така и на груповата сплотеност. Настоящият анализ изследва преобладаващите лидерски стилове и тяхната взаимозависимост с удовлетвореността на служителите.

Ключови думи: лидерски стил, групова ефективност, удовлетвореност, привързаност, мениджмънт

Организационният климат, културата в организацията и ръководството влияят върху работоспособността, ефективността и удовлетвореността от труда. Привързаността на служителите в организациите има много страни и може да се разкрие по много начини и на различни организационни равнища. Тя може да е привързаност към формалните или неформалните лидери, към групата, от която индивидът е част и към организацията като цяло. Решаваща роля в процеса на привързване и идентифициране с организацията имат непосредствените ръководители. Те са тези, които с действията и стиловете си на ръководство създават, насочват и поддържат привързаността на своите подчинени. Ръководителите са в ролята на своеобразни „посредници“ между личността и организацията и поради това една от техните основни функции е да формират

и „култивират“ привързаност към организацията.

От една страна, ролята на ръководителите е да насочват изпълнението, за да се постигнат целите на организацията. В процеса на изпълнение те пренасят и налагат основните ценности, съществуващи в организацията, като по този начин задават еталони на поведение на своите подчинени. От друга страна, в процеса на междуличностно взаимодействие ръководителите допринасят за задоволяване на значими личностни потребности на своите подчинени – от признание, уважение, израстване и реализация, като по този начин постигат лоялността и привързаността на подчинените си.

Отношенията между ръководителя и неговите изследователи във формалната организация не са структурирани по един и същи начин, тъй като са повлияни от

междучелностните предпочитания и от други недостатъчно изследвани аспекти на социалното взаимодействие. В различните диади ръководител – последовател стилът на ръководство зависи от възприеманата компетентност на последователите и на свой ред оказва влияние върху тяхната удовлетвореност, ангажираност и изпълнение.

Ръководителите вариат в своето поведение спрямо членовете на групата като прилагат различни стратегии в междучелностните взаимоотношения. Така може да се каже, че формата и степента на привързаност се детерминират от стила на ръководителя и от стратегията, която той използва при взаимоотношенията си с подчинените. Ако ръководителят възприема служителите като способни и мотивирани, като желаещи и можещи да поемат отговорност, то прилаганата стратегия не се основава върху контрола и е демократична по своята същност. В обратния случай при възприемане на ниска степен на компетентност и готовност за влагане на усилия от страна на подчинените, ръководителят е склонен да упражнява натиск и контрол и да се придържа към авторитарен стил, за да се постигнат целите на групата и на организацията. В този смисъл може да се допусне, че авторитарните подходи на ръководителя създават принудителните форми на привързаност. При този стил на ръководство привързаността е инструментална по своя характер, тъй като произтича от необходимостта и натиска, и е свързана главно с икономическите основания на членство в организацията. Идентификацията с организационните цели и ценности е възможна единствено при налагане на демократични стилове и стратегии в междучелностните отношения, когато подчинените се идентифицират не само с лидера, но и с организацията, която той легитимно представлява.

Поведението на ръководителите през различни етапи води до неблагоприятни резултати както за организацията, така и за последователите. На равнището на организацията се постига висока вътрешна сплотеност, ниска степен на конфликт, ви-

сока съгласуваност на целите и консенсус. На свой ред, последователите преживяват висока емоционална свързаност и привличане към ръководителите, висока степен на психологическа привързаност към организационните цели и трудовото изпълнение.

Въвеждайки нови технологии и най-доброто от света на научните достижения, внедряването на нови производствени мощности се оказва, че произвеждат не машините, а конкретните хора, които функционират и се намират помежду си в определени взаимоотношения. Съществено значение има отношението на работещите към работата като цяло, както и към отделни нейни аспекти. Задълбоченото проучване на тази феномен дава възможност на ръководствата да определят силните и слаби страни в управлението на персонала в съответните организации и да предприемат действия за оптимизирането му.

Проблемът за ефективността на една организация, както и за удовлетвореността на служителите пряко кореспондира с ефективния стил на ръководство и занимава учените отдавна. Експерименталните изследвания правят връзка между стила на лидера и ефективността на работата и ръководената от него група и реализацията на целите. Изследванията през 40-те години на XX в. акцентират предимно на индивидуалните характеристики на лидера, които определят неговата ефективност. По-късно през 60-те години, акцентът се поставя върху лидерското поведение, което освен с индивидуалните характеристики се свързва с познания и изисквания на ситуацията.

