



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ, ЗДРАВНИ ГРИЖИ И
СПОРТ”

КАТЕДРА „МЕДИКО-СОЦИАЛНИ НАУКИ”

Арие Фишбейн

Ефектът на хуманното лидерство
върху мотивацията на служителите

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор”

Докторска програма: Организация и управление на социалните дейности

Професионално направление: 3.4. Социални дейности

Област на висше образование: 3. Социални, стопански и правни науки

Научен ръководител:

Проф. д-р Васка Станчева-Попкостадинова

Благоевград, 2021 г.

Дисертационният труд е обсъден и допуснат до защита на заседание на катедра „Медико-социални науки“ на ФОЗЗГС при ЮЗУ „Неофит Рилски, Благоевград, състояло се на 25.11.2020 г.

Дисертационният труд е в обем от 196 страници и включва: въведение, четири глави, основни изводи, заключение, приноси, библиография, приложения (9 бр.). Резултатите са онагледени с 35 таблици и 13 фигури. Библиографията съдържа 334 заглавия на латиница.

Защитата на дисертацията ще се състои на 26.02.2021 г. от 11.00 часа

(онлайн) на открито заседание на научно жури в състав:

1. Доц.д-р Мая Любенова Чолакова - председател
2. Проф. д-р Васка Славчева Станчева-Попкостадинова
3. Доц. д-р Соня Георгиева Будева
4. Доц. д-р Ирина Тодорова Тодорова-Липчева
5. Доц. д-р Лиляна Иванова Русанова

Материалите за защитата са на разположение в стая 488 на ЮЗУ „Неофит Рилски“, ул. „Иван Михайлов“ №66

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ:	4
ГЛАВА 1. ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР	5
1.1. Теории за лидерството	5
1.1.1. Теории за характерните черти.....	5
1.1.2. Теории за непредвидимите ситуации	6
1.1.3. Теория за ситуационното лидерство	7
1.1.4. Нови подходи към лидерството	9
1.1.5. Истинско хуманно лидерство.....	10
1.2. Мотивация на работното място	10
1.2.1. Мотивационни теории за удовлетвореността.....	11
1.2.2. Мотивационни теории за процеса	12
1.2.3. Теории за вътрешна и външна мотивация	14
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИ	15
2.1. Цели, задачи и хипотези	15
2.2. Методи и инструменти	15
2.3. Процедури и организация на проучването	17
2.4. Участници и обхват на проучването	19
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ.....	22
ГЛАВА 4. ДИСКУСИЯ.....	33
Заключение	35
Приноси.....	35
Приложения.....	38
Публикации и участия в научни форуми с представяне на резултатите от дисертационния труд.....	42
Библиография.....	43

Въведение

Лидерството се дефинира като дейности, целящи оказване на влияние върху други хора и подтикването им да предприемат действие за постигането на дадени цели. Несъмнено лидерството е една от основните теми в сферата на социалните науки и едно от най-значимите явления в организационното поведение. Лидерството е един от най-важните и неотложни проблеми, с които организациите се сблъскват в световен мащаб. (Stockton, Dongrie & Neveras, 2014). То се различава от управлението (Giuliani & Kurson, 2002), тъй като лидерството е способността на отделния индивид да въздейства на другите, да ги насочва към реализиране на определена визия, и да ги кара да постигат определени цели и задачи. Обектът на настоящето проучване - хуманното лидерство, притежава добавена стойност, тъй като цели да мотивира другите, отнасяйки се към тях с добрина и признание, докато те изпълняват задачите, давайки най-доброто от себе си (Arruda, 2015).

Съществуват редица теории и модели, които дефинират структурата и механизмите, по които лидерите оказват влияние на своите последователи. Две от теориите с най-голямо влияние в тази област са парадигмата за чертите на лидера и моделът за пълния обхват на лидерството. Тези теории дефинират основните характеристики на лидерите, които са от ключово значение в ръководенето на подчинени, с цел постигне на отлични резултати и представяне, чрез повишаване на тяхната мотивация, удовлетвореност и отговорност към работата.

Настоящото изследване разглежда как интегрирането на образователния и управленческия модел, базиран на поставяне на личен пример, емоционална интелигентност и хуманност, заедно с внедрена, последователна и ясна управленческа структура, ориентирана към изпълнение на задачите, допринася за повишаване на мотивацията сред служителите и техния успех в организацията по отношение на дългосрочно влияние върху личността и бъдещи възможности за успех.

Основната цел на изследването е да разработи и утвърди управленчески модел, базиран на хуманното лидерство, като установи разнообразни критерии, които да бъдат измервани през годините чрез личните истории на служители и управители в различни организации и периферни структури.

Основният изследователски въпрос на настоящето изследване е: Новият модел на Хуманното лидерство ще доведе ли до повишаване на мотивацията сред служителите?

Дисертационният труд представя нов и всеобхватен модел за управление на организациите и постигане на целите им в пълна степен, чрез обединяване на вече съществуващи модели и стилове на управление. Дефиницията и рамката от основни параметри на хуманното лидерство са съставени въз основа на въпросници и личен опит, споделен от мениджъри и служители. Изследването се фокусира и върху това как този модел оказва влияние върху придобиването на инструменти за мениджмънт и саморегулация на служителите, и тяхното влияние върху продължителността на времето, определено за постигане на целите на организацията, върху личното и професионалното развитие на служителите, и върху личната нагласа по време на работа.

Този модел може да бъде използван както от мениджърите с опит, така и от млади хора без управленски опит, назначени на мениджърски позиции, тъй като резултатите могат да бъдат ползвани за създаване на тест, който позволява да се определи колко успешен мениджър би могъл да бъде даден човек. С помощта на този тест могат да бъдат избирани най-подходящите кандидати, които да работят за усъвършенстване на своите лидерски умения.

ГЛАВА 1. ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР

Концепцията за хуманното лидерство е сравнително нова в областта на лидерството. По темата са публикувани малко трудове и учените все още не са изследвали в дълбочина влиянието на Хуманното лидерство върху постиженията на организацията и способността за справяне със задачи. Всички изследователи, проучващи лидерството, се обединяват около факта, че осъществяването на целите е изключително важно, тъй като без него организацията не може да оцелее. Въпросът, който възниква е: кой е най-добрият начин за постигане на възможно най-високо ниво на постижения? Дали лидерът, който е суров и стриктен, и раздава наказания, ще постигне по-добри резултати? Или хуманният лидер, с високо ниво на емоционална интелигентност, ще бъде по-успешен? (Amir, 2008).

1.1. Теории за лидерството

В тази част на обзора се проследява развитието на лидерството от традиционните теории до днешните организационни модели, подчертавайки прехода от теориите за лидерство, фокусирани основно върху лидерите – техните присъщи черти и поведение – до новите подходи към лидерството, които се фокусират не само върху ръководителите, но и върху ръководените, както и връзката между тях.

1.1.1. Теории за характерните черти

Теориите за характерните черти в лидерството са базирани на предположението, че човек се ражда с вродени черти, присъщи на лидерите (Carlyle, 1841; Stogdill, 1948, 1974; Schoenberg, 2005), които имат потенциала да превърнат индивида, чрез подготовка и подходящи възможности, в лидер.

Теориите за характерните черти се смятат за ограничени поради редица причини. Първо, както твърдят Doyle and Smith (1999), е невъзможно емпирично да бъде установена определена група черти, която ясно да присъства сред редица лидери. Второ, Stogdill (1974) стига до заключението, че различните ситуации изискват различни модели на лидерство. В допълнение, според Schedlitzki & Edwards (2014) лидерството трябва да бъде толкова фокусирано върху последователите и техните нужди и позиции, колкото и върху визията на лидерите и техните възможности да ръководят.

1.1.2. Теории за непредвидимите ситуации

Теориите за непредвидимите ситуации са организационни теории, според които се твърди, че не съществува универсален модел на лидерство, и че различните ситуации изискват различни лидери (Stogdill, 1974). Schoenberg (2005, 3) заявява, че “кризисният лидер в една ситуация може да бъде последовател в друга ситуация“. Ефективното лидерство зависи от това колко добре лидерите адаптират своя стил на лидерство към настоящата ситуация и към нуждите и позициите на тези, които са под тяхното ръководство; “За да бъдат успешни, лидерите трябва да адаптират своя стил на лидерство към ситуацията“ (Saraswathi, 2012, 74).

Въпреки своята популярност в сферата на теориите за лидерството, теорията за непредвидимите ситуации има своите недостатъци, предимно поради невъзможността да потвърди повторно резултатите и да обясни как организациите могат да контролират определени ситуации, за да осигурят подходящ стил на лидерство (Northouse, 2016).

Голяма част от първоначалното проучване/изследване за най-малко предпочитания колега (least-preferred co-worker-LPC) за непредвидимите ситуации е проведена във военни организации, което няма отношение към настоящето изследване. Въпреки това, значимостта на теорията за непредвидимите ситуации е все още актуална в някои скорошни проучвания.

1.1.2.1. Теория за непредвидимите ситуации на Fiedler

Моделът на Fiedler е сред първите теории за непредвидимите ситуации, играейки ключова роля в прехода от теориите за характерните черти към теории, които се фокусират върху стиловете на лидерство в благоприятните и неблагоприятните ситуации за лидерите (Fiedler, 1967).

Моделът на Fiedler (1967) е основан на неговата теория за най-малко предпочитания колега (LPC). Fiedler помолил лидерите да назоват колега, с когото най-малко биха искали да работят отново и след това да оценят човека по скала от позитивни (дружелюбен, отзивчив, весел и т.н.) и негативни фактори (недружелюбен, неотзивчив, намръщен и т.н.). Резултатите показват, че лидерите с висок LPC обикновено оценяват другия човек положително, докато лидерите с нисък LPC го оценяват негативно. Според Fiedler лидерите с висок LPC имат близки и добри отношения и са подкрепящи, дори приоритизират отношенията пред задачата. Лидерите с нисък LPC поставят задачата на първо място и обръщат внимание на отношенията, само когато са удовлетворени от начина, по който протича работата. Това дава основание на Fiedler да разграничи два вида лидери (Fiedler, 1973).

