

АДАПТАЦИЯ НА ВЪПРОСНИК ЗА ЛИДЕРСКИ СТИЛ MLQ 5X ЗА ВОЕННА СРЕДА

Димитър Димитров¹, Георги Карастоянов

Статията е посветена на адаптацията на въпросника за лидерски стил MLQ 5x, версия 2004, за военна среда. Емпиричният апарат е изграден върху теоретичния модел за трансформиращо лидерство с автор Бърнард Бас (1985-2004). Потвърдена е валидността, надеждността и факторната структура на въпросника. Получените резултати потвърждават предложените от авторите на въпросника скали на лидерските стилове – трансформиращ, транзакционен и ненамесващ, както и на техните конструкции.

Ключови думи: Трансформиращо лидерство, адаптация на въпросник, MLQ 5x.

Повечето от съвременните теории за трансформиращото лидерство следват идеите на Джеймс Макгрегър Бърнс (Burns, 1978), представени в книгата му „Лидерство“, която е своеобразен връх на неговите интереси в областта на политическата психология. Тя е посветена на политическото лидерство, като са противопоставени два лидерски стила – транзакционният, който мотивира последователите, апелирайки към личния им интерес и трансформиращият, апелиращ към моралните ценности на последователите, провокирайки тяхната чувствителност спрямо етични проблеми, мобилизирайки енергията им за реформиране на институциите. Операционализацията на тези схващания, извършена от Бърнард Бас (Bass, 1985; 1998), придобива най-голяма популярност сред изследователите, вероятно защото той успява да създаде инструмент за измерване на трансформиращото лидерство в контекста на останалите лидерски стилове. Бас първоначално (1985–1996) разглежда два основни лидерски стила – **трансформиращ** и **транзакционен**, а след 1997 г. добавя още един – **ненамесващ** (Bass, 1998; Bass & Riggio, 2006).

¹ Гл. ас. д-р Димитър Димитров – катедра „Лидерство“, Военна академия „Г. С. Раковски“

Адрес за контакти: dimrdsc@gmail.com

В своята по-конструктивна форма, *транзакционният лидерски стил* включва работа с хората и екипите, постигане на съгласие в името на определени цели, разкриване потенциала на последователите и специфициране на компенсации и награди, очаквани при успешно изпълнение на задачите. В корективната си форма той се фокусира върху активното задаване на стандарти за изпълнение. В пасивната си форма включва очакване за допускане на грешки от последователите и предприемане на коригиращи действия. В активната си форма се фокусира върху непрекъснат мониторинг за откриване на грешки в изпълнението на подчинените и предприемане на коригиращи действия. *Трансформиращото лидерство* се описва като харизматично, вдъхновяващо, интелектуално стимулиращо, визионерско, ориентирано към развитие на последователите, предизвикващо хората да дадат максимума от себе си, за да постигнат целите (Карастоянов, 2005).

Сравнението между двата стила показва, че транзакционното лидерство прилича повече на мениджмънта, отколкото на съвременните разбирания за лидерството, защото се базира на социалния и икономическия обмен между лидера и неговите последователи, т.е. основано е на външно мотивиране – „ти на мене, аз на тебе“, поддържане на статуквото чрез изсявяване на ролите и задачите, стандартите на изпълнение и съответно мониторинг, удовлетворяване на потребностите на подчинените в замяна на изпълнение на служебните задачи (Yukl, 2006). Трансформиращото лидерство се основава повече на вътрешната мотивация на последователите и свързва на емоционално равнище лидера и подчинените, което липсва при транзакционното лидерство (Bradley, 2001). „Трансформацият лидер формулира и фокусира вниманието върху ясна визия за бъдещето, придобива харизма от взаимодействието с последователите си, грижейки се за техните индивидуални потребности; променя тези свои последователи така, че да надскочат собствените си интереси в името на колективната цел, и управлява промяната, комплексността и екипите“ (Walk, 1997, р. 62).

Отличителна характеристика на транзакционния лидер е, че работи с наличната култура, докато трансформиращото лидерство създава култура на промяната. Най-често разграничението между двата типа се измерва по скалата *традиционност – новаторство*. Транзакционното лидерство включва обмен между лидери и последователи, който отразява по-традиционните форми на „управление чрез цели“. При него лидерите конкретизират изискванията, както и условията и наградите, което се очаква да има положително въздействие върху последователите. Ефектите от трансформиращото лидерство обаче надхвърлят в много висока степен това равнище.

Третият вид лидерско поведение, се свързва с пасивност и игнориране на проблемите при изпълнение на задачите и потребностите на сътрудниците. Наречен е **ненамесващ** лидерски стил. Областта на ненамесващото се лидерско поведение се фиксира от пасивното управление на изключени-ята (което вече не се смята за транзакционно) и дистанцирането от задачите и хората. Всъщност дистанцираността на лидера от задачите и хората е

индикация за отсъствието на ефективно лидерство в сравнение с транзакционното и трансформиращото лидерство (Bass & Riggio, 2006).

Теорията за трансформиращото лидерство на Бърнард Бас (Bass, 1998) намира реализацията си в практиката и може да бъде описана чрез философия, за която лидерите на водещи компании в Америка споделят:

- По-малко наблягане на следването на ясен стратегически план и повече на изграждането на ангажираща всички корпоративна цел.
- По-малко фокусиране върху формалната структура и повече на ефективното ръководство.
- По-слабо акцентирание на контролирането на поведението на служителите и повече на развитието на способностите им и разширяването на перспективите (Barlett & Ghoshal, 1994).

С други думи, най-добрите образци на трансформиращо лидерство отиват отвъд старата доктрина за стратегия, структура и система към един по-гъвкав модел, изграден на основата на развитието на целта, процеса и хората. Процесът на трансформиращо лидерство включва предизвикани интензивни усещания у последователите и изграждане на лични отношения с всеки от тях. Трансформиращият лидер поражда възбуждане и очакване, съсредоточен е повече над идеята, отколкото върху процеса, често чрез драматично и непредсказуемо поведение. Комуникацията е най-въздействаща, когато си служи с анекдоти и метафори, пресъздаващи символи от организационната култура, той повтаря убедителни ключови думи и фрази, предизвиква доверие у последователите си. Обобщено, трансформиращият лидер влияе не защото е началник, а защото е посветен на създаването на свят, към който хората (подчинените) искат да принадлежат (Карастоянов, 2005).