Въпреки че в литературата съществуват не малко на брой дефиниции на лидерството, най-общо тяхното съдържание се свързва с процесите на влияние. Холандер (Hollander, 1992) го дефинира като процес, чрез който един член на групата (нейният лидер) влияе върху другите нейни членове с цел достигане на специфични групови цели. Лидерството осигурява хармония на груповата структура и превръща потенциалната енергия на една сплотена група в кинетична енергия и динамична и конструктивна сила.

В литературата се прави разлика между лидер и мениджър. Мениджърите са официално назначени или избрани. Те може и да нямат авторитет, но имат нормативно утвърдена власт, отговорността им е официална, средствата за въздействие са задължителни. Имат власт да стимулират и санкционират. В зависимост от позицията на мениджъра в организацията се диференцират три равнища на ръководство в организацията. Общо взето, мениджмънтът може да се дефинира като специфичния начин, по който се социализират и приобщават служителите, докато лидерството по същество е динамично и „отворено“. Залезник (1993) изтъква факта, че мениджърите са склонни да разглеждат работата като възможен процес, включващ хора и идеи, създаване на стратегии и вземане на решения чрез преговори и сключване на сделки на награди и наказания.

Лидерите обикновено не се назначават. Те имат авторитет сред хората и спомагат за развитието на новаторски методи за разрешаване на дългогодишни проблеми и за разкриване на нови възможности. Те са по-склонни да поемат риск и разработват нови алтернативи за решаване на даден проблем.

Модерна тенденция в организационната практика е да се наблегне на значението на лидера в управлението на организацията, конфликтите, както и огромното значение на лидера за удовлетвореността на служителите и ефективността на организацията. Анализът на теоретичните подходи допринася за по-добро разбиране на различните модели.

В специализираната литература се срещат множество дефиниции на лидерството, които могат да се разделят в три направления. Първото, определя лидерството като свойство, второто, като процес, а третото – едновременно като свойство и като процес. Изследователите от първото направление приемат, че лидерството е сбор от качества, множество характеристики, притежавани от личностите, които успешно упражняват влияние. Разглеждането на лидерството като процес означава, че то е

пряко, непринудено влияние и координиране на действията на групата по посока на постигане на целите ѝ. Третото направление съгласува тези характеристики и определя лидерството като пряко, непринудено влияние на личности, притежаващи съответните качества по посока на постигане на дадена цел.

Курт Левин, Роналд Липит и Ралф Уайт (1939) провеждат първите изследвания върху типологията на лидерските стилове и тяхното влияние върху ефективността и удовлетвореността (Burnes, 2004). В тях се ограничават три лидерски стила: авторитарен, демократичен и либерален. Авторитарният стил се основава на прилагането на еднолични решения на ръководителя. Авторитарният ръководител не се съобразява с мнението на подчинените. Той не търпи възражения. Предварително и точно планира действията си и не е склонен към корекции. Не стимулира инициативата на сътрудниците си. Мотивацията на подчинените се поражда единствено от респекта, властта и силата на ръководителя.

Демократичният стил се характеризира преди всичко с широко делегиране на права и отговорности на всички членове в организацията. Демократичният лидер отчита и се съобразява с мнението на подчинените си при вземане на важни управленски решения, които се отнасят до работата на екипа. Той стимулира групата да проявява инициативност и активност в съответствие с нейните възможности, мотивира ги, като отчита техните потребности и интереси.

Либералният стил се характеризира с ограничена намеса на ръководителя в работата на подчинените. Такъв ръководител се проявява само като посредник при контактите на по-висшето ръководство с екипа. Той само транслира изискванията, без да внася нещо от себе си в управленския процес. Този стил създава условия за пълна свобода, самостоятелност и разгръщане на творчеството, но може да доведе до демобилизация и дезорганизация при постигане на общите цели на екипа.

Ефективността на лидерското поведение се дефинира на основата на три изме-

рения: власт и отговорност, дефиниране и разпределение на задачите, комуникативен процес. Стилът, според Курт Левин, е особено пречупване и превръщане на знания, умения и личностни нагласи на лидера в специфични за него поведенчески програми, конкретизирани в постъпки за действие в професията и живота. Той съчетава индивидуалните качества с изискванията на професионалната дейност в конкретни условия и ситуация, в която той протича. Едностраничвият, негъвкав и непроменящ се стил става ограничител в поведението за развитието на личността и групата.