1. Лидерите, ориентирани към взаимоотношенията (ROIs) са с висок LPC. Поради това техният фокус е върху екипа като цяло и върху членовете на групата. ROIs защитават членовете на колектива и демонстрират своята загриженост като окуражават, помиряват, развиват приятелски отношения, разказват шеги с цел да намалят напрежението или да забавляват членовете на групата, грижат се за сплотеността, разрешават спорове, събуждат морала в членовете на екипа и насърчават хармонията между тях. Лидерството на ROIs се явява по-дългосрочно.
2. Лидерите, ориентирани към задачите (TOIs) са с нисък LPC. Те функционират най-добре по време на криза или когато има определена цел, която трябва да бъде изпълнена. Фокусирайки се основно върху задачата, те инвестират в планиране, предоставяне на информация, даване на съвети и обратна връзка. Те се отличават в определянето на процедури, идентифицирането на проблеми и решаването им. За разлика от ROIs, тяхното лидерство е краткосрочно и приключва, когато задачата е завършена и мисията е изпълнена.

1.1.2.2. Модел на управленската решетка

Едновременно с Fiedler, Blake and Mouton разработват поведенчески модел за лидерството, известен като модел на управленската решетка (Blake & Mouton, 1964). В този модел са представени пет различни стила на лидерство. Моделът на управленската решетка е основан върху загриженост за производителността (ТО) и загриженост за хората (РО). Стилите лидерство са следните:

1. Изчерпаният стил – Мениджърът прави малко неща, не се забелязва, не поема отговорност. Не е загрижен за производителността, нито за хората.

2. Стил “Кънтри клуб“ – Мениджърът е дружелюбен, силно загрижен за хората, но загрижеността му към производителността е малка, и следователно невинаги е продуктивен.
3. Стил “Произвеждай или умри“ – Мениджърът е силно загрижен за производителността за сметка на хората и следователно ръководи диктаторски, основавайки се на правила и наказания.
4. Стил “Средата на пътя“ – Опитвайки да балансира между нуждите на хората и производителността, ничии потребности не са удовлетворени.
5. Отборен стил – Високата загриженост както за хората, така и за производителността насърчава работата в екип и кара служителите да се чувстват като градивна част от компанията.

1.1.2.3. 3D управленски модел на Reddin

Една от най-важните теории за непредвидените ситуации принадлежи на Reddin (1967). Редин прави една крачка пред модела на Фидлър за задачата/взаимоотношенията като разширява ситуационния подход. След като всяка ситуация е различна, има необходимост от различни стилове на управление. Според Reddin работната ситуация, независимо от това дали е проста/обикновена или сложна, има пет основни елемента (Reddin 1970):

- Същността на работата – броят на задачите за изпълнение, тяхното ниво на сложност и времевите ограничения.
- Видът на организацията и организационната култура
- Мениджърът – стил и очаквания
- Екипът като цяло - стил и очаквания
- Индивидуалните служители – техните стилове и очаквания

Според Reddin ефективният мениджмънт зависи от стратегическия подбор на най-подходящия стил за всяка ситуация и правилния баланс между висока ориентация към задачите и висока ориентация към взаимоотношенията. Според Reddin всеки тип мениджър може да бъде добър лидер, в зависимост от ситуацията.

1.1.3. Теория за ситуационното лидерство на Hersey and Blanchard

В края на 60-те и началото на 70-те години на миналия век, Hersey и Blanchard създават модел за ситуационно лидерство, според който лидерите адаптират своите стилове на лидерство, за да отговорят на нивото на развитие на уменията и мотивацията на последователите си (Hersey & Blanchard, 1977; Blanchard, 2008).

Hersey & Blanchard (1977) добавят два значими фактора към ситуациите и взаимоотношенията лидер-последовател, според които лидерите трябва да надстроят своя стил: нивото на компетентност на служителите към задачата, която трябва да изпълнят и тяхната отговорност.

1.1.4. Нови подходи към лидерството

Втората половина на 20-и век се обуславя от бързото развитие на технологиите и глобализацията. Организациите се насочват към търсене на нови подходи, за да накарат своите служители на всички нива да се ангажират с работата, да продължат да учат и да се адаптират (Fullan, 2001). Тези подходи извеждат на преден план в лидерството два основни елемента:

- Хуманният аспект на лидерството, което означава, че лидерството е повече от това да се свърши дадена работа; лидерството е преди всичко за хората;

- Последователите - лидерството се отнася точно толкова за последователите и за взаимоотношенията лидер-подчинен, колкото и за самия лидер.

Тези елементи само подчертават промяната в ролите на лидерите и последователите, но също така и целта на лидерството да включи благополучието и израстването на лидерите, а също и на последователите, както и изпълнението на задачите и постигането на целите (Goleman, 2000).

1.1.4.1. Стиллове на лидерство на Goleman

През 1990 г. Daniel Goleman представя своята теория за емоционалната интелигентност, която идентифицира лидерството със социално-емоционалните (личностни) и междуличностните (социални) умения и полага основите на своите шест лидерски стила (Goleman, 1995). Goleman не само съчетава стиллове на лидерство с различните ситуации на работното място, но и опитва да предвиди влиянието на всеки един от стиллове върху мотивацията и представянето на подчинените, както и върху организационния климат. Той обособява следните лидерски стиллове: далновиден, наставнически, партньорски, демократичен, водачески и доминиращ. Всеки лидерски стил е подходящ за различна ситуация и когато е съчетан правилно ще доведе до най-ефективни резултати. Успешните лидери умело и безпогрешно смесват и съчетават лидерските стиллове според ситуацията, хората, които участват и организационния климат. Например далновидният лидерски стил се характеризира с черти на лидера, които вдъхновяват останалите да повярват във визията; във време на промени, този вид лидер спомага за изграждането на ясна визия и неговото/нейното влияние придвижва хората към тази цел (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003).

1.1.4.2. Модел за пълния обхват на лидерството

Моделът за пълния обхват на лидерството (FRLM) е възникнал от емпирично проучване на лидерските стиллове на мениджъри в различни ситуации на работното място (Avolio, 1999; Russell, 2017). Този модел обхваща три различни подхода: лидерство на ненамеса, транзакционен, активен/пасивен мениджмънт по изключение (МВЕ) и трансформационен. Те измерват нивата на ефективност (лидерство, ориентирано към задачите/стратегииите) срещу ангажирането (лидерство, ориентирано към взаимоотношенията/хората).

1.1.4.3. Лидерство на ненамесата

Ненамесата (тук означава – “остави ги да правят каквото си искат“) е управленчески подход, според който вземането на решения е оставено в ръцете на служителите и няма утвърдени правила, които да се спазват. Подобни мениджъри не заемат позиция по важните въпроси, нито дават пояснения за очакваните резултати.

1.1.4.4. Транзакционно лидерство

Транзакционното лидерство е основано на транзакционната връзка между лидерите и последователите. Транзакционните мениджъри притежават както силата, така и възможността да ръководят групата при изпълнението на определени задачи. Тяхната цел е да свършат работата без да нарушават статуквото или да въвеждат дългосрочни промени.

1.1.4.5. Трансформационно лидерство

Един от най-силните и най-предпочитани стилове на лидерство е трансформационното лидерство (Jaskyte, 2004). Трансформационното лидерство е базирано на силна и положителна връзка между лидерите и последователите. За трансформационните лидери процесът е също толкова важен, колкото представянето и резултатите. Процесът има ролята на двигател на промените, тъй като тези лидери се стремят да укрепят и професионалното, и личното развитие на своите последователи и да развият у тях меки умения като себемотивация, да осъзнаят най-високия си потенциал, креативност и етически стремежи (Northouse, 2007; Burns & Wilson, 2011; Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; House and Shamir, 1993 in Nawaz & Khan, 2016; Russell, 2017).

1.1.4.6. Организационно лидерство

Лидерите имат важна роля в организациите, от структуриране на задачи и дейности (Yukl, Gordon & Taber, 2002; Blanchard, 2018) до сплотяване на хората и изграждане на взаимоотношения с цел да се постигнат общите цели на организацията (Northouse, 2016). Структурата и вида на организацията диктуват в голяма степен и лидерските роли. Индивидуалните лидерски личности и организационната култура определят тяхното изпълнение (Burns & Wilson, 2011).

Организационните лидери могат да бъдат два типа - формални и неформални. Макар и двата типа лидери да се стремят да постигнат един и същ краен резултат – реализиране на целите на организацията – начините, по които те стигат до това, най-вероятно са напълно различни (Pielstick, 2000). Например по отношение източника на властта, формалните лидери са официално назначени, с пълномощия “отгоре-надолу“ и йерархични взаимоотношения, също така се радват на специални привилегии и облаги. Неформалните лидери обаче се явяват като обикновени хора и са признати като лидери от колегите си, нямат никакви официални права, привилегии и облаги. Освен това има и значителни разлики в други аспекти като лоялност, комуникация и взаимоотношения (пак там).

С развитието на по-новите лидерски модели, лидерството се променя изцяло – от моделите за лидерство на характерните черти, които са фокусирани най-вече върху лидера и изпълнението на задачите до моделите за лидерство на служителите, които са ориентирани към хората и се фокусират основно върху последователите и начините, по които лидерът може да им помогне да израстват и да се развиват.

Нито един от подходите не е оптимален организациите в днешно време. Съвременните подходи правят опит да се справят с нуждите и да постигнат целите на организациите, като признават потребностите и приносите на последователите, докато стратегически работят към постигане на по-добро представяне и производителност.

1.1.4.7. Обмен лидер-подчинен (LMX)

Теорията за обмена лидер-подчинен (LMX) е една от първите теории за лидерството, която признава двупосочната връзка между лидери и последователи, както и значимостта на ролята на подчинените в лидерството (Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999). Според тези модели качеството на обмена между лидерите и последователите – взаимното доверие и уважение – допринася за добри преживявания на работното място, което има директно въздействие върху отговорностите и решенията на служителите, както и върху достъпа до ресурси и върху цялостното представяне.

1.1.4.8. PAEI моделът на Adizes

Adizes разработва PAEI модел (Adizes, 2012), който е базиран на практическото действие и на организационното проучване. Според моделът PAEI , управлението може да бъде дефинирано с четири основни мениджърски роли. Организациите, които развият тези роли, ще бъдат ефективни и успешни както в краткосрочен, така и в дългосрочен план.

Роля #1 – Производител. На управленско ниво силните производители са фокусирани върху настоящата задача във всеки един момент. Те винаги говорят на служителите си за представяне и постигане на резултати.

Роля #2 – Администратор. Докато производителите са фокусирани върху това какво се върши, фокусът на администратора е върху това как се върши, или казано с други думи – процеси, системи и процедури.

Роля #3 – Предприемач. На управленско ниво предприемачите са иновативни мениджъри, които мислят в перспектива, вълнуват се за промените и непрекъснато имат нови идеи. На организационно ниво проактивните предприемачи предвиждат процесите и подготвят за бъдещето.