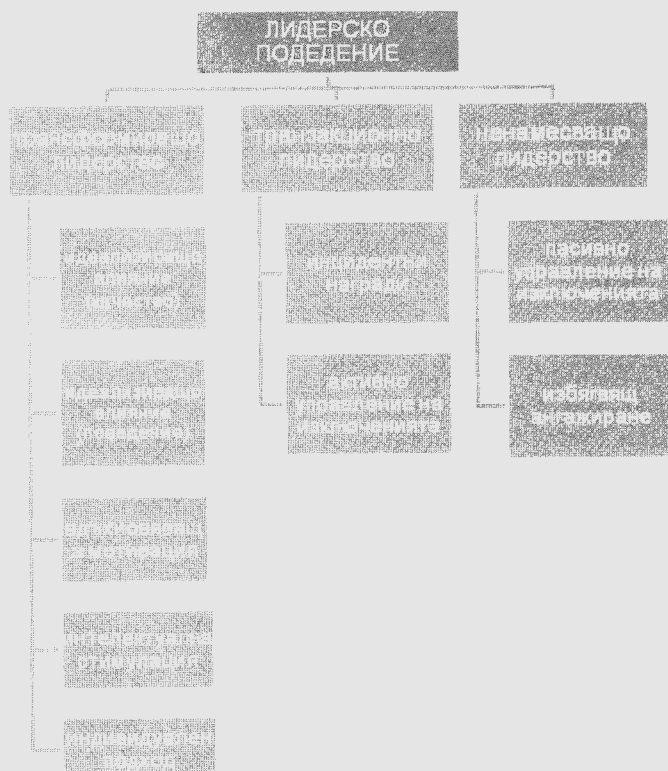
Транзакционното и трансформиращото лидерство са отделни процеси, но не са взаимоизключващи се. Ефективният лидер може да използва единия или другия стил, но най-често прилага и двата в различни ситуации. Съгласно представения модел, трансформиращите лидери, за да бъдат ефективни в определени ситуации, са длъжни да бъдат и транзакционни (Bass, 1998; Карастоянов, 2005).

Критичният преглед на модерните идеи за военното лидерство показва, че те до голяма степен се свързват с двата алтернативни модела – транзакционният и трансформиращият лидер (Ulmer, 1998). Моделът на техните отношения, разработен като модела на „пълния спектър на лидерството“ през 1990 г. от Бас и Авوليو, практически покрива целия спектър на лидерството (Avolio, 2004).

Описание на въпросника

Многофакторният въпросник за лидерски стил MLQ 5x² (ревизия 2004) операционализира този модел, като оценява *вида* и *степента* на лидерско влияние върху последователите в пълния спектър на неговото въз-

² Въпросникът MLQ 5x (revision 2004) е закупен за изследователски цели персонално от Д. Димитров от Mind Garden, Inc, USA.



Фиг. 1. Структурен модел на въпросника за трансформиращо лидерство MLQ 5x – версия 2004 (по Bass & Avolio, 2004)

действие както като *самооценка*, така и по метода на „360-градусовата об-
ратна връзка“ (Bass & Avolio, 2004). В настоящата публикация е предста-
вена адаптацията на варианта за самооценката на лидера от гледна точка
на това, как той възприема собствения си лидерски потенциал и ефектите
от въздействията му върху последователите.

Въпросникът MLQ 5x диференцира три лидерски стила – трансфор-
миращ, транзакционен и ненамесиващ (фиг. 1).

Трансформиращият лидерски стил включва четири компонента: иде-
ализирано влияние, въдхновяваща мотивация, интелектуална стимулация
и индивидуален подход.

Идеализирано влияние или *лидерство, основано на харизмата* (про-
явяващо се като *качество* и като *поведение*). Лидерът се опитва да бъде
ролеви модел, на който последователите искат да подражават. Проявява
настойчивост и решимост за постигане на целите, носи отговорност за
действията си и демонстрира твърдо убеждение във визията си. Лидерите
жертват своите корисни интереси в полза на другите и споделят общи-
те успехи. Последователите се чувстват емоционално свързани с лидера,
описвайки го като харизматичен и демонстрирайки голямото си доверие в

него. Канадският генерал Бадли смята, че този компонент е носещата характеристика на трансформиращия лидер, без който не може да се говори за променящо лидерство (Bradley, 2001).

Вдъхновяваща мотивация. Лидерът вдъхновява останалите, като ги стимулира с оптимистични представи за бъдещето. Окуражава подчинените си да изразят своите очаквания и усилия за постигане на целта. Намалява сложността на проблемите, свеждайки ги до ключови въпроси и си служи с прост език, когато представя мисията на организацията. Реакцията на последователите е готовност за допълнителни усилия при изпълнение на мисията. Трансформиращото поведение на лидера осигурява смисъл и предизвикателство, за да вдъхнови последователите да участват в цели, надхвърлящи личните им интереси.

Интелектуална стимулация. Лидерът стимулира последователите си да използват своето въображение, да се съмняват в рутинните методи за действие, да търсят нови подходи към проблемите и да се учат от грешките.

Индивидуален подход. Предполага интерес от страна на лидера към личностното и професионалното развитие на последователите. Той се интересува от нуждите на подчинените си и им предоставя възможности за развитие и предизвикателства, делегира им сложни задачи. По този начин последователите повишават и развиват компетентностите си и са подготвени да участват в нови инициативи (Bass, 1998).

Транзакционният лидерски стил включва два аспекта:

Вероятни възнаграждения. Лидерът се опитва да разменя награди срещу усилия или добро представяне. Той определя задачите, които е необходимо да бъдат изпълнени, и предлага възнаграждение само в случаите на резултат, съизмерим със зададения стандарт.

Управление чрез изключенията. Най-общо казано, става дума за отклоняването и поправянето на грешки. Лидерът активно следи работата и търси (или бива известяван) за грешки. Подчинените се опитват да ги избегнат чрез поддържане на статуквото и с нежелание правят промени или поемат рискове.

Ненамесващият лидерски стил предполага дистанция в отношенията и процесите, както и избягване на сключване на споразумения. Лидерите не изясняват пътя, който последователите им да следват до постигане на целите. Чувстват се комфортно да ги оставят да действат по собствен начин и никакви несъгласия не помрачават техните взаимоотношения – те не са в състояние да развиват не само себе си, но със сигурност и своите сътрудници. Лидерите поправят грешките и предприемат действия само когато има проблеми (пасивно управление на изключенията) (Bass & Avolio, 2004).