Нормативната теория на Вруум и Ийтън (1973), (по Карабелова, 2004) разглежда като основна задача предпоставянето на лидера в процесите на вземане на решение. Според нея ефективен стил имат тези лидери, които отпускат участието на подходящото количество хора при вземане на решение (нито малко, нито прекалено много). Според двамата автори адекватността на включените в процеса на решение хора зависи от два основни фактора: **важността на решението и важността то да бъде прието от подчинените.**

Теорията на Бланшард и Хърси (по Ангелов, 1998) определя степента на зрялост на подчинените си като критерий за приложимост на лидерските стилове. Зрялостта се определя като съчетание между компетентност и мотивация за извършване на дадена дейност. Счита се, че при промяна на степента на зрялост на подчинените трябва да се осъществи и смяна в стила на управление. В зависимост от зрялостта на сътрудниците се определят четири типа на управление:

При некомпетентни и немотивирани за работа сътрудници е ефективен авторитарният стил. При този стил ръководителят съчетава висока степен на ориентираност към задачата и малка към човешките отношения;

При некомпетентно, но мотивирани да работят сътрудници е ефективен интегриращият стил. Въз основа на добрата мотивация се цели обединение за повишаване на компетентността. Ръководителят избира

поведение, ориентирано към задачата и дава конкретни инструкции на подчинените, относно техните изпълнения.

При компетентни, но немотивирани сътрудници, с успех се ползва партисипативният стил ръководителят съчетава ниска степен на ориентация към задачата и висока към човешките отношения. Най-подходящо е подчинените да се интегрират при вземане на решения.

При компетентни и мотивирани сътрудници (най-висока степен на зрялост) подходящ е делегиращият стил. Целта е да се дадат повече права и свобода на достатъчно компетентните и мотивирани сътрудници да действат сами.

Според предложения от Бас (1985) модел се разграничават два стила на лидерско поведение – транзакционен и трансформационен. Транзакционният или конгруентният лидер предявява точно изискванията, свързани със задачата и осигурява награда в замяна на специфично поведение от страна на сътрудниците, насочено към постигане на целите на организацията. Изследванията показват, че този тип лидерско поведение не е в състояние да ръководи успешно организациите и да преодолява предизвикателствата на непрекъснато повишаваща се сложност и динамичност на средата (Уок, 1997).

Разграничението между транзакционното и трансформационното лидерско поведение се измерва по скалата „традиционност – новаторство“. Най-общо, психологическата характеристика на трансформационния лидер включва въображение, креативност, гъвкавост и способност да се интегрира в комплексността на средата – качества, които са необходими, за да се мотивират сътрудниците и да се осигури тяхната отговорност и включеност в процеса на организационното развитие.

Уок (по Карабелова, 2004) характеризира трансформационния лидер като човек с ясна визия за бъдещето, който умее да взаимодейства със сътрудниците си, като зачита техните индивидуални потребности. Мотивира подчинените си за постигане на организационните цел и управлява

промяната и комплексността на екипите. Авторът описва транзакционния лидер като поддържащ статуквото чрез изясняването на ролите и задачите. Този лидер удовлетворява потребностите на подчинените си в замяна на изпълнение на служебните задачи от тяхна страна.

Ефективността на тези два стила се свързва с определени личностни характеристики на ръководителя, както и с изискванията на ситуацията, в която той работи. Шелвин (1988) (Kelloway, 2007) разделя стиловете на лидерско поведение на ефективни и неефективни, в зависимост от личностните характеристики на ръководителя. Ефективните стилове са свързани с предприемчивост, сътрудничеството, реалистичност, организаторски способности, максимализъм. Неефективните стилове са свързани с демагогство, бюрократизъм, технократност и утопизъм. В много случаи изяснената личностна черта определя лидерския стил.

Изложените дотук теоретични подходи се опитват да обяснят феномена лидерство, разглеждайки го като сбор от качества на личността, поведенчески характеристики или съвкупност от ситуационни фактори. Съществуват обаче и друг тип концепции, например теорията за промяна на отношенията между лидер и член на групата, за заместителите на лидерството, за обслужващото лидерство и суперлидерството.

Граен (1995) вярва, че популярните теории за лидерството се базират на некоректни допускания. Той и сътрудниците му са автори на теорията за промяна на отношенията между лидер-член (по-късно преименувана на теория за диадната връзка по вертикала). Дж. Граен оспорва твърдението, че лидерът развива уникални отношения с всеки от подчинените си. Поведенческите учени наричат тази връзка „вертикална диада“. Формирането на вертикални диади е широко разпространен процес, резултат е лидерският стремеж да делегира и да определя трудовите роли. В резултат на този процес Граен прогнозира, че ще се развие един от два отделни типа промяна в отношенията лидер-член. Пър-

вият тип промяна е наречена вътрегрупова. В това отношение лидерите и последователите развиват партньорство, характеризиращо се с взаимно влияние, доверие, обич и чувство за обща съдба. Във втория, наречена „извънгрупова промяна“ лидерите не успяват да предизвикват чувство за взаимно доверие, уважение и обща съдба.