Роля #4 – Интегратор. На управленско ниво интеграторите са там, за да изслушват служителите и за да се уверят, че всеки от екипа изпълнява работата си. На организационно ниво те изграждат стойности и подпомагат създаването на една силна, стабилна и устойчива култура, която да осигури това организацията да не зависи от никого, за да оцелее.

Всеки мениджър притежава и четирите описани роли. Разликата между мениджърите се състои в степента на изпълнение на всяка една роля и в това как всичките четири се проявяват заедно (Adizes, 1979).

1.1.4.9. Теория на Covey

Covey (1990) представя теория, която има за цел да запази баланса Р/РС (продуктивност/ капацитет на продуктивност) чрез уравнивяване на две противоположни явления:

Явление #1 – фокусиране изцяло върху краткосрочните резултати.

Явление #2 – фокусиране изцяло върху дългосрочните резултати.

Р/РС балансът на Covey допълва модела на Adizes (Covey et al., 2014) като добавя, че разбирането на управленския процес е по-важно от изграждането на образ на идеалния мениджър, който е буквално невъзможен за постигане.

1.1.5. Истинско Хуманно лидерство

Истинското Хуманно лидерство е основано на практиките, свързани с добрите родителски умения, като утвърждаване на служителите чрез – активно слушане, редовно изразяване на признателност, създаване на подкрепяща и приятна работна атмосфера, установяване на доверие чрез постоянен диалог, формиране на дългосрочна отговорност чрез демонстриране на искрена загриженост за личното израстване и професионалното развитие на служителите (Morgan, 2016).

Тъй като тези модели са все още в процес на развитие, би било прибързано да се обсъждат техните предимства и недостатъци преди да бъдат изпитани във времето.

1.2. Мотивация на работното място

Един от най-важните фактори, оказващи влияние върху резултатите на работното място е мотивацията на служителите. Мотивацията за работа е нивото на стремеж за представяне и работа, насочени към реализирането на организационните цели, което

следователно влияе върху цялостното им поведение в организацията. Мотивацията на персонала може да бъде повлияна от няколко фактора.

На първо място е финансовото възнаграждение. Голяма част от компаниите ползват заплащания, повишения, бонуси и други видове награди, за да мотивират служителите си да подобрят своето представяне.

Служителите могат да бъдат мотивирани и чрез правилно ръководене, тъй като ръководенето е насочено изцяло за извършване на нещата по правилния начин. За да бъдат постигнати тези цели, лидерът трябва да спечели доверието на служителите и да ги накара да го последват.

Друг съществен подход за поддържане на мотивацията сред служителите е давайки им права и възможности и чувство за израстване в компанията.

Няколко теории опитват да опишат мотивацията на персонала и факторите, които оказват влияние.

1.2.1. Мотивационни теории за удовлетвореността

Ранните теории за мотивацията са известни като теории за удовлетвореността или теории за потребностите. Тези теории изследват какво мотивира хората да предприемат действие и признават връзката между посрещане на личните потребности на служителите по време на работа и тяхното ниво на мотивация (Kanfer, 1990). Тези теории включват следното: йерархия на потребностите на Маслоу, мениджмънт на предположенията – теория X и теория Y, ERG теория на Alderfer, Теория за придобитите потребности на McClelland и Двухфакторната теория на Herzberg.

1.2.1.1. Йерархия на потребностите на Маслоу

Според Маслоу всички хора споделят пет основни потребности, които ни мотивират да предприемем действие. Тези пет потребности могат да бъдат разделени в две групи: (1) Потребности на дефицита = оцеляване и сигурност (безопасност, социални и физиологични потребности) и (2) Потребности от растеж = лична удовлетвореност от реализирането на собствения потенциал (потребност от уважение и себerealization). Според Маслоу, тъй като нашите стремежи към себerealization не свършват, мотивацията също е безкрайна.

1.2.2. 2. Мениджмънт на предположенията – теория X и теория Y

През 50-те и 60-те на миналия век, Douglas McGregor от бизнес училището на Масачузетския технологичен институт пренася Пирамидата на потребностите на Маслоу на следващо ниво, като прилага тези концепции на работното място. McGregor предлага две противоречащи си теории. Първата, теория X, е основана на това, което той наричал „предположения на мениджърите“ относно отношението на служителите към работата и следователно, техните отговори на това. Втората, теория Y, предлага алтернативен подход към мотивацията на служителите (McGregor, 1960).

Според теория X хората притежават вродено нежелание за работа и са готови да я отбягват на всяка цена. Средностатистическият служител няма амбиции по природа и предпочита да бяга от отговорност.

Според теория Y работата е естествена за хората както играта и почивката. При правилните условия, служителите ще развият отговорност към целите на организацията. Когато работниците се чувстват отговорни, те ще упражняват повече самоконтрол и саморегулиране, ще поемат ангажимент и инициативи.

Според McGregor, теория X отговаря напълно на теорията на Маслоу за йерархия на потребностите (физиологични, безопасност, социални). Теория Y, от друга страна, посреща потребностите от растеж в теорията на Маслоу. Като такава, тя притежава

потенциала да продължи да мотивира служителите към постигане на организационните цели.

1.2.2.3. ERG теория на Alderfer

Alderfer (1972) опростява йерархията на потребностите на Маслоу като свежда основните потребности от пет на три.

1. Съществуване: физиологични, здраве, безопасност
2. Обвързаност: междуличностни взаимоотношения, социален статус, признание
3. Растеж: личностно развитие, креативна и значима работа

В допълнение, Alderfer поправя еднопосочната посока на движение при Маслоу от най-ниската основна потребност (физиологична) към най-високата (себеразвитие) като дава възможност за връщане на по-долните нива, ако поради някаква причина потребностите там вече не са задоволени, което я прави по-реалистична.

1.2.2.4. Теория за придобитите потребности на McClelland

В своята книга “Постигащото общество“ (McClelland, 1961) Маккелеланд обяснява, че всички хора, независимо от възраст и пол, са движени от три придобити потребности, една от които, с течение на времето, се превръща в доминираща мотивационна сила в резултат от преживяванията на индивида и средата на живот. Тези мотивационни сили са: постижения (индивидът има потребност да постига предизвикателни цели, поема премерени рискове, за да осъществи целите си, търси постоянна обратна връзка за своя прогрес и постижения, обича да работи сам), принадлежност (силна потребност от това да принадлежат, силна нужда да бъдат харесвани, желание да направят каквото е необходимо, предпочитат сътрудничеството пред съревнованието, избягват рискове, чувстват се неудобно, когато има неяснота и несигурност), власт (силна потребност от контрол и влияние върху околните, нужда да печелят всеки спор, потребност да се състезават и печелят, търсят статус и признание).

Докато всички хора притежават тези три потребности в различна степен, McClelland твърди, че доминиращата мотивационна сила при високоефективните мениджъри е постижението. Поради тази причина организациите, които желаят да са успешни, трябва да назначават хора с такава доминантна потребност, отколкото такива със силна потребност от принадлежност или дори власт.

1.2.1.1. Двухфакторната теория на Herzberg

Социалните теории от 70-те години на миналия век до днес поставят индивида в центъра. Тези теории твърдят, че организация, която иска да успее и да оцелее, трябва да се убеди, че работникът е щастлив. Колкото повече се отнасят към него с уважение и колкото по-добре той се чувства, толкова повече ще произвежда. Според теорията за човешките отношения на Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993) мотивацията се влияе от два отделни фактора:

- Доволство срещу недоволство сред служителите на организацията.
- Удовлетвореност срещу неудовлетвореност сред служителите на организацията.

Двухфакторната теория на Herzberg (1964) различава два вида служители – такива, които се чувстват много добре със своята работа и работно място и такива, които се чувстват много зле.

1.2.2. Мотивационни теории за процеса

Докато мотивационните теории за удовлетвореността са фокусирани основно върху потребностите на индивида, които го карат да предприеме действие, мотивационните теории за процеса се съсредоточават върху основните психологически и поведенчески

процеси, които позволяват на индивидите да задоволят тези потребности (Brent, 2018). Казано с други думи – теориите на удовлетвореността описват “какво“, докато теориите на процеса описват “как“.

Тези теории включват: теория за очакванията на Vroom, теория за справедливостта на Adam, теория за определянето на цели на Locke, Теория за подсилването на Beatty and Schneier

1.2.2. 1. Теория за очакванията на Vroom

Теорията за очакванията на Vroom (1964) определя, че човешкото поведение се диктува от съзнателни избори, направени или да увеличат удоволствието, или да намалят болката. Изборите на служителите произтичат от техните отговори на три въпроса, известни като трите променливи на Vroom (Ramlall, 2004): валентност (до каква степен очакваната награда удовлетворява моите потребности?), инструментариум (има ли пряка връзка между моите усилия и подобро представяне и желаният резултат?) и очакване (какъв е моят шанс да постигна желаният резултат? или– Мога ли да го направя?). Vroom (1964) счита, че независимо от уникалните потребности на служителите, изборът на процеса е един и същ при всички.

1.2.2. 2. Теория за справедливостта на Adam

Според Robbins & Coulter (2007) мотивационната теория за справедливостта на Adam е основана на концепцията, че ако служителите чувстват, че към тях се отнасят справедливо, те, от своя страна, ще се отнасят към останалите по същия начин и ще са мотивирани да постигат целите на организацията. Ако те възприемат съотношението принос-резултат като справедливо, в сравнение с това на останалите, те ще се чувстват удовлетворени и ще са мотивирани да работят усърдно. Но, ако усещат някакво неравенство – като подценено или надценено възнаграждение – те ще се чувстват неудовлетворени и ще са демотивирани (Robbins & Coulter, 2007).

1.2.2. 3. Теория за определянето на цели на Locke

Теорията за определяне на цели на Edwin Locke (1968) установява, че предизвикателните, ясно определени и измерими цели, заедно с обоснована и градивна обратна връзка, водят до по-силна отговорност на служителя и по-добро представяне, защото му дават чувство за победа след успешното завършване. Locke and Latham (1990) дефинират петте принципа на ефективно определяне на цели: яснота, предизвикателство, ангажимент, обратна връзка и сложност за задачата. В допълнение, те определили и две основни характеристики на целите – удовлетворение и интензивност. Тези характеристики показват, че Лок и Латъм приемат процеса към постигането на целите за толкова значим, колкото е и желаният резултат. Освен това, те разбират колко е важно служителите да се включват в процеса и виждат в това допълнително средство за създаване на чувство за принадлежност и следователно - увеличаване на мотивацията.