Освен това версията на въпросника от 2004 г. предлага възможността да бъдат измервани и вложените усилия от страна на лидера под формата на *резултати от лидерското въздействие*. По този начин адаптираният от нас последен вариант на многофакторния въпросник за трансформиращо лидерство MLQ 5x с автори Бърнард Бас и Брус Аволио (Bass & Avolio,

2004) съдържа 45 айтема, описва три лидерски стила (трансформиращ, транзакционен и ненамесващ) и на следващо място – лидерските резултати. Общият брой на скалите и субскалите е дванадесет.

Съдържание на видовете скали:

1. Трансформиращо лидерство

- 1.1. *Идеализиращо влияние като качество*
- 1.2. *Идеализиращо влияние като поведение*
- 1.3. *Вдъхновяваща мотивация*
- 1.4. *Интелектуална стимулация*
- 1.5. *Индивидуален подход*

2. Транзакционно лидерство

- 2.1. *Награждаващ подход*
- 2.2. *Активно управление на изключенията*

3. Ненамесващо лидерство

- 3.1. *Пасивно управление на изключенията*
- 3.2. *Избягващ ангажиране*

4. Лидерски резултати

- 4.1. *Ефективност*
- 4.2. *Допълнителни усилия*
- 4.3. *Удовлетвореност*

А. Трансформиращ лидерски стил (Trf-L)

От теоретична гледна точка трансформиращото лидерство е процес на оказване на влияние, в който лидерите успяват да променят асоциациите и представите на последователите си за конкретните акценти, постигайки заедно целите по нов и успешен начин. Трансформиращите лидери са подчертано проактивни: те се опитват да подпомогнат индивидите, групата и организацията по иновативен път. Активността, личностните качества и находчивостта, обединена с визионерското им начало, почива на високи морални и етични стандарти (Bass & Avolio, 2004; Bass & Riggio, 2006).

Субскалите на трансформиращия лидерски стил са, както следва (Bass & Avolio, 2004):

1) Идеализиращо влияние като качество (IIA). Дефинира лидерската способност да внушава гордост у хората около него, че са негови сътрудници, последователи или просто са в колегиални отношения. Такива личности са в състояние да надскочат собствените си интереси в името на пребъждането на групата. Те действат по начин, който буди уважение и доверие, произлизащ от лидерското начало, като се демонстрира силата и увереността на лидера.

2) Идеализиращо влияние като поведение (IIB). Дефинира лидерската способност да изразява персоналните си ценности и вярвания при изпълнение на задачите и повлиява общото усещане за свързаност при изпълнение на задачата. Идеализиращите влияния като *качество* и *поведение* образуват общата група на *идеализиращото влияние*. Като цяло лидерите, упражняващи „идеализиращо влияние“, са уважавани, добре приемани и

към тях се подхожда с висока доза доверие. Идеализиращото влияние на лидера се отнася не само до изпълнението на задачите. То е ориентирано и в посока трайно спечелване на доверието на хората си, отчитайки техните потребности и поставяйки ги над собствените си интереси. Лидерът разпознава потенциалните рискове, информира последователите си за тях, като те съвместно са в състояние да споделят и преодолеят проблемите, постигайки организационната цел. По този начин личностното присъствие и пример на лидера са съществени за проявата на етичността, принципността и на следващо място на човешките и организационните (в частност армейски^{3,4}) ценности.

3) Вдъхновяваща мотивация (IM). Умението на лидера да променя готовността на последователите си за действие, изхождайки от споделяното значение на визия в посока развитие на организацията. Съвкупността от идеализиращото влияние (качество и поведение) и вдъхновяващата мотивация образуват сумарната скала на харизматичното лидерство.

4) Интелектуална стимулация (IS). Дефинира се като готовност на лидера да помага на последователите си в търсенията на автентични решения на предизвикателствата на деня.

5) Индивидуален подход (IC). Дефинира се като умение на лидера да третира хората като зрели, самостоятелно мислещи и действащи индивиди, създавайки условия за учене и индивидуален растеж в организацията.

Б. Транзакционен лидерски стил (Trs-L)

Транзакционното лидерство се отнася в посока конструктивна обмяна на ангажменти, наблюдение и корекция на грешки при изпълнението на задачите от организационните дейци. Конструктивното начало се свързва с награждаващото поведение на лидера, докато корекцията на грешки изисква активност в търсенето и поправянето на дисфункционалности в изпълнението.

Субскалите на транзакционния лидерски стил са следните:

1) Награди срещу изпълнение (CR). Определят се като откриване на очакванията на сътрудниците и предлагат конкретни стимули в отговор на техните усилия.

2) Активно управление на изключенията (MbE-A). Транзакционният лидер познава процесите и следи избирателно кои действия се отклоняват от нормата или крият риск. Неговата лична преценка определя времето и мястото на интервенция в работата. Този стил на лидерство предполага непосредствен мониторинг за отклонения, неизпълнение и грешки, след което се предприемат действия.

³ FM 6-22 (22-100), 2006

⁴ Кодекс на етичното поведение на военнослужещите и цивилните служители от Министерството на отбраната, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и Българската армия, 2010 г.

В. Ненамесващ лидерски стил (*Non-I-L*)

Третата област от лидерски стилове обхваща поведението, което не изисква постоянен мониторинг на изпълнението от сътрудниците и проблемите не се решават систематично. Ненамесващото лидерство се отнася до избягване поемането на специфични ангажименти, откриване на очакванията на последователите, а стандартите, които трябва да бъдат постигнати, не са от определящо значение. Такова лидерско поведение често се отъждествява с дистанцираност и неангажираност от последователите. То би могло да окаже негативно въздействие върху сътрудниците в някои случаи именно поради усещането им за липсата на връзка между лидер и последователи, при изпълнението на задачите.

Субскалите на ненамесващия лидерски стил са, както следва:

1) Пасивно управление на изключенията (*MbE-P*). Характерно в случая е, че мониторингът на изпълнението на задачите се осъществява от лидера, който се включва само в случай на крайна необходимост. Тази особеност води до усещането за увеличаване на дистанцията между лидера и последователите.

2) Избягващ ангажиране (*L-F*). В този вариант на лидерско въздействие е налице пълно дистанциране от дейностите, ангажиментите и проблематиката в организацията. Не се осъществява систематичен мониторинг на изпълнението, а възникващите проблеми в дейността не в обсега на неговото внимание, а в резултат на това и не са обект на внимание, оценка и готовност за намеса. Това поведение не бива да се идентифицира само с управленската и/или професионалната немощ на лидера. В този случай водещият мотив е всеки да се справя със своите ангажименти.