Според Кер и Джермиър (1978) ключът е в увеличаването на лидерската ефективност чрез определяне на ситуационните характеристики, които могат да заместят, да неутрализират или да увеличат въздействието на лидера. Характеристиките на подчинените за задачата и на организацията могат да действат като заместители на традиционното йерархично лидерство. Освен това различните характеристики представят отхвърлянето на различни типове лидерско поведение. Например задача, която осигурява обратна връзка за изпълнение, клони към отхвърляне на лидерско поведение, ориентирано към задачата, но не и това, ориентирано към взаимоотношенията.

Грийнфилд (1995) вярва, че великите лидери действат като слуги, поставяйки потребностите на другите над своите и издигайки ги като свой най-важен приоритет. Обслужващото лидерство, както той го нарича, се фокусира върху засилването на работата в името на другите, а не на собствените интереси. Този модел не се възприема бързо, а изисква дълго време, защото променя живота и работата. Грийнфилд описва основните характеристики на обслужващия лидер по следния начин. Той активно слуша, за да идентифицира потребностите и желанията на другите. Стреми се да предпази себе си и другите от провал и страдание. При вземането на решение се основава по-скоро на убеждаването, отколкото на властта и авторитета. Обслужващият лидер има проактивно поведение и концептуално мислене за резултатите от дейността на групата или на екипа.

Едно от новите определения в областта на съвременните теории за лидерството е суперлидерът. Суперлидерите ръково-

дят последователите си чрез действия, наподобяващи по-скоро тези на учителя и треньора, отколкото на диктатора или автократа. Мениджърите насърчават последователите към продуктивно и проактивно мислене, което е крайъгълен камък на суперлидерството. Чрез проактивното и продуктивното мислене и поведение се очаква последователите да засилят самоконтрола и вътрешната си мотивация. Суперлидерството може потенциално да освободи времето за управление, защото служителите са насърчавани да се управляват сами. Необходими са обаче още изследвания, за да се провери валидността на препоръките, произтичащи от този нов подход за лидерството.

По-новите изследвания въз основа на теорията за промяна на отношенията лидер-член се фокусират върху организационната ефективност в частност върху положителните резултати за лидерите, последователите, групите и организацията като цяло. Ефектите от тази промяна са по-малко текучество, по-високи оценки на изпълнението, организационна ангажираност, желани работни задачи, внимание и поддръжка на лидер и успешно професионално развитие (Graen, 1995).

Емпиричните данни за ефектите от удовлетворяващата подкрепа на мениджъра, която въздейства на емоционалното благополучие са нееднозначни. В съответствие с това, данни дава Радославова (2001). Служители, които чувстват подкрепата на непосредствения си ръководител са по-недоволни, поради ролеви конфликт, в сравнение с колеги, които не я усещат. Недоволството от труда, следствие на силен надзор от прекия ръководител и липсата на свобода при извършването на задачите, причинява реакции на емоционално изтощение и напрежение.

Можем да заключим, че поведението на преките ръководители може да насърчава самоопределението на поведението на техните подчинени, може да придава смисленост на приноса на работа и да доведе до покачване на удовлетвореността от труда. Множество изследвания са посветени на

значимостта, която представлява лидерът за нивата на удовлетвореност на своите служители.

ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Организацията, която ще разгледаме в настоящия анализ е търговска банка, притежаваща пълен банков лиценз за извършване на финансови и банкови операции в страната и в чужбина. Банката е със статут на акционерно дружество, извършваща операции в областта на търговското, инвестиционното банкиране и банкиране на дребно.

ЦЕЛ

Целта на настоящия анализ е да се изследва взаимодействието между наблюдаваните лидерски стилове в банката и удовлетвореността от труда.

ЗАДАЧИ

Задачите на изследването са да се анализира взаимодействието между цялостната удовлетвореност от труда и да се изследва влиянието на разглежданите стилове на управление върху удовлетвореността от труда.