1.2.2.4. Теория за подсилването

Beatty and Schneier (1975) предлагат четири модела за намеса, за да променят поведението на служителите като директно насочат подсилването му: добро поведение, последвано от положителни последствия – например похвала – насърчава доброто поведение; добро поведение, последвано от премахване на негативните последствия – като натякване - насърчава доброто поведение; лошото поведение последвано от негативни последствия – например наказание – ограничава повтарянето на лошото поведение; лошото поведение последвано от липса на отговор може да ограничи

повтарянето на лошото поведение (т. нар. “потушаване“). Beatty and Schneier (1975) също така подчертават, че подсилването трябва да бъде приложено веднага след поведението, за да може служителят да види пряката връзка.

1.2.3. Теории за вътрешна и външна мотивация

Теориите, съпоставящи вътрешната и външната мотивация се развиват като реакция на поведенческите теории (Ryan & Deci, 2000). Тези теории включват: теория на самоопределянето, вътрешна мотивация и външна мотивация.

1.2.3.1. Теория на самоопределянето

Теорията на самоопределянето на Deci and Ryan предполага, че хората са повече мотивирани от три вродени потребности да израстват, да се променят и да получават цялостно усещане за своята същност и реализация, отколкото от външните награди, и това са : компетентност, общуване и автономност.

1.2.3.2. Вътрешна мотивация

Вътрешната мотивация идва от индивида. Тя носи усещане за лична награда и се асоциира със създаването на положителни емоции. Човек има чувството, че дадено действие е необходимо, защото е от лично значение и има морален смисъл (Deci et al., 2017).

1.2.3.3. Външна мотивация

Външната мотивация е извън индивида – или от очакването да получи награда (нещо приятно – материално или абстрактно), или от желанието да избегне наказание (нещо неприятно) (Deci et al., 2017). Като такава, то се разглежда като форма на регулиращо поведение.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИ

2.1. Цели, задачи и хипотези

Организациите зависят от служителите, за да могат да постигнат целите си. Една от пречките, с които те се сблъскват е липсата на мотивация сред персонала. Каква е връзката между стила на лидерство на мениджърите и мотивацията на служителите? Кой стил на лидерство има по-позитивно влияние от останалите върху мотивацията на служителите? Основният изследователски въпрос на настоящия труд е: Може ли нов модел на Хуманно лидерство (МНЛ) да увеличи мотивацията сред служителите?

За да се даде отговор на този въпрос се поставиха следната цел и задачи :

Цел: да се валидира модела на Хуманно лидерство и се проучи неговото въздействие върху мотивацията сред членовете на организацията

Задачи:

- Да се създаде и утвърди концептуален модел на Хуманното лидерство
- Да се изследва до каква степен организационните лидери и мениджъри прилагат 12-те черти на Модела за хуманно лидерство
- Да се изследва до каква степен стиловете на лидерство на участниците повишават мотивацията сред членовете на техните организации
- Да се проучи кои черти на хуманното лидерство мениджърите на организации прилагат на практика
- Да се търсят индикации за изместване фокуса на лидерството от лидер към последователи и въздействието върху мотивацията на служителите.

Хипотези на проучването:

Прилагането на модела МНЛ и въпросника, базиран на този модел, ще помогнат за картографиране на уменията на мениджърите за хуманно лидерство и подобряването на техните управленски способности.

H1. Използването на въпросник, базиран на НЛ модела, за картографиране на чертите на хуманното лидерство на мениджърите ще им помогне да подобрят своите управленски умения. Моделът е базиран на 12 черти (индивидуални характеристики) на лидери/мениджъри, избрани от стотици хора сред голямо разнообразие на индивидуални характеристики, определящи хуманното лидерство.

H2. Анализът и подобряването на чертите на хуманното лидерство сред мениджърите ще доведе до повишаване на мотивацията на служителите в организацията.

Методи и инструменти

Данните за това изследване са събрани чрез онлайн анкети, разпространени сред различни целеви групи: лидери на организации, мениджъри, служители, началници и студенти.

В последния етап от изследването, са проведени седем полу-структурирани интервюта с действащи и бивши изпълнителни директори и мениджъри на средни управленски позиции.

Статистически методи

За анализа на резултатите е използван SPSS V.25.

Използвани са следните статистически методи:

- Дескриптивен анализ – представяне на честотното разпределение на изследваните показатели в табличен вид.

- Вариационен анализ – изчисляване на средна стойност и стандартно отклонение
- Коефициент на Cohen (Карра) –изчисляване на надеждността и последователността между оценяващите.
- Cronbach's Alpha –за изследване на вътрешната съгласуваност на показателите (надеждност)
- Графичен анализ – за нагледно представяне на резултатите, вкл. и радарни диаграми (Spider-web Diagrams)

Инструменти

За целите на дисертационния труд са разработени пет въпросника (четири за онлайн анкетите и един за полу-структурираните интервюта).

1. **Първи въпросник за Хуманното лидерство** – целта е да определи 12 индивидуални характеристики за модела. Въпросникът включва 20 характеристики от списъка с характеристики, събрани по време на предварителното проучване. В предварителното проучване взеха участие 15 студенти, бакалавърска степен, в курс по мениджмънт и лидерство, както и 20 служители от различни организации и над 300 участници - мениджъри и персонал. Тези 20 приоритетни характеристики (получили най-високи оценки) са избрани да характеризират Хуманното лидерство и да го отличат от останалите модели на лидерство. За събиране на количествни данни е използвано анкетно проучване. Участниците в него трябва да изберат 2 характеристики (от предложените 20), за които респондентите смятат, че са най-важни за Хуманното лидерство. Характеристиките нямат конкретна подредба и включват както умения за справяне със задачи, така и умения за общуване с хора. Обобщеният списък от приложение 1 показва обединението между хипотезите на докторанта относно характеристиките на хуманния лидер, и разбирането за мъдростите на тълпата (предварителното проучване).
2. **Втори въпросник за Хуманното лидерство** (приложение 2) - попълнен от мениджъри, техните началници и подчинени (N=440) и допълнен от радарни диаграми Spider-web diagrams (приложение 3).
3. **Въпросник за общата мотивация на работното място** – включва 10 общи категории (приложение 4). Целта на този въпросник е да проучи общата мотивация сред служителите в организацията. Първоначално въпросникът е съставен от 40 твърдения (Wetherbe & Wetherbe, 1993), преведен на иврит от Katz и тестван от него (2005) в 15 пробни области като е установено, че съответства с коефициент $\alpha=0.89$ на Кронбах. В разширеното проучване на Wetherbe & Wetherbe е постигнат коефициент на надеждност от 0.8139 по алфа на Кронбах. Автор на Въпросника за общата мотивация Gordon (2002) Въпросникът е преведен на иврит от Agazi, старши организационен консултант и преподавател в университета Бар-Илан, и се ползва от много организации. В настоящето изследване е използван вариант с 10 твърдения.
4. **Въпросник за мотивацията според Хуманно лидерство сред служителите** – включва 12 характеристики на Хуманното лидерство, които влияят върху мотивацията за работа (приложение 5). Участниците оценяват по скала от 1 (слабо влияние) до 10 (високо влияние) влиянието на всеки фактор върху мотивацията им за работа.

5. **Полу-структурирани интервюта** с мениджъри и лидери базирани са на резултатите от двустепенното проучване с въпросниците за мотивацията на работното място, от първия етап от проучването. Целта на интервюта беше да се получи по-добра представа относно най-ефективните фактори за мотивация на работното място, характеристиките на началниците и влиянието им върху успеха на организацията, от гледна точка на участниците. Въпросникът включва 13 отворени въпроса, разпределени в 3 части, като всяка една от тях изпълнява специфична задача (приложение б).

Първата част се състои от 4 въпроса и е фокусирана върху личното мнение на интервюираните и техния поглед относно успеха на организацията, приноса на лидерите към този успех и лидерството, ориентирано към задачите срещу това на отношенията.

Втората част е състои от 5 въпроса, насочени към оценка на резултатите от проучването с въпросника за мотивацията на работното място, както и върху вътрешната и външната мотивация.

Третата част се състои от 4 въпроса включва – организационната култура, ролевите модели и влиянието на началника – както позитивни, така и негативни.

1.2. Процедури и организация на проучването

Проучването беше проведено в пет етапа:

1. Мъдростта на тълпата – въпросник, включващ 8 характеристики на Хуманното лидерство.
2. Валидиране на модела на Хуманното лидерство – въпросник, включващ 20 характеристики на хуманните лидери, от които бяха селектирани 12 за модела.
3. Въпросник за общата мотивация, от гледна точка на служителите.
4. Въпросник за мотивацията на служителите за оценка на 12-те характеристики на хуманните лидери.
5. Полу-структурирани интервюта

По време на всички етапи от проучването, бяха изследвани и две основни подтеми:

- Конфликтът между характеристиките на лидерството, ориентирано към задачите и на лидерството, ориентирано към взаимоотношенията/хората.
- Превключването на фокуса на лидерството от лидера към последователите и съответно влиянието върху мотивацията на служителите.

В първия етап на проучването бяха валидирани личностните характеристики на хуманните лидери. Проучване 1 беше предварителното изследване, което определи най-важните характерни черти на хуманния лидер от гледна точка на мениджърите в различни професии и области на компетентност (етапи 1 и 2 по-горе).

Моделът беше проучен чрез серия от въпросници, показващи връзката между Хуманното лидерство, мениджърите и персонала на организацията.

В проучване 2 се изследва дали моделът на Хуманното лидерство, приложен от мениджъра, може да предвиди неговия успех по отношение на възможностите му да увеличи мотивацията на работното място. В проучване 2 се изследва връзката между модела на Хуманното лидерство и мотивацията на служителите (етапи 3, 4 и 5 по-горе).

Този модел на лидерство, наречен Хуманно лидерство, обединява оперативните умения и междуличностните умения и включва изчерпателен списък на индивидуалните

характеристики и инструмент за оценка. Този инструмент позволява на лидерите да бъде оценено тяхното поведение, от тях самите и от хората, с които работят – началници, колеги и подчинени. Проучването представя скалите за оценка на всяка характеристика според модела на Хуманното лидерство.

Събиране на данните за Проучване 1

Събраните данни относно характеристиките, от 299 участници, бяха обединени. (Данни за демографските характеристики на респондентите могат да бъдат видени в Таблица 1.) Всеки участник посочи средно по 2 характеристики, като така се стигна до краен списък от около 600 характеристики, след бе направено групиране на сходните характеристики. Това намали списъка до 50+ уникални характерни черти, които включват както оперативни умения, така и умения за общуване.