Г. Резултати от лидерското въздействие

Трансформиращото и транзакционното лидерско въздействие се свързват с най-мощните инструменти за въздействие върху групата. При самооценяващите се лидери, оценката за постигнатите резултати е на базата на степента, в която са успели да въздействат върху последователите и постигнатите резултати са мерило за техните усилия.

Субскалите на резултата от лидерското влияние са следните:

1) Допълнителни усилия (*Ex-Eff*). Скалата е мерило за степента, в която последователите са повлияни от лидерските активности, за да отговорят с повече усилия в постигането на целите.

2) Ефективност (*Eff*). Скалата оценява степента на успешно лидерско взаимодействие с последователите при организирането и изпълнението на задачите.

3) Удовлетвореност (*Sat*). Скалата измерва степента на наличието на задоволство от изпълнените намерения и постигнатите цели от страна на лидера.

В отговор на актуалните задачи пред военната организация у нас, основателно е търсенето на съвременен инструментариум, който да е в състояние да опише по-пълно лидерските характеристики на личността. Теоретичните допускания за трансформиращото лидерство, в съчетание с кон-

струирания емпиричен апарат, осигуряват възможност да бъдат локализиран конкретните дименсии на хората в лидерски позиции. Въпросникът за трансформиращо лидерство е намерил широко приложение в множество области на живота, включително и в армията на САЩ, Канада, Великобритания, Холандия, Финландия, Италия, Испания, Франция, Португалия, Швеция, Турция, Южна Корея, Нова Зеландия, Австралия и др. Към настоящия момент на изследванията у нас са налице малък брой публикации, от които с емпирични резултати е само една – с ранната версия на въпросника от 1995 г. (Илиева и Трънкова, 2005).

Конструиране на метода

Преводът на въпросника от английски на български език бе осъществен независимо от двама филолози, като авторите на настоящата статия оформиха началния му вид. Извършен бе обратен превод, след което бе коригиран първичният му вариант. Следващата стъпка бе обсъждането на айтемите в две фокус групи за установяване принадлежността им към съответната скала. Проведено бе пилотно изследване с 61 лица и въз основа на получените резултати бе съставен окончателният вид на въпросника.

Оценката на айтемите от изследваните лица се извършва със скала тип „Ликерт“, при право кодиране посредством следната инструкция: *„Ако дадено твърдение изобщо или никога не съвпада с Вашите предпочитания, оградете с кръг „0“; ако „Рядко“ съвпада с Вашите предпочитания, оградете с кръг „1“; ако „Понякога“ съвпада с Вашите предпочитания, оградете с кръг „2“; ако „Често“ съвпада с Вашите предпочитания, оградете с кръг „3“; ако „Почти винаги, ако невинаги“ съвпада с Вашите предпочитания, оградете с кръг „4“.*

Пояснено е, че зад думата „други“ следва да се възприемат равнопоставени, висшестоящи, сътрудници, и/или всички, като се използва посочената скала за избор на отговорите.

Изследвани лица

Изследването е проведено в периода юни-ноември 2010 г. с 212 офицери мъже от Българската армия, от които 113 старши офицери, а 99 са младши; 162-ма офицера от СВ, 38 от ВВС и 12 от ВМС; заемащи длъжности на стратегическо ниво – 38, оперативно ниво – 36, тактическо ниво – 85 и 53-ма слушатели в редовна форма на обучение във Военна академия „Г.С.Раковски“.

РЕЗУЛТАТИ

Вътрешна валидност и надеждност на въпросника MLQ 5x

За установяване на вътрешната валидност на въпросника бе приложен факторен анализ (Калинов, 2010). Авторите на въпросника предлагат

9-факторна структура, състояща се от посочените три области на *трансформиращото, транзакционното и ненамесващото лидерство*, съставляващи областите на съответните лидерски стилове.

Факторна структура на многомерния въпросник за лидерски стил MLQ-5x

Липсата на емпирични резултати (за българската среда, включително за армията) с въпросника MLQ-5x (версия 2004) наложи проверка на неговата факторна структура. Последователно бяха изследвани 9-, 6-, 4- и 3-факторните структури. Айтемите от въпросника бяха анализирани с опцията „Dimensin Reduction“ на програмния продукт SPSS 19.

Получените резултати от анализа на факторната структура допускат да бъдат извлечени и анализирани единствено 9-факторният и 4-факторният модел на въпросника. Сравняването на получените резултати по показателя „част от общото разсейване на първите k -латентни фактори, взети заедно“ (Total Variance Explained) са в полза на 9-факторната структура: 9-факторен 58,11% срещу 39,11% при 4-факторния от общото разсейване на вариациите (Калинов, 2010). Поради това съображение в настоящето изследване ще бъде приложена единствено 9-факторната структура на въпросника.

Деветфакторен модел на въпросника MLQ 5x

За разкриване на факторната структура беше използван обяснителен факторен анализ. Извличането на факторите бе осъществено по метода на главните компоненти. За завъртане на извлечените компоненти последователно са приложени методите на ортогоналната и на скосената ротация (Харалампиев, 2007). За работен вариант бе приет методът „Promax“ с нормализация на Кайзер поради наличието на най-пълни обяснителни свойства (Калинов, 2010). Броят на факторите беше определен от ограничението съответните собствени числа да са по-големи от стойност 1,1 (Калинов, 2005). Това осигури 9-факторната структура на въпросника.

Така посоченият вариант на факторния анализ описва **58,11%** от вариациите. В този случай „**KMO and Bartlett's Test**“ (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) е със стойност **0,822**, което е индикатор за добра извадкова адекватност. Отстранен бе айтем № 17 (t17) поради неприемлива адекватност на включване (айтемно тегло 0,486). Останалите корелационни коефициенти, показващи адекватността на включването, са с приемливи стойности (тегло над 0,50 – Манов, 2002). Констатирано бе съвпадение между наименованията на скалите на въпросника с естеството на съдържанието на айтемите при всеки от изведените девет фактора, което е отразено в съответните факторни таблици. Описанието на всеки изследван фактор е поместено в таблици от 1 до 9. В тях са описани броят и съдържанието на айтемите, факторното им тегло, обяснителната дисперсия, вътрешната съгласуваност (надеждност) на скалата, която е изчислена по метода на Кронбах (Cronbach's Alpha) и е обозначена с индекс „ α “.