ХИПОТЕЗИ

Хипотезите, които допускаме, са:

- Съществува взаимовръзка между удовлетвореността и лидерските стилове на управление.
- Препологаме, че най-силно влияние върху удовлетвореността би имал интегративният лидерски стил, след това производственият, а най-слабо би било влиянието на административния.

МЕТОДИКИ И ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

Обектът на изследване са служители от централата на банката – 43 души, мъже и жени. Средната възраст на изследваните лица е 35-45 години, активна трудова възраст. 90 % от служителите са с висше образование.

Методиките на изследване са следните:

Въпросник за изследване на удовлетвореността от труда – създаден от авторски колектив Русинова, Петрова, Жильова (2004) и се състои от 55 айтема. Те се оценяват по 4-степенна скала от „напълно неудовлетворен“ до „напълно удовлетворен“. Айтемите са разпределени в 9 подскали:

1. Удовлетвореност от работата като цяло;
2. Удовлетвореност от организацията, контрола, планирането и информирането;
3. Удовлетвореност от възможността за повишаване на квалификацията и за реализация;
4. Удовлетвореност от заплащането и стимулирането;
5. Удовлетвореност от взаимоотношенията „работа-личност“;
6. Удовлетвореност от хигиената, безопасността и условията на работното място;
7. Удовлетвореност от стила на ръководство;
8. Удовлетвореност от взаимоотношенията на работното място между колеги, администрация, ръководство;
9. Удовлетвореност от работата на ръководството за развитие на организацията и за добро качество.

Айтемите са обединени в подскали по съдържание. Въпросникът има висок коефициент Алфа-Кронбах (на целия въпросник 0.92).

Ситуативен въпросник за изследване на стила на ръководство. Зададени са 7 основни области на дейност на ръководителя, като за всяка отделна област дейностите, определящи използвания стил на ръководство. От изследваните лица се изисква да посочат първо този вариант на действие, който най-много им допада, а след това да изберат втория предпочитан от тях вариант. Методиката е разработена от В. Русинова и Л. Василева от Институт по психология БАН (1998 г.).

Изведени са 4 стила на управление:

- А) Производствен;
- Б) Административен;
- В) Иновативен;
- Г) Интегративен.

Имайки предвид важността на лидерския стил за ефективността на една организация и неговото значение за нейната работа, изследвахме 4-те лидерски стила като ги квалифицирахме по степен на важност така, както бяха посочени от изследваните лица. Резултатите следват в табл. 1 и табл. 2.

ТАБЛИЦА 1
Статистическа значимост на разликите по оценките на удовлетвореност между групите, оценили лидерския стил като производствен и административен

	Параметри	Производствен стил		Административен стил		F	P
		M	SD	M	SD		
1	Удовлетвореност от работата – общ бал	154,00	25,44	144,95	26,52	21,01	.000

ТАБЛИЦА 2
Статистическа значимост на разликите по удовлетвореност между групите, оценили лидерския стил като иноваторски и интегративен

	Параметри	Иноваторски стил		Интегративен стил		F	P
		M	SD	M	SD		
1	Удовлетвореност от работата – общ бал	148,18	32,67	155,08	26,53	16,91	.000

ТАБЛИЦА 3
СТАТИСТИЧЕСКА ЗНАЧИМОСТ НА РАЗЛИКИТЕ В ИЗПОЛЗВАНЕТО НА АНАЛИЗИРАНИТЕ 4 СТИЛА

Наименование на стиловете		M	SD	t	P
1	Производствен	7,07	2,72	9,38	.000
2	Административен	2,68	1,77		
3	Иновативен	5,78	2,16		
4	Интегративен	5,32	2,53		
1	Производствен	7,07	2,72	5,02	.001
3	Иновативен	5,78	2,16		
1	Производствен	7,07	2,72	5,29	.000
4	Интегративен	5,32	2,53		
2	Административен	2,68	1,77	6,87	.000
3	Иновативен	5,78	2,16		
2	Административен	2,68	1,77	5,97	.000
4	Интегративен	5,32	2,53		

Таблиците отразяват разликите в оценките на изследваните лица, посочили два от стиловете като доминиращи и тяхната оценка на удовлетвореността. От табл. 1 е видно, че хората с доминиращ производствен стил смятат себе си за по-удовлетворени.

От табл. 2 можем да направим извода, че хората предпочели интегративен стил на управление определят удовлетвореността като по-висока. Двете групи дават приблизително сходни резултати. Иноваторският стил не винаги намира приложение в сферата на финансовия пазар. Иновативното поведение се толерира само при определени условия и необходими – създаване на нови банкови продукти. Но непрекъснатото създаване на нови и нови продукти се смята за крайност и обикновено се класифицира като риск.