С цел да бъдат избрани характеристиките за бъдещия и финален модел на Хуманното лидерство, 20 характерни черти (от първоначалните 50), получили най-висока оценка, бяха изпратени по електронен път за втори кръг на селекция, в който участниците бяха помолени да отбележат характеристиките, които според тях са водещи.

Във втория етап от този процес участниците избраха и приоритизираха 12 характерни черти от списъка с 20-те с цел да се определят 12-те най-значими характеристики за хуманния лидер.

Тези финални 12 характеристики бяха ползвани, за да оформят Модела на Хуманно лидерство на Фишбейн. Въпросникът беше анализиран и определен като високо надежден (приложение 9).

Събиране на данните за проучване 2

Два въпросника бяха ползвани за проучване на мотивацията. Целта беше да се разгледа мотивацията на работното място и нейната връзка с Хуманното лидерство: Въпросник за общата мотивация на работното място (Приложение 4); Дванадесетте характеристики на Хуманното лидерство за мотивацията на работното място, след валидиране на характерните черти. Тези характерни черти са представени като характеристики на началника (Приложение 5).

Първият въпросник включва 10 общи характеристики за проверка на мотивацията.

Въпросникът за Хуманното лидерство на работното място включва 12 елемента на Хуманното лидерство, които измерват нивото на мотивация по време на работа.

Данните бяха събрани чрез онлайн анкета. Респондентите бяха помолени да оценят всеки елемент и характеристика по скала от 1 (ниско) до 10 (високо). Около средата на процеса за събиране на данни, след 214 попълнени въпросника, стана ясно, че повечето респонденти “искат всичко“ и нито един фактор или характеристика не изпъкват на фона на останалите. Поради това бяха добавени два допълнителни въпроса : “Назовете най-важния мотивационен фактор на работното място“ (приложение 3) и “Назовете най-важната индивидуална характеристика на началника си“ (приложение 5).

1.3. Участници и обхват на проучването

Демографските характеристики (възраст, образование и професия) на участниците в първия етап на проучването са представени в таблица 1, а в таблици 2,3 и 4 се представят демографските характеристики участниците във втория етап от проучването

Таблица 1: Демографски характеристики на участниците (Wisdom of Cowd)

ХАРАКТЕРИСТИКИ		% (#)
ПОЛ (N=298)	мъже	81% (241)
	жени	19% (57)
ВЪЗРАСТ *N=299	30-40	2%(6)
	40-50	6% (18)
	50-60	79% (232)
	над 60	15% (43)
ВИД НА ОРГАНИЗАЦИЯТА (N==298)	високотехнологични / стартиращи	25.5% (75)
	промишленост	19% (56)
	бизнес	19.3% (57)
	образование	14% (43)
	здравеопазване	10.2% (31)
	военни/охрана	6% (18)
	хотелиерство	5% (15)
	друго	1% (3)
ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ (N=299)	без	8% (24)
	бакалавър	71% (212)
	магистър	19% (57)
	доктор	0
ДЛЪЖНОСТ (N=298)	друго	2% (6)
	персонал	10% (30)
	средно ръководство	85% (253)
	висше ръководство	5% (15)
ГОДИНИ ОПИТ (N=299)	до 5 години	12% (36)
	5-10 години	49% (145)
	11-20 години	39% (115)
	повече от 20 години	1% (3)

Таблица 2: Демографски характеристики на служителите (N=222)

Характеристики		% (N)	
		Жени- 64% (143)	Мъже- 36% (82)
Възраст	20-30	26% (37)	44% (36)
	30-40	46% (66)	26% (21)
	40-50	22% (31)	21% (17)
	50+	6% (9)	9% (7)
	без отговор	0% (0)	1% (1)
Висше образование	бакалавър	55% (79)	55% (45)
	магистър	25% (36)	15% (12)
	доктор	0% (0)	2% (2)
	друго	19% (27)	26% (21)
	без отговор	0.7% (1)	2% (2)
Вид на организацията	образование	54% (77)	28% (23)
	хотелиерство	8% (12)	9% (7)
	охрана	0% (0)	6% (5)
	високотехнологични	6% (8)	17% (14)
	здравеопазване	15% (21)	13% (11)
	бизнес	3% (5)	4% (3)
	промишленост	5% (7)	22% (18)
	друго	9% (13)	1% (1)
Опит	до 5 години	67% (96)	79% (65)
	5-10 години	10% (14)	2% (2)
	10-20 години	12% (17)	10% (8)
	20+ години	4% (6)	2% (2)
	без отговор	7% (10)	6% (5)

Таблица 3: Демографски характеристики на средните ръководители (N=77)

Характеристики		% (N)	
		Жени-45% (35)	Мъже- 55% (42)
Възраст	20-30	0% (0)	12% (5)
	30-40	37% (13)	22% (9)
	40-50	29% (10)	22% (9)
	50+	34% (12)	45% (19)
Висше образование	бакалавър	31% (11)	40% (17)
	магистър	54% (19)	29% (12)
	доктор	3% (1)	7% (3)
	друго	6% (2)	19% (8)
	без отговор	6% (2)	5% (2)
Вид организацията на	образование	26% (9)	17% (7)
	хотелиерство	3% (1)	2% (1)
	охрана	3% (1)	12% (5)
	високотехнологични	6% (2)	10% (4)
	здравеопазване	11% (4)	10% (4)
	бизнес	14% (5)	2% (1)
	промишленост	9% (3)	21% (9)
	друго	29% (10)	24% (10)
	без отговор	0% (0)	2% (1)
Опит	до 5 години	26% (9)	24% (10)
	5-10 години	40% (14)	14% (6)
	10-20 години	20% (7)	38% (16)
	20+ години	14% (5)	21% (9)
	без отговор	0% (0)	2% (1)

Таблица 4: Демографски характеристики на висшите ръководители (N=117)

Характеристики		% (#)	
		Жени 32% (37)	Мъже 68% (80)
Възраст	20-30	3% (1)	0% (0)
	30-40	19% (7)	5% (4)
	40-50	16% (6)	14% (11)
	50+	62% (23)	81% (65)
Висше образование	бакалавър	24% (9)	29% (23)
	магистър	54% (20)	53% (42)
	доктор	0% (0)	5% (4)
	друго	22% (8)	13% (10)
	без отговор	0% (0)	1% (1)
Вид организацията на	образование	22% (8)	6% (5)
	хотелиерство	3% (1)	0% (0)
	охрана	3% (1)	16% (13)
	високотехнологични	8% (3)	15% (12)
	здравеопазване	11% (4)	3% (2)
	бизнес	14% (5)	15% (12)
	промишленост	11% (4)	21% (17)
друго	30% (11)	24% (19)	
Опит	до 5 години	14% (5)	3% (2)
	5-10 години	19% (7)	4% (3)
	10-20 години	30% (11)	18% (14)
	20+ години	38% (14)	76% (61)

Демографските характеристики на участниците в интервюто са представени в таблица 5. Освен различни възрастови групи, индустрии, образование и длъжности, интервюираните представляват и различни сектори от израелското население.

Таблица 5: Демографски характеристики на участниците в полу-структурираните интервюта (N=7)

Интервюиран	Пол	Възраст	Област	Образование	Длъжност
1. JY	Ж	60+	образование лидерство	доктор	специалист по обучение на учители
2. AR	М	60+	високотехнологични	бакалавър	технически директор
3. AL	М	40-50	финанси	магистър	отговорник по управление на риска
4. MA	Ж	30-40	финанси	магистър	специалист човешки ресурси
5. AN	М	60+	хранителна промишленост	средно образование	собственик на малък бизнес
6. MU	М	30-40	здравеопазване	средно образование	търговец
7. MM	М	30-40	образование	средно образование	отговорник по логистични дейности

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Резултатите от Проучване 1 определиха най-важните характерни черти на хуманния лидер, като характеристиките са подредени в радарна диаграма, която представя и връзката между отделните атрибути.

Резултатите от Проучване 2 показаха, че служителите, чиито лидери проявяват характеристики на хуманен лидер, многократно и с постоянство демонстрират по-високи нива на мотивация, удовлетвореност от работата и отговорност на работното място.

1. Първи въпросник за Хуманното лидерство

От първия списък с характеристики, събрани по време на предварителното проучване, бяха избрани 20 приоритетни черти да представляват Хуманното лидерство и да го отличат от останалите модели на лидерство.

С цел събиране на данните беше използвано количествено проучване. В това анкетно проучване респондентите бяха помолени да изберат 2 характеристики от списъка с 20-те, които те намират за най-важни в Хуманното лидерство. Характеристиките бяха подредени без специфичен ред и включваха както умения за справяне със задачи, така и умения за общуване с хора. След събирането на данните, всяка характеристика беше оценена и бяха избрани 12-те, получили най-висока оценка сред всичките 20. Водещите 12 характеристики бяха включени във въпросника по модела на Хуманно лидерство на Афик.

Валидността и надеждността са тествани две седмици по-късно. По време на този процес 30 участници от първото проучване бяха избрани на случаен принцип и помолени да попълнят анкетата втори път. Коефициентът Карра беше използван за изчисляване на съгласуваността между оценяващите и последователността. Стойностите на всички Карра коефициенти бяха значими ($p < 0.005$) и повечето от твърденията (15) получиха стойности по-високи от 0.8, което показва високо ниво на съгласуваност и надеждност (табл.6).

Таблица 6: Надеждност на Въпросника за хуманното лидерство

Humane leadership Key Traits		Карра	p
1.	Дава личен пример-ролеви модел	1.000	<0.0001
2.	Добра междуличностна комуникация	0.911	<0.0001
3.	Непрекъснато подобрява постиженията	1.000	<0.0001
4.	Дава положителна обратна връзка	0.933	<0.0001
5.	Визия и вдъхновение	0.961	<0.0001
6.	Балансира между работа и свободно време	1.000	<0.0001
7.	Обучава подчинените си	0.937	<0.0001
8.	Фокусира се върху това, което е важно	0.930	<0.0001
9.	Харесва подчинените си	0.930	<0.0001
10.	Инициира и ръководи промени без колебание	1.000	<0.0001
11.	Делегира правомощия на подчинените	0.967	<0.0001
12.	Поема рискове, когато е необходимо	0.917	<0.0001
13.	Твърд и непоколебим	0.818	<0.0001
14.	Добра междуличностна комуникация	0.634	<0.0001
15.	Инициира и ръководи промени без колебание	0.808	<0.0001
16.	Взема решения без продължително колебание	0.870	<0.0001
17.	Различава съществено от несъществено	0.818	<0.0001
18.	Придържа се към организационните политики и процес	0.856	<0.0001
19.	Наказва незадоволителното поведение, когато е необходимо	0.744	<0.001
20.	Изправя се без страх пред подчинените си, когато е необходимо	0.627	<0.0001

2. Втори въпросник за хуманното лидерство

Новият въпросник за оценка на хуманното лидерство, базиран на водещите 12 характеристики включва следните характеристики: пример за подражание, добра междуличностна комуникация, стреми се да подобрява постиженията, признава приноса и дава конструктивна обратна връзка, източник на визия, балансира между работа и свободно време, различава между съществено и несъществено, държи на подчинените си и го е грижа за тях, делегира пълномощия на подчинените, поема необходимите рискове, обучава подчинените си и взема бързо решения.