Фактор 1 се описва с общо 6 айтема. Факторните тегла варират от средни до високи стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 21,50%. Редуцирани са айтеми MLQ 5x **t36**; MLQ 5x **t23**; MLQ 5x **t34** – поради логическо несъответствие по принадлежност към скалата. Фактор 1 съответства на субскалата „индивидуален подход“. Надеждността е $\alpha = 0,698$ (табл. 1).

Таблица 1. Съдържание на айтемите, описващи фактор 1 (субскала „индивидуален подход“)

Фактор 1 Субскала ИНДИВИДУАЛЕН ПОДХОД (IC)	Фактор 1	$\alpha= 0,698$
	Обяснена дисперсия 21,50%	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t29: ...личност с различни потребности...	.916	
Айтем t31: ...да развият силните си страни	.674	
Айтем t36: ...изразявам увереност, че...	.616	
Айтем t19: ...а не просто като членове на групата	.562	
Айтем t23: Отчитам... от решенията си	.382	
Айтем t32: ...за изпълнение на задачите	.307	
Остагъчен брой айтеми – 3		

Фактор 2 се описва с общо 3 айтема. Факторните тегла варират от средни до средновисоки стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 7,827%. Редуциран е айтем MLQ 5x **t10** – поради логическо несъответствие. Фактор 2 съответства на субскалата „идеализиращо влияние като поведение“. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,603$ (табл. 2).

Таблица 2. Съдържание на айтемите, описващи фактор 2 (субскала „идеализиращо влияние като поведение“)

Фактор 2 Субскала ИДЕАЛИЗИРАЩО ВЛИЯНИЕ КАТО ПОВЕДЕНИЕ (II-B)	Фактор 2	$\alpha= 0,603$
	Обяснена дисперсия 7,827%	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t14 : ...от наличието на силно чувство за целеустременост	.703	
Айтем t10 : ...че работят с мен	.682	
Айтем t6 : ...ценности и убеждения	.526	
Остагъчен брой айтеми – 2		

Фактор 3 се описва с общо 3 айтема. Факторните тегла варират от средни до средновисоки стойности. Обяснителната дисперсия на фактора

е 5,876%. Не се редуцират айтеми. Фактор 3 съответства на субскалата „*пасивно управление на изключенията*“. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,681$ (табл. 3).

Таблица 3. Съдържание на айтемите, описващи фактор 3 (субскала „*пасивно управление на изключенията*“)

Фактор 3 Субскала ПАСИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗКЛЮЧЕНИЯТА (MbE-P)	Фактор 3	$\alpha = 0,681$
	Обяснена дисперсия 5,876%	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t12: ...да се влошат, преди да предприема действия	.856	
Айтем t20: ...преди да предприема действия	.728	
Айтем t3: Не се намесвам, докато...	.447	
Остатъчен брой айтеми – 3		

Фактор 4 се описва с общо 3 айтема. Факторните тегла варират от среднониски до средновисоки стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 7,666%. Не се редуцират айтеми. Фактор 4 съответства на субскалата „*активно управление на изключенията*“ като вид лидерско влияние. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,693$ (табл. 4).

Таблица 4. Съдържание на айтемите описващи фактор 4 (субскала „*активно управление на изключенията*“)

Фактор 4 Субскала АКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗКЛЮЧЕНИЯТА (MbE-A)	Фактор 4	$\alpha= 0,693$
	Обяснена дисперсия 4,692%	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t27: ...към неуспехите, за да отговоря на...	.882	
Айтем t22: ...справянето с грешки, оплаквания и...	.589	
Айтем t24: ...зорко за допуснати...	.500	
Остатъчен брой айтеми – 3		

Фактор 5 се описва с общо 4 айтема. Факторните тегла варират от среднониски до високи стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 4,064%. Не се редуцират айтеми. Фактор 5 съответства на субскалата „*избягващ ангажиране*“. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,642$ (табл. 5).

Таблица 5. Съдържание на айтемите, описващи фактор 5 (субскала „избягващ ангажиране“)

Фактор 5 Скала ИЗБЯГВАЩ АНГАЖИРАНЕ (L-F)	Фактор 5	$\alpha= 0,642$
	Обяснена дисперсия 4,064%	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t33: Отлагам отговора си при...	.968	
Айтем t28: ...да вземам решения	.693	
Айтем t5: ...да се намесвам, когато възникне...	.516	
Айтем t7: ...когато има нужда от мен	.414	
Остатъчен брой айтеми – 4		

Фактор 6 се описва с общо 2 айтема. Факторните тегла варират от среднониски до високи стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 3,899%. Редуцират се айтеми MLQ 5x t4 и MLQ 5x t2 – поради логическо несъответствие за принадлежност към идентифицираната скала. Фактор 6 съответства на субскалата „идеализиращо влияние като качество“. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,670$ (табл. 6).

Таблица 6. Съдържание на айтемите, описващи фактор 6 (субскала „идеализиращо влияние като качество“)

Фактор 6 Субскала ИДЕАЛИЗИРАЩО ВЛИЯНИЕ КАТО КАЧЕСТВО (II-A)	Фактор 6	$\alpha = 0,670$
	Обяснена дисперсия 3,899 %	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t21: ...будят ... у другите	.855	
Айтем t25: ...сила и увереност	.638	
Айтем t4: Съсредоточавам се върху... и отклонение от ...	.563	
Айтем t2: Преразглеждам... за да се убедя, че...	.391	
Остатъчен брой айтеми – 4		

Фактор 7 се описва с общо 6 айтема. Факторните тегла варират от среднониски до средновисоки стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 3,563 %. Редуцират се айтеми MLQ 5x t18; MLQ 5x t1 и MLQ 5x t15 – поради логическо несъответствие за принадлежност към идентифицираната скала. Фактор 7 съответства на субскалата „интелектуална стимулация“ като вид лидерско влияние. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,680$ (табл. 7).

Таблица 7. Съдържание на айтемите, описващи фактор 7 (субскала „интелектуална стимулация“)

Фактор 7 Субскала ИНТЕЛЕКТУАЛНА СТИМУЛАЦИЯ (IS)	Фактор 7	$\alpha= 0,680$
	Обяснена дисперсия 3,563 %	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t30: ...да разглеждат проблемите от много...	.768	
Айтем t18: Пренебрегвам... на групата	.746	
Айтем t1: Помагам... усилия	.530	
Айтем t8: ...проблеми търся различни гледни точки	.493	
Айтем t32: Предлагам нови подходи...	.440	
Айтем t15: ...да обучавам и напътствам	.391	
Остатъчен брой айтеми – 3		

Фактор 8 се описва с общо 4 айтема. Факторните тегла варират от среднониски до високи стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 3,388%. Редуцират се айтем MLQ 5x t26 – поради логическо несъответствие за принадлежност към идентифицираната скала. Фактор 8 съответства на субскалата „условно възнаграждение“. Изчислената надеждност е $\alpha = 0,531$ (табл. 8).