Интересни са резултатите, получени при измерването на статистическата значимост на разликите в използването на анализираниите 4 стила.

Наблюдават се различия при сравнението на двойките производствен ($M = 7,07$) – административен стил ($M = 2,68$). Този резултат не е изненадващ с оглед факта, че за голяма слабост на банковите институции се смята бавното администриране на документи и подобен стил на управление на организациите. Съвременните тенден-

ции изискват мениджърите да бъдат по-пазарно ориентирани, с мисъл за клиента, възможно най-малко затрудняване на работата с излишна документация и свеждане до минимум на административните отдели от хора, с оглед съвременните автоматизирани технологии, които се прилагат при документообработката.

Съществува разлика между иновативния ($M = 5,78$) и административен стил ($M = 2,68$) при сравнение между двата стила в полза на иновативния. Това произтича от споменатата тенденция за развитие на съвременните иновационни технологии в тази област. Те изискват и по-малък ресурс за поддръжка, автоматизирани са и улесняват работата на служителите.

Както знаем от множество съвременни изследвания, мениджмънтът трябва да се стреми да е все по-насочен към „човешката“ страна в организацията. Защото мениджърите управляват не само капитали, но и хора, които са най-ценният ресурс в една организация.

Като извод можем да предположим, че ниската оценка на административния стил при сравнение с производствения дава насока каква организация на работата предпочитат повечето изследвани лица. Административният стил се смята за по-малко продуктивен в сравнение с другия стил. В

тази връзка, хубаво е да се помисли как работата да бъде организирана по-добре. Административният стил също изостава значително като оценка спрямо иновативния. Въпреки че иновациите не могат да бъдат прилагани навсякъде е хубаво, все пак да бъдат следвани и новите технологии, които в повечето случаи улесняват и намаляват механичната работа, извършвана от служителите. Макар че иновациите често се приемат като рискова сфера на дейност, те са необходима част от съществуването на всяка една съвременна организация на пазара.

Стиловете на управление в една организация често корелират с нивата на удовлетвореност на служителите. За това и при анализа на подходящ лидерски стил и в стремежа за по-висока ефективност на организациите, следва да се отчитат и нейните специфики и сфера на дейност.

ЛИТЕРАТУРА

- Илиева, С. (1998). Привързаност към организацията: Психологически анализ. Албатрос.
- Радославова, М. (2001). Удовлетвореност от труда. Психологически механизми на възникване и функции, С. Изд. МВР, стр. 327
- Русинова, В. Петров, Пл. Жильова, С. (2004). Психологичен анализ на работата, нейната организация и удовлетвореността от тях. Психологични изследвания, кн. 3, 5–16
- Bass, B., M. (1985). Leadership and performance. N.Y. Free Press
- Burnes, B. (2004). Kurt Levin and complexity theories: back to the future? Journal of Change Management, Vol. 4, 309-325, December 2004
- Graen, G. (1995). Relationship based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi domain perspective. Leadership Quarterly 6:2, pp. 219-247
- Greenfield, R. (1995). Toward a theory of School Administration: The centrality of leadership. Educational Administration Quarterly, vol. 31, 161-85
- Hollander, E. (1992). Leadership, followership, self and others. Leadership Quarterly, 3 (1), 43-54, JAI Press Inc.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 22: 375-403.
- Kelloway, K. (2007). Transformational Leadership and Psychological wellbeing: The Mediating role of meaningful work. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 3, 193-203
- Zaleznik, A. (1993). Learning Leadership: Cases and Commentaries on Abuses of Power in Organizations, Chicago, Ill.: Bonus Books, 1993.

EFFECTIVE LEADERSHIP STYLES AND WORK SATISFACTION IN ORGANIZATIONS

Teodora Lazarova

Abstract. *The issue of the effectiveness of leadership style and its relationship with employee satisfaction are the subject of numerous studies in the field of occupational and organizational psychology. Theories exploring the phenomenon leadership are many in number. Supervisors affect satisfaction, efficiency and devotion of the employees in the organization. Managers have a comprehensive role for building the mission and vision of the organization, and group cohesion. This analysis examines the prevailing leadership styles and their interdependence with employeesatisfaction.*

Key words: leadership style, group performance, satisfaction, commitment, management

Теодора Лазарова, доктор, НСА „Васил Левски“, асистент
Teodora Lazarova PhD, NSA “Vasil Levski”, Assistant Professor