Всяка характеристика е оценена по 10-степенна Ликертова скала, варираща от 1 до 10 (1=силно; 10=слабо). Всеки въпросник е попълнен от лидера на организацията, началника на лидера и подчинен на лидера.

Отговорите на въпросниците бяха обработени поотделно, разделени според организациите, към които участниците принадлежат. Данните бяха представени чрез радарни диаграми. Бяха създадени радарни диаграми (общо 22) за всеки един лидер с цел да се покажат различните възприятия за неговото/нейното представяне като хуманен лидер. Всяка диаграма се състои от оценката на лидера за неговото/нейното собствено представяне за всяка една характеристика, оценката на началника на лидера и средната стойност от оценките, дадени от подчинените на лидера.

По отношение на валидиращия въпрос - Кои характерни черти на хуманното лидерство се прилагат от мениджърите на организацията? – в радарните диаграми не се идентифицираха никакви доминантни характеристики, но се очерта една постоянна тенденция. Като цяло лидерите и техните началници, участници в това проучване, оценяват представянето на лидера по-високо, отколкото неговите подчинени.

Както се очакваше, разликите между оценките на лидерите и тези на техните началници са по-малки в сравнение с тези на лидерите и на техните подчинени. Въпреки това ясно изпъкват три от характеристиките – балансиране между работа и свободно време, делегиране правомощия на подчинените и бързо вземане на решения. Тъй като оценките на тези три характеристики, дадени от подчинените, от една страна, и от началниците, от друга страна, не са значимо по-ниски, това прави разликите между оценките на лидерите и подчинените също по-малки (по-малки от 1.0) и по този начин разликите между оценките на лидерите и началниците са отрицателни.

Основавайки се на оценките, нито една от характеристиките не се откроява достатъчно, нито има значима разлика между оперативните характеристики и междуличностните характеристики.

Значимост и приложение

Въпреки че въпросниците бяха попълнени от различни участници, техните демографски характеристики са сходни. На този етап липсата на съответствие между степента на значимост, по отношение чертите на хуманното лидерство, и тяхната степен на представяне в действителност, може да произтича от факта, че това, което “трябва да бъде“ не винаги е същото като “това, което е“.

Считаме, че резултатите, получени от въпросниците за валидиране са автентично отражение на реалността в обстановката на проведеното проучване – работните места в израелски организации.

3. Въпросник за общата мотивация на работното място

Въпросниците за работната мотивация и характеристиките на началниците предоставиха значително количество данни: 440 участници оцениха 10 фактора за работната мотивация и 12 характеристики на началника по скала от 1 (ниско) до 10/12 (високо).

С цел да бъдат установени тенденциите и приоритетите, авторът организира данните първо по подгрупи: служители, средни ръководители и висши ръководители, мъже и жени, и след това изчисли крайните стойности и процентни съотношения. Първото изчисление беше с цел да се разбере как всяка подгрупа е оценила всеки от факторите за работна мотивация и индивидуалните характеристики на началниците. Второто изчисление беше фокусирано върху избраните приоритетните елементи. Третото изчисление беше съсредоточено върху цялостните оценки на всеки фактор за работна мотивация и индивидуална характеристика на началника. Като всички тези елементи бяха класирани във всяка подгрупа.

Оценките на участниците за мотивационните фактори и индивидуалните характеристики бяха организирани и изчислени според служителите, средните ръководители и висшите ръководители, мъже и жени.

Данните бяха разгледани от различни страни, така че да може да се открият фактори и характеристики, които имат най-силно влияние върху мотивацията на работното място и да се подчертаят различията между отделните групи.

Първата стъпка беше да се провери как всяка длъжностна група е оценила факторите за мотивация и характеристиките на началниците.

Следващата стъпка беше да се обработят избраните приоритетни елементи. Както е споменато по-горе, по средата в процеса на събиране на данните бяха добавени два допълнителни въпроса в анкетата, с които участниците трябва да изберат един фактор за мотивация на работното място и една характеристика на началника си, които са по-важни от останалите.

Във въпросника респондентите бяха попитани с отделен въпрос относно фактора с най-голямо влияние за тяхната мотивация. След анализа на резултатите от анкетата бяха открити интересни заключения. Мениджърът, като мотивационен фактор, се явява едва на трето място, според оценките на служителите относно това, което влияе на мотивацията им.

Подходът на Хуманното лидерство посочва, че мениджърът има най-силно въздействие върху мотивацията на служителите, и поради това, този аспект трябва да бъде по-подробно проучен.

Служителите отбелязват, че организационната култура и интереса към самата работа са факторите, които най-много увеличават мотивацията им. Въпреки че от гледна точка на мениджърите, факторите с най-голямо влияние върху мотивацията на служителите, са личният пример на мениджъра и положителната обратна връзка и оценката за представянето на служителя.

Оценката на надеждността

Въпросникът беше изпратен на 28 участници, избрани на случаен принцип сред всички участвали в проучването. Те са помолени да попълнят анкетата втори път две седмици по-късно. Отговорите бяха сравнени с помощта на Коефициента Карра.

За девет от 11 въпроса беше получено почти идеално съответствие (Карра > 0.8), а за останалите 2 съгласуването също е добро (Карра 0.6 - 0.8). Единствено за един от въпросите (Въпрос 2: “Моят мениджър поема отговорност за грешките си, когато това е необходимо“) съгласуваността е умерена.

При теста на вътрешната съгласуваност, коефициентът Алфа на Кронбах беше със стойност 0.934 (>0.8 се счита за добра).

4. Въпросник за влиянието на Хуманното лидерство върху мотивацията на служителите

Макар анализът на оценките на респондентите за характеристиките на началника да показва, че най-мотивиращите черти са: държи на подчинените си и го е грижа за тях, следвано от похвала (признава приноса, когато има такъв) и положителна обратна връзка, цялостната картина е донякъде хаотична. Освен това, сравнявайки обобщението за водещите характерни черти на началника и списъка с основните характеристики на хуманния лидер, възникват значителни несъответствия.

Резултатите от анкетите за работната мотивация и характеристиките на началника са двустранни. От една страна, те разкриват какво мотивира тази група от респонденти на работното място – забавна и/или значима работа в приятна работна атмосфера, и с началник, който ги харесва и им дава похвали и конструктивна обратна връзка. От друга страна, оценките от Въпросника за характерните черти на началника, заедно с резултатите от Въпросника за основните характеристики на хуманния лидер и Въпросника за оценка посочват несъответствия по отношение на същността на хуманните лидери и баланса между уменията за справяне със задачи и общуване с хора, включително и тяхното влияние върху работната мотивация. Това несъответствие може да произтича от огромните разлики в личните преживявания и/или липса на по-задълбочено разбиране за лидерството като цяло и за Хуманното лидерство в частност, както и връзката им с него.

Уникалната колекция от характеристики създава концептуална рамка, която систематизира чертите, асоциирани в най-голяма степен с лидерството. В този модел ученият обединява широк спектър от лидерски характеристики и маниери, които са определени като най-ефективни в мотивирането на служителите.

Тези открития са съгласувани с теориите за характерните черти в лидерството, които предполагат, че хората наследяват определени качества и черти, които ги правят по-подходящи за лидери.

Интересно е да се отбележи, че анализът на резултатите, дадени от участниците (лидери) не показаха никаква връзка между степента на значимост на всяка характеристика и степента, в която тя се прилага в действителност. Това означава, че има разминаване между начина, по който хората възприемат своите лидерски умения и начина, по който те действително ги прилагат. Несъответствието между мениджърите и служителите във връзка с лидерството трябва да бъдат изследвани още в бъдещите проучвания. Основните несъответствия са между дейността в сферата и моделите на Хуманното лидерство и лидерството, ориентирано към задачите.

Финалната стъпка в процеса на анализиране беше пресмятането на общите оценки на всеки мотивационен фактор и характеристика на началника. Това беше направено чрез прибавянето на сумите на подгрупите за всеки елемент и след това подреждането им по съответните приоритети.

Водещият избор на всички респонденти във Въпросника за мотивацията е приносът към организацията и самата работа, но при въпроса за Хуманното лидерство и неговото влияние върху мотивацията, участниците най-често избират мениджър, който е фокусиран върху най-важното и има визия за бъдещето.

Един от най-важните изводи в тази работа е откритието, че прилагането на модела на Хуманното лидерство се свързва с по-висока мотивация, отговорност и удовлетвореност на работното място. Казано с други думи, служителите, които възприемат ръководителите си като действащи според модела на Хуманното лидерство, също така съобщават за по-силно чувство на принадлежност на работното място и по-

високи нива на желание да се представят по-добре и да увеличават ползите за организацията.

Надеждност

Въпросникът беше изпратен повторно на 30 участници, избрани на случаен принцип сред всички участвали в проучването две седмици по-късно. Отговорите бяха сравнени с помощта на Коефициента Карра.

За пет от 12 въпроса беше изчислено почти идеално съответствие (Карра > 0.8), а за останалите 8 съгласуването също е добро (Карра между 0.6 и 0.8). Само за един от въпросите (Въпрос 10: “Доволен съм от гъвкавостта, която имам на работното място“) съгласуването е умерена.

При теста за вътрешната съгласуваност, коефициентът Алфа на Кронбах беше със стойност 0.973.