Таблица 8. Съдържание на айтемите, описващи фактор 8 (субскала „условно възнаграждение“)

Фактор 8 Субскала УСЛОВНО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ (CR)	Фактор 8	$\alpha = 0,531$
	Обяснена дисперсия 3,388 %	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t16: ...какво ще получи всеки...	.806	
Айтем t35: ...когато другите оправдаят...	.586	
Айтем t11: ...кой носи отговорност за постигането на....	.475	
Айтем t26: Обрисувам... за бъдещето	-.412	
Остатъчен брой айтеми – 3		

Фактор 9 се описва с общо 2 айтема. Факторните тегла варират от среднониски до високи стойности. Обяснителната дисперсия на фактора е 3,259%. Не се редуцират айтеми. Фактор 9 съответства на субскалата „въдъхваваща мотивация“. Изчислената надеждност на скалата е $\alpha = 0,632$ (табл. 9).

Изчислената надеждност на въпросника е $\alpha = 0,672$ при 25 общо ай-тема.

Таблица 9. Съдържание на айтемите описващи Фактор 9 (субскала „вдъхновяваща мотивация“)

Фактор 9 Субскала ВДЪХНОВЯВАЩА МОТИВАЦИЯ (1М)	Фактор 9	$\alpha = 0,632$
	Обяснена дисперсия 3,259 %	
Айтеми	Факторно тегло	
Айтем t13: ...говоря с ентузиазъм...	.753	
Айтем t9: Говоря за бъдещето.	.663	
Остатъчен брой айтеми – 2		

В съответствие с теоретичния модел за трансформиращото лидерство и конкретните предписания на самия емпиричен апарат се образуват четири *съставни* скали – „Харизма“; „Трансформиращо лидерство“; „Транзакционно лидерство“ и „Ненамесващо лидерство“. Всяка една от тези скали е съставена от съответните принадлежащи им субскали, изведени айтеми в анализа по-горе.

С цел емпирично потвърждение за образуването на съставните скали от авторите на въпросника бе приложен факторен анализ върху отделните субскали за установяване групирането и потвърждаване на заложените норми. Извличането на факторите бе осъществено по метода на „главните компоненти“. За завъртане на извлечените компоненти последователно бяха приложени методите на ортогоналната и на скосената ротация. За работен вариант бе приет методът „Varimax“ с нормализация на Кайзер поради оптималните му обяснителни свойства. Броят на факторите беше определен от ограничението съответните собствени числа да са по-големи от единица. Това осигури 3-факторна структура на въпросника. Съответно идентифицираните фактори са следните: фактор 1 – трансформиращо лидерство; фактор 2 – транзакционно лидерство; и фактор 3 – ненамесващо лидерство (табл. 10).

Факторната структура се отличава с високи факторни тегла. Съставната скала „трансформиращо лидерство“ описва трансформиращия лидерски стил. Състои се от 5 субскали: идеализиращо влияние като качество и като поведение; вдъхновяваща мотивация; интелектуална стимулация и индивидуален подход. Общият брой на айтемите е 12, а коефициентът на надеждност $\alpha = 0,796$.

Съставната скала „транзакционно лидерство“ описва транзакционния лидерски стил. Състои се от две субскали: активно управление на изключенията и условно възнаграждение. Общият брой на айтемите е 6, а коефициентът на надеждност $\alpha = 0,697$.

Съставната скала „ненамесващо лидерство“ описва наличието на дистанция от хората, процесите и целите. Общият брой на айтемите е 7, а коефициентът на надеждност $\alpha = 0,728$.

Таблица 10. Факторна структура на съставните скали на въпросника MLQ 5x

Вид на скалата	Факторни компоненти		
	Фактор 1 Трансформиращо лидерство $\alpha = 0,796$	Фактор 2 Ненамесващо лидерство $\alpha = 0,697$	Фактор 3 Транзакционно лидерство $\alpha = 0,728$
	Факторни тегла	Факторни тегла	Факторни тегла
IM	,866		
II-A	,801		
II-B	,672		,308
IC	,519	-,500	,374
IS	,497	-,388	,342
L-F		,785	
MBE-P		,785	,313
MBE-A			,848
CR	,457		,577

С цел установяване на съставната скала „Харизма“ бе използван факторен анализ. Съставната скала следва да се състои от субскалите на „идеализиращо влияние като качество и поведение“, а в някои случаи и от „вдъхновяваща мотивация“ (Bass & Avolio, 2004). Извличането на факторите бе осъществено по метода на главните компоненти. За завъртане на извлечените компоненти последователно бяха приложени методите на ортогоналната и на скосената ротация. За работен вариант бе приет методът „Varimax“ с нормализация на Кайзер поради оптимални обяснителни свойства. Броят на факторите беше зададен да се извлекат два фактора. Това осигури двуфакторна структура на съставлящите субскали. Разпознавателните фактори съответно са:

- фактор 1 – харизма на лидера, съставена от субскалите на идеализиращите форми на лидерско влияние и вдъхновяващата мотивация;
- фактор 2 – групира субскалите на индивидуален подход и интелектуална стимулация (табл. 11).

Корелационната матрица демонстрира положителна и значима корелация, варираща в границите от ниска положителна⁵ до умерена положителна: $0,20 \leq r \leq 0,75$, по всички скали за „трансформиращо лидерство“. Положителна и значима е корелацията при всички скали на „транзакционно лидерство“ ($0,30 \leq r \leq 0,84$), както и при „ненамесващо се лидерство“ ($0,46 \leq r \leq 0,88$). Необходимо е да се отбележи фактът, че всички скали на

⁵ Близостта на корелационния коефициент r до нула (много ниска стойност) не може да се интерпретира като липса на връзка изобщо, а като липса на линейна връзка (Калинов, 2010).

Таблица 11. Факторна структура на съставната скала „Харизма“ на въпросника

	Факторни компоненти	
	Фактор 1 Харизма	Фактор 2 IS и IC
	Факторни тегла	Факторни тегла
II-A	,819	
IM	,809	,301
II-B	,701	,334
IS		,877
IC	,328	,807

„трансформиращо“ и „транзакционно“ лидерство са с отрицателен коефициент на корелация със скалите на „ненамесващ“ лидерски стил ($-0,14 \leq r \leq -0,42$). Тези данни са пряк индикатор за потвърждаване на теоретичните допускания за трансформиращото лидерство (Bass & Riggio, 2006), а именно: пасивността, липсата на връзка с последователите, дистанцираността и практическата откъснатост от процесите и хората при ненамесващото се лидерско въздействие е контрапункт на трансформиращото, в чиято основа е активността, наличието на силна връзка със сътрудниците, чувствителността, подкрепата и създаването на условия за удовлетворяване потребностите на другите в дейността, което да ги направи всички заедно по-успешни.

Факторна структура на скалата „удовлетвореност от лидерските резултати“

Извличането на факторите бе осъществено по метода на главните компоненти. В този случай „KMO and Bartlett's Test“ (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) е със стойност **0,899**. За завъртане на извлечените компоненти последователно се приложиха методите на ортогоналната и на скосената ротация. За работен вариант бе приет методът „Varimax“ с нормализация на Кайзер поради най-добри обяснителни свойства. Броят на факторите беше зададен за извличане на три фактора. Това осигури съответно 3-факторна структура на съставлящите субскали. Обхватът на описание на факторите възлиза на **65,87%**. Съответно разпознатите фактори са представени в табл. 12.

Изследването на факторната структура потвърди групирането на айтемите в три групи. Фактор 1 се описва от айтеми **t37, t45, t43 и t40**, което съответства на скалата „Ефективност“, при коефициент на надеждност $\alpha=0,761$. Фактор 2 се описва от айтеми **t39, t44 и t42**, което съответства на скалата „Допълнителни усилия“, при коефициент на надеждност $\alpha=0,753$. Фактор 3 се описва от айтеми **t38 и t41**, което съответства на скалата „Удовлетвореност“, при коефициент на надеждност $\alpha=0,644$. Описанието на факторите не изисква редуциране на айтеми от въпросника. Потвърдена

Таблица 12. Факторна структура на скалите „Удовлетвореност от лидерските резултати“

Съдържание на айтемите	Обхват: 65,87%		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
	25,48% $\alpha=0,761$	22,98% $\alpha=0,753$	17,42% $\alpha=0,644$
	Факторни тегла		
t37: Ефективно реагирам на ...	0,841		
t45: ...който е ефективен	0,746	,446	
t43: ...покривам организационните изисквания	0,710		
t40: ...представям другите пред по-висши инстанции	0,656		,363
t39: Насърчавам другите да...		0,813	
t44: ...да работят по-здраво		0,668	,485
t42: ...към успех у другите	,408	0,516	,375
t38: ...лидерски методи, които са удовлетворяващи	,314		0,657
t41: ...работя с другите	,524		0,575

е изцяло факторната структура на направлението резултати от лидерското влияние с издигнатите от авторите конструкции.

Получените резултати от анализа на вътрешната структура на въпросника **MLQ 5x** потвърдиха предложените субскали и сборни скали от авторите на оригиналната версия на въпросника, с което се потвърждава и вътрешната валидност на въпросника.

Външна валидност на въпросника за лидерски стил MLQ 5x

Проверката за външна валидност на въпросника **MLQ 5x** има за цел да потвърди дали възможностите на скалите на въпросника действително са в състояние да измерват посочените индикатори, които претендират, че измерват (Джонев, 1996). Обзорът на потенциално приложимите за целта методики у нас показва изключително тесен спектър от възможности. В ролята на частичен индикатор бе избран въпросникът за харизматично лидерство (**Ch_1**) с автори Ричардсън и Тайер (Richardson & Thayer, 1993, p. 64–73).

Установяването на връзка по скалите на „Многомерен въпросник за лидерски стил“ (**MLQ 5x**) и въпросника за „Стил на ръководство“ (**Ch_1**) бе осъществено посредством едномерен дисперсионен анализ по метода ANOVA с последващ „Post hoc“ анализ (табл. 13). В ролята на **зависима** променлива бяха заложили лидерските стилове на въпросника **MLQ 5x** като количествен признак резултат, а **независима** променлива бяха трите области на диференциране на стиловете на ръководство – „технократ“, „мениджър“ и „харизматичен“, като качествена признак фактор.

Тестът „Levene“ в измерването послужи за установяване наличието или отсъствието на разсейването в дисперсиите за всяка подсъвкупност.

II Таблица 13. Pos hoc множествени сравнения по средна стойност между лидерските стилове на въпросника „MLQ 5x“ и областите на въпросника „Ch_1“

Зависима променлива	(I) Стил на ръководство	(J) Стил на ръководство	Разлика по средни стойности (I-J)	S. E.	p
II-A	Технократ	Мениджър	-,276*	,099	,006
		Харизматичен	-,327*	,099	,001
	Мениджър	Технократ	,276*	,099	,006
		Харизматичен	-,052	,098	,601
	Харизматичност	Технократ	,327*	,099	,001
		Мениджър	,052	,098	,601
II-B	Технократ	Мениджър	-,052	,126	,677
		Харизматичен	-,280*	,127	,029
	Мениджър	Технократ	,052	,126	,677
		Харизматичен	-,227	,125	,071
	Харизматичност	Технократ	,280*	,127	,029
		Мениджър	,227	,125	,071
IM	Технократ	Мениджър	-,179	,130	,170
		Харизматичен	-,513*	,132	,000
	Мениджър	Технократ	,179	,130	,170
		Харизматичен	-,333*	,130	,011
	Харизматичност	Технократ	,513*	,132	,000
		Мениджър	,333*	,130	,011
Съставна скала „Ch-L“	Технократ	Мениджър	-,169	,089	,058
		Харизматичен	-,373*	,090	,000
	Мениджър	Технократ	,169	,089	,058
		Харизматичен	-,204*	,089	,022
	Харизматичност	Технократ	,373*	,090	,000
		Мениджър	,204*	,088	,022

Той бе критерий при пристъпването към сравняване на средните аритметични стойности по признака резултат за всички двойки подсъвкупности (табл. 13). След отхвърлянето на нулевата хипотеза за равенство на дисперсиите са приложени методите за множествени сравнения Tukey, S-N-K и на Scheffe (Калинов, 2010, с. 314–341). В таблицата са представени единствено но значимите резултати за измерваните скали.