Ако участникът отговори на първите 12 въпроса, свързани с качествата на хуманния лидер според модела, без двата заключителни въпроса, стойността остава доста висока (табл.7)

Таблица 7. Надеждност

Алфа на Кронбах	Брой елементи
.973	14
.972	12

Детайлите от отговорите на 10 въпроса, които формират общия индекс на мотивация са представени в табл.8

Таблица 8. Общ индекс на мотивация

	Средна стойност	Стандартно отклонение	Медиана	B1	B3
пари	7.34	2.292	8.00	6.00	9.00
гъвкави работни часове	7.38	2.298	8.00	6.00	9.00
позитивна организационна култура	8.35	1.667	9.00	7.00	10.00
значима и предизвикателна работа	6.75	2.486	7.00	5.00	9.00
условия/привилегии	7.43	2.515	8.00	6.00	10.00
разположение	8.05	1.960	9.00	7.00	10.00
социални взаимоотношения	8.20	2.065	9.00	7.00	10.00
статус	7.91	2.089	8.00	7.00	9.00
началник	8.21	1.948	9.00	7.00	10.00
възможности за професионално развитие	7.49	2.099	8.00	6.00	9.00
най-важният мотивационен фактор на работното място	7.41	2.099	8.00	6.00	9.00

Връзка между основните променливи и общата мотивация

Не бе открита връзка между общата мотивация и (1) вида на организацията, в която работят служителите, (2) тяхната длъжност, (3) възраст или (4) пол. Връзката беше тествана чрез Дисперсионен анализ (ANOVA) и Методът на Scheffe, а връзката между общата мотивация и пола беше тествана чрез T-test.

Нямаше очакване да бъдат открити различия, както беше споменато и при резултатите от въпросниците, мотивацията не е обвързана с пола, възрастта, вида на организацията или длъжността.

Мотивацията на служителите според модела на Хуманното лидерство

Детайлите от отговорите на 12 въпроса, които оформят индекса за мотивацията според Хуманното лидерство са представени в таблица 8:

Таблица 8. Мотивация, според характеристиките на хуманното лидерство

Характеристики на Хуманното лидерство	Средна стойност	Стандартно отклонение	Медиана	B1	B3
Дава личен пример – пример за подражание	6.66	2.792	7.00	5.00	9.00
Добра междуличностна комуникация	7.21	2.434	8.00	6.00	9.00
Непрекъснато подобрява постиженията си	7.16	2.501	8.00	6.00	9.00
Признава приноса и дава положителна обратна връзка	7.11	2.524	8.00	6.00	9.00
Визия и вдъхновение	7.90	2.103	8.00	7.00	10.00
Балансира между работа и свободно време	7.17	2.489	8.00	6.00	9.00
Фокусира се върху най-важното	7.18	2.476	8.00	6.00	9.00
Харесва подчинените си	7.19	2.517	8.00	6.00	9.00
Дава правомощия на подчинените	7.35	2.384	8.00	6.00	9.00
Поема рискове, когато е необходимо	7.10	2.417	8.00	6.00	9.00
Обучава подчинените си	7.10	2.563	8.00	6.00	9.00
Инициира и ръководи промените без колебание	6.36	2.778	7.00	5.00	9.00

5. Полу-структурирани интервюта. Анализ на данните

След събирането на данните от полу-структурираните интервюта, отговорите на интервюираните бяха организирани : успех + принос на ръководителя на организацията към този успех – както положителен, така и отрицателен (част 1 / част 3), оперативно лидерство или междуличностно лидерство (част 1), мотивация на работното място (част 2), външна и вътрешна мотивация, пример за подражание (част 3) и организационна култура (част 3). Необработените отговори бяха оцветени в различни цветове за диференциация между различните участници в интервютата. Неподходящите коментари, ненужните изказвания бяха премахнати, оставяйки само важния основен текст. След което важният основен текст във всяка група беше разделен на по-малки части. Сходните части бяха комбинирани. След което частите бяха пренаредени според разбиранията на дисертанта, и основани на неговия опит и обзора на литературата. Този подход позволи да се задълбочи систематично и детайлно в разбирането (или липсата му) и значимостта на тези концепции от хора, които живеят с тях ежедневно и

да направи заключения от резултатите, получени с Въпросника за работната мотивация и анкетите за валидирането му.

Качествените данни от полу-структурираните интервюта помогнаха за допълване на резултатите от Въпросника за основните черти на хуманния лидер, въпросниците за оценка и Въпросника за работна мотивация/характеристики на началника.

От една страна, те обясниха и подпомогнаха изясняването на резултатите от количествените проучвания. От друга страна, те дадоха и реални примери от живота.

Отговорите на интервюираните посочиха изрично или косвено, че няма една универсална дефиниция за успеха или поне не такава, която може да бъде лесно приложена за всички организации.

Успешни лидери на организации – комбинация от оперативни умения и междуличностни умения

Всички интервюирани посочиха пряка връзка между щастието на работното място и мотивацията на служителите да работят за постигане на организационните цели. Те потвърдиха резултатите от въпросника за мотивацията относно това, че щастието на работното място произлиза от редица фактори – преди всичко позитивна организационна култура, добро отношение на останалите и началник, който притежава отлични умения за общуване с хора. Отличните междуличностни умения включват: да показва уважение към подчинените си, да е активен слушател и да може да разрешава проблеми, да дава конструктивна обратна връзка, основана на похвала и подкрепа, да го е грижа за семействата на подчинените си и да показва интерес към тях.

Способността последователно да се прилагат междуличностни умения се възприема от повечето участници в интервютата като важна силна страна на лидерството с дългосрочно въздействие. В същото време, те вярват, че междуличностните умения трябва да вървят ръка за ръка с ефективни оперативни умения, за да може да се осигури изпълнението на организационните цели. Оперативните умения включват дефиниране на ясни задачи, стратегическо планиране и професионално изпълнение на задачите, средства за текущо оценяване, за да се гарантира, че екипа следва пътя на работа и преди всичко, показване на авторитет и пример за подражание.

Докато всички интервюирани се чувстваха свободни да споделят за положителното влияние на лидерите на организацията върху мотивацията на служителите и следователно техния принос към общия успех, те нямаха желание да изказват мнението си относно какъвто и да е негативен аспект, който лидерите могат да имат върху служителите си. Освен това беше ясно, че това, което те имаха да кажат по въпроса не беше по никакъв начин свързано с тях, а по-скоро насочено към “някакой друг“. Тази тенденция оказва влияние върху процеса на валидиране на резултатите от това проучване. Началниците са склонни да виждат себе си в по-позитивна светлина, отколкото техните подчинени.

Външна мотивация на работното място

Почти повсеместно – от финансови и технически лидери до специалисти по човешки ресурси – интервюираните се съгласиха, че макар междуличностните умения като изслушване на служителите, загриженост за тях и техните семейства и предоставяне на

конструктивна обратна връзка, са наистина мотивиращи, повечето служители се нуждаят също така и от външни стимули. Според участниците в интервюта тези стимули могат да са различни – парични като повишаване на заплатата, бонуси, акции или опции или справедливо заплащане, изплатено навреме. В допълнение стимулите включват премии и забавни дейности като излизане с колектива, внезапно повишение или обещание за скорошно повишение, покани да участват в професионални форуми и/или курсове/уъркшопове за професионално развитие и признание за добре свършената работа.

Вътрешна мотивация на работното място

Всички интервюиращи посочиха два източника на вътрешна мотивация – началника като пример за подражание и лоялност към “командира“.

Участниците в интервюта се съгласиха, че лидерството като образец за подражание е от значение за успеха на организацията. Техните списъци с характеристики включваха както оперативни умения, така и междуличностни умения. Оперативните умения обхващат основно – отличен професионализъм, вдъхновение за кариерата, желание да запретне ръкави и да се залови за работа, умение да вижда както голямата картина, така и точните детайли, интегритет, високи морални стандарти и да бъде част от екипа, докато ръководи от позиция с власт.

Вътрешните характерни черти и тактики, които лидерите могат да ползват, за да повишат мотивацията включват – да се отнасят към служителите си като към реални хора (да знаят имената им, да се интересуват от семействата им), да бъдат активни слушатели (по отношение на работните въпроси, личните проблеми, ежедневните разговори), да създават чувство за принадлежност и да насърчават семейна атмосфера (сред екипа, в организацията), да създава усещане за себеуважение, да показва уважение и признателност, да признава, че техния принос към постигане целите на организацията е също толкова важен, колкото и този на изпълнителния директор, да създава безопасни условия за работа (да помага на служителите в моменти на нужда), да ползва грешките като отправна точка за обучение и професионално развитие, да делегира задължения, да насърчава служителите да поемат отговорност, да дава конструктивна обратна връзка, да подкрепя работниците си, дори когато те се провалят.

Организационна култура

Положителната организационна култура е сред топ 3 на факторите за работна мотивация и въпреки това повечето от интервюираните не са сигурни как да я обяснят.

Като краен извод може да се посочи, че положителната организационна култура е въпрос на възприятие и до известна степен – непрекъснато балансиране между удовлетворяване на оперативните нужди на организацията, от една страна, и нуждите на хората, от друга страна.

Обобщение

Задълбочените полу-структурирани интервюта помогнаха на автора да обедини резултатите, получени с Въпросника за основните черти на Хуманното лидерство, въпросниците за оценка и въпросниците за работната мотивация и характерните черти на началниците. Те потвърдиха количествените данни от анкетите, но и хвърлиха

светлина върху някои концепции, които не бяха включени в тях. Преди да навлезем с подробности в анализа, трябва да посочим отново, че интервютата представляват само мениджърски позиции. Поради това, представените разбирания и мнения са от гледна точка на лидерството, а не от тази на служителите.

Резултатите от проучването с полуструктурираните интервюта ясно показаха, че смисъла на успеха на организацията е нещо субективно и със сигурност означава различни неща за отделните лидери. Като такива, лидерите имат склонност да приоритизират лидерските характеристики и стратегии по различен начин. Въпреки единодушието, че ефективното лидерство се нуждае както от оперативни, така и от междуличностни умения, имаше различия в мненията относно точно кои умения са по-важни и трябва да бъдат изведени на преден план в различни ситуации.

Не е изненадващо, че интервюираните, без изключение, вярват в значимостта на лидерството – независимо дали оперативно или междулично – и неговото въздействие върху последователите в постигане на целите на организацията, а понякога дори и на личните цели. Дали тези участници в интервютата наистина прилагат на практика това, за което говорят, е отделен въпрос. Ученият не ги е предизвиквал, и все пак, в един или два случая, интервюираните признаха някои свои грешки като лидери.