Анализът по средни стойности показва наличието на значими връзки на областта на предпочитанието към *„харизматичност“* посредством въпросника Ch_1 със субскалите *„идеализиращо влияние“*, *„вдъхновяваща мотивация“* и *„харизма“*. Получените резултати в табл. 13 установиха наличието на връзка по индикатора „харизматичен“ от въпросника „Стил на ръководство“ и скалите, свързани с харизмата от въпросника MLQ 5х – „Идеализиращо влияние като качество“ (ПА), „Идеализиращо влияние като поведение“ (ПВ) и „Вдъхновяваща мотивация“ (ИМ). Установените разлики по средни стойности извеждат водещата роля на харизматичното деление в сравнение с деленията „технократ“ и „мениджър“.

Резултатите при изследването успеха частично да потвърдят външната валидност на въпросника MLQ 5х по отношение на харизмата на лидера. Поради липсата на емпирични данни за неговото приложение (вариант 2004) в българска военна среда и силно ограничения инструментариум за външна валидност може да се допусне, че откритите значими връзки по скалите на въпросниците са приемливи за целта на настоящето изследване.

ОБСЪЖДАНЕ

Получените резултати и направеният анализ ни дават основание да заключим, че се потвърждава заявената от авторите на въпросника Бас и Аволио (Bass & Avolio, 2004) мултифункционалност на въпросника MLQ 5х в различните култури, включително при българската му адаптация за офицери мъже. Изведена е 9-факторната структура на въпросника MLQ 5х, състояща се от субскалите „идеализиращо влияние като качество“ (2 айтема); „идеализиращо влияние като поведение“ (2 айтема); „вдъхновяваща мотивация“ (2 айтема); „интелектуална стимулация“ (3 айтема); „индивидуален подход“ (3 айтема); „условно възнаграждение“ (3 айтема); „активно управление на изключенията“ (3 айтема); „пасивно управление на изключенията“ (3 айтема); „избягващ ангажиране“ (4 айтема). На следващо място бяха образувани общо четири производни скали: „харизма“; „трансформиращ“; „транзакционен“ и „ненамесващ“ лидерски стил.

Потвърдена е напълно 3-факторната структура, описваща групата „резултати от лидерското влияние“, състояща се от субскалите „допълнителни усилия“, „удовлетвореност“ и „ефективност“. Частично е потвърдена външната валидност на въпросника, в частност за скалите „идеализиращо влияние като качество“ (П-А), „идеализиращо влияние като поведение“ (П-В), „вдъхновяваща мотивация“ (ИМ) и „харизма“ (Ch-L).

Изчислените оценки за надеждността на въпросника MLQ 5x по скали гарантират използването му в българска военна среда от офицерския състав. Предстоящите изследвания (за офицери жени, както и при мениджъри на различни управленски нива, в други държавни и обществени структури, както и за бизнес-мениджъри от частни компании) се очаква да допринесат за пълната адаптация на Многомерния въпросник за лидерски стил MLQ 5x у нас. Получените резултати за проявлението на лидерските стилове у хората в управленски позиции в организациите биха осмислили в по-голяма степен усилията им в посока постигане на организационните цели и на следващо място за увеличаване на резултатите от дейността.

Abstract

This article presents an adaptation of the leadership questionnaire MLQ 5x, (edition 2004) in military environment. The questionnaire is based on transformational leadership model created by Bernard Bass (1985-2004). The validity, reliability and factor structure of the questionnaire has been confirmed.

Key words: Transformational leadership, questionnaire adaptation, MLQ 5x

ЛИТЕРАТУРА

- Илиева, Сн., Н. Трънкова. (2005) Лидерски стилове и организационен климат в армейска среда. – В: Трети национален конгрес по психология. Сборник научни доклади. С., Софи-Р, с. 300–305.
- Джонев, С. (1996) Социална психология. Т. 5, С., Софи – Р
- Калинов, К. (2005) Надеждност, валидност и фактора структура на темпераментовия и характеровия въпросник при българската популация. С., НБУ.
- Калинов, К. (2010) Статистически методи в поведенческите и социалните науки. С., НБУ.
- Карастоянов, Г. Основни психологически теории за лидерството (Карастоянов – съставител). – Лидерство в многонационални операции, С., ВИ.
- Манов, А. (2005) Многомерни статистически методи с SPSS. С., Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 2002.
- Харалампиев, К. (2007) SPSS за напреднали. С. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Army Leadership, Field Manual, № FM 6-22 (22-100), Headquarters Department of the Army, Washington, 12 October 2006.
- Avolio, B. (2004) Examining the Full Range of Leadership: Looking Back to Transform Forward. – In: D. Day, St. Zaccaro, S. Halpin. Leader Development for Transforming Organizations Lawrence Erlbaum Associates Inc..
- Barlett, C. & S. Ghoshal. (1994) Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, Harvard Business Review, 85, Nov.-Dec.
- Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998) Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey – частичен достъп от <http://www.questia.com/PM.qst?a=oandd=9659281>, accessed on 30 April 2011.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004) Manual for Multifactor Leadership Questionnaire – 5x (MLQ-5x). Bass, B. & R. Riggio. (2006) Transformational leadership, second edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, USA.

- Bradley, P. (2001) Distinguishing the Concepts of Command, Leadership and Management. In: B. Horn & S. Harris (Eds) *Generalship and the Art of the Admiral: Perspectives on Canadian Senior Military Leadership*, Vanwell Publishing Limited, St. Catharines, Ontario.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Richardson, R. & S. Thayer. (1993) *The Charisma Factor*, Prentice Hall, NJ, USA.
- Ulmer, W. (1998) *Military Leadership into the 21st Century: Another "Bridge Too Far?" Parameters*, Spring.
- Walk, C. (1997) *Management and Leadership*. – In: *Developing Leaders* (Ed. by C.Fitzgerald and L.Kirby). Palo Alto, Davies Black Publishing.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations*. Sixth Edition, Printice Hall, New Jersey.

Димитър Димитров – главен асистент, доктор, катедра „Лидерство“, Военна академия „Г. С. Раковски“. Работи в областта на социалната психология.

Георги Карастоянов – доцент, д-р по психология, катедра „Лидерство“, Военна академия „Г. С. Раковски“. Работи в областта на социалната психология.

Dimitar Dimitrov – Chief assistant, PhD in Psychology, scientist area – social psychology, Leadership department in „G. S. Rakovski“ National Defence Academy, Sofia.

Georgi Karastoyanov – Associate professor, PhD in Psychology, scientist area – social psychology, Head of Leadership department in “G. S. Rakovski” National Defence Academy, Sofia.