Анализът на резултатите от полуструктурираните интервюта подкрепи донякъде “обезпокоителния” резултат от проучването с въпросниците за оценка – че началниците придават повече значимост на себе си и на ролята си като лидери, отколкото им дават служителите. Изглежда, че това произлиза от *nesyotwetstwieto* между теория и практика и *gazminawaneto* между това, към което лидерите се стремят и това, което те в действителност постигат.

За разлика от резултата, получен при проучването с Въпросника за работната мотивация относно положителното въздействие на добрата организационна култура върху мотивацията на служителите, за участниците в полуструктурираните интервюта по-голямо е значението на отношението към служителите, отколкото създаването на положителна организационна култура.

Основни изводи

Когато авторът започна с основното проучване, неговото главно намерение беше да систематично да обедини и валидира основните индивидуални характеристики на Хуманното лидерство, които се появиха по време на предварителното проучване. Той започна с идентифицирането на 12-те основни характеристики и след това премина към това да проучи до каква степен тези черти са действително представени и/или приложени от лидерите на организациите.

Първо, съгласно първия изследователски въпрос, настоящето проучване представя Хуманното лидерство като радарна диаграма, която помага на лидерите да разберат своите черти като лидери и как могат да станат по-ефективни като такива в техните области. Това проучване подчертава 12-те най-важни характеристики на хуманния лидер: да бъде пример за подражание, да има добри умения за междуличностна комуникация, да се стреми да подобрява постиженията, да дава признание и

конструктивна обратна връзка, да бъде източник на визия за бъдещето и вдъхновение, да балансира между работа и свободно време, да различава между съществено и несъществено, да държи на служителите си и да го е грижа за тях, да делегира права на подчинените си, да поема необходимите рискове, да обучава подчинените и да взема решения бързо.

Проучването с Въпросника за оценка доведе до три основни извода. Първо, има значително несъответствие между това как лидерите и техните началници виждат представянето си и как то е възприето от подчинените. Второ, не бе открита значима разлика между представянето на различните характеристики, като цяло, и на оперативните и междуличностните характеристики, в частност. Трето, няма връзка между степента на значимост на всяка една характеристика и степента, в която тя се практикува в действителност.

Ограничения

Може да се каже, че оценките на подчинените относно представянето на техните лидери отразяват реалността. Представянето на лидерите е възприето средно между 7.3-7.9 с вариращо стандартно отклонение.

Интересен въпрос, който се появи след получаване на резултатите: Защо лидерите се оценяват в по-ласкава светлина? Наистина ли са толкова арогантни и егоцентрични? В по-голямата си част, лидерите са най-вероятно откровени и усърдно трудещи се и повече от всичко искат да свършат добра работа. Техните оценки не са толкова израз на действителното им представяне, а по-скоро на тяхното желание – как биха искали да видят себе си, лидерът, който те се надяват са бъдат.

По отношение на високите оценки, дадени от началниците на лидерите, резултатите също поражда въпроси: Защо почти всички началници оценяват лидерите толкова високо? Особено когато подчинените ги виждат в различна светлина и дори когато самите лидери си дават по-ниски оценки? Един възможен отговор би могъл да бъде, че лидерите са били избрани от началниците и те – “големите началници“ – не искат да бъдат видени като правещи грешки...

Двете основни задачи на проучването са да открие какво влияе на мотивацията на работното място, от една страна, и кои характеристики на Хуманното лидерство се възприемат от служителите за най-мотивиращи, от друга страна. В по-голямата си част, тенденциите, които произлязоха от анализа на данните, имат смисъл.

Анализът на данните ясно показва, че като цяло самата работа и положителната организационна култура са смятани за най-силно въздействащи върху мотивацията на работното място, следвани от възможностите за професионално развитие. Казано по-просто, служителите искат повече от всичко интересна и предизвикателна работа в приятна атмосфера, и ако има възможност да се развият професионално, още по-добре!

За разлика, това, което бе изненадващо, поне привидно, е фактът, че основавайки се на данните, събрани от участниците, ръководителят не е непременно силен мотивационен фактор и е класиран на средна позиция. И въпреки това, той е оценен #3 в класирането на първите избори.

Макар че повечето резултати бяха в съответствие с очакванията и вярванията на автора, фактът, че началника не е на върха на класирането сред респондентите, го изненада

отначало. Как може участниците – служители, средни мениджъри и висши мениджъри – да мислят толкова малко за влиянието на лидера върху мотивацията на работното място? Но това, което изглежда дори още по-любопитно е фактът, че началника е класиран на трето място (!) в първия избор на респондентите. Защо тогава, когато са попитани да изберат най-важния фактор за работната мотивация, доста от участниците посочват началника, въпреки факта, че са му дали по-ниска оценка в общата класация?

Вероятен частичен отговор може да се намери в резултатите от Въпросника за оценка. Както се спомена при резултатите от процеса на валидиране, подчинените са оценили началника средно между 7.3-7.9. Това би могло да обясни липсата на въздействие от страна на началника върху тяхната мотивация. Но ако това е случаят, как мениджърите – средни и висши, мъже и жени – сами не дават повече признание на началниците? Във Въпросника за оценка средната оценка на лидерите е 8.8.

ГЛАВА 4. ДИСКУСИЯ

Целта на проучването е да валидира модела на Хуманното лидерство, както и да изследва неговото въздействие върху мотивацията сред служителите в организацията.

Хуманното лидерство обединява две от най-значимите теории за лидерство: (1) теория за характерните черти, според която наличието на определени характеристики в лидера е причина той да бъде ефективен и (2) теория за трансформационното лидерство, която създава идеята за набор от поведенчески характеристики, предназначени за задвижване и спомагане на промените в организациите. Интегрирането на тези две теории води и до появата на трета категория в лидерското поведение, която се изразява в пет основни характеристики на трансформационните лидери: търси силни емоции и внимание от околните, отворен е към придобиване на нов опит, има приятен характер, цени организацията и избягва конфликти, притежава висока степен на добросъвестност.

Връзката между чертите на хуманното лидерство и мотивацията на служителите предполага, че лидерските черти, свързани с компетентност при изпълнение на задачи и междуличностни умения, са важни показатели за ефективността на лидерството. По-специално, личностните черти/качества в измеренията на оперативните и междуличностните умения са особено важни. Лидерите, които са силно ориентирани не само към задачите, но и към служителите, са изключително умели в това да осигуряват на своите последователи ясна роля, структура и цели, за да подпомогнат изпълнението на задачите.

Съществуват емпирични доказателства в подкрепа на положителния принос на хуманните лидери в създаването на вдъхновяващи цели, чрез които да се активизира работата и повиши представянето на служителите, поради което лидерите се стремят да развият ясна визия, която да предадат на своите служители. Това включва установяване на ясна връзка между визията и ежедневните работни задачи, за да може всеки служител да разбере как допринася за желаните крайни резултати в организацията. Наред с това хуманните лидери полагат усилие да задържат вниманието на служителите към визията в краткосрочен и дългосрочен план като ги насърчават да работят за нейното постигане (Wright et al., 1993). Тези действия на хуманните лидери са с цел да накарат служителите да надхвърлят своите собствени интереси за сметка на организационните цели.

Един от най-значимите резултати от това изследване е установяването на факта, че прилагането на модела на Хуманното лидерство води до повишена мотивация, отговорност и удовлетвореност на работното място. Служителите, чиито лидери прилагат модела на хуманното лидерство, демонстрират по-силно чувство на принадлежност към работното място и по-високи нива на готовност да се представят по-добре, за да увеличат ползите за организацията.

Резултатите показват, че моделът на хуманното лидерство може в голяма степен да окаже влияние и върху вътрешната мотивация. Според модела, представен в това изследване, хуманните лидери дават права, вместо да контролират своите служители, което повишава самодисциплината и способността за самоопределяне. Хуманното лидерство повишава степента, в която служителите се идентифицират с работата си и възприемат своите дейности като съвместими с личните им ценности. Процесът на възприемане се подпомага чрез показване на признание към отношението на служителите относно задачата (Deci, et al., 2017), нещо, което трансформационните лидери обикновено правят.

С прилагане на теориите за хуманното лидерство могат да се посочат начини, по които да се оформят представите на служителите относно механизмите за външна мотивация,

както и програмите за финансови стимули, с цел повишаване на вътрешната мотивация (Jacobsen, Hvitved, & Andersen, 2014, 806).

Когато лидерите показват хуманен подход към лидерството, те насърчават повече доверие сред членовете на екипа в организацията. Лидерите имат склонността да въздействат върху доверието сред хората в колектива. Хуманните лидери дават на екипа увереност, че всички негови членове знаят какво трябва да се направи, за да бъде успешен екипът. Този тип лидери се фокусират върху идентичността на екипа, оформят визията му, насърчават изграждането на колектив (Wang & Howell, 2010) и осигуряват доверието между членовете. Ангажирайки се с това поведение, трансформационните лидери показват на всички членове, че са общност/екип, на който може да се има доверие (Wildman et al., 2012). С течение на времето членовете на екипа и хуманните лидери развиват сходни представи относно благонадеждността на екипа. Всички членове се чувстват по-удовлетворени от работата си, например, развиват чувство за принадлежност към екипа и споделят ресурси помежду си (Dirks & Skarlicki, 2009). От това следва, че служителите, които имат доверие в екипа и споделят сходни представи за доверие с колегите си, са по-удовлетворени от работата си.

Хуманният лидер насърчава и по-високата мотивация като (1) повиши осведомеността на подчинения относно това колко важни са очакваните резултати, (2) помоли хората от екипа да приоритизират другите пред себе си и (3) трансформира или увеличи техните потребности. Удовлетвореният служител ще върши добре работата си и ще допринесе за постигането на организационните цели, докато неудовлетвореният служител ще има негативно отношение и няма да желае да помогне на мениджъра в постигането на целите. Поради тази причина, хуманните лидери са по-надеждни в повишаването на удовлетвореността сред служителите, защото чрез трите измерения на въздействие, те ще помогнат на служителите да проявят внимание и уважение и да изпитат гордост и вдъхновение от изграждането на идеите като средство за себerealизация – което от своя страна води до повишаване на нивото на удовлетвореност (Wan, Omar, & Hussin, 2013).

Резултатите от настоящето проучване показват, че хуманният лидер създава благоприятен климат за развитието на иновации и креативност. Този вид лидерство подтиква служителите да измислят нови идеи и креативни решения на проблемите. Поради тази причина, подчинените са силно ангажирани и ефективни в процеса на формулиране и решаване на проблемите.

В това изследване е установено, че хуманните лидери повишават чувството за отговорност сред служителите, като предават своето вдъхновение. Следователно, служителите се чувстват доволни от работата си и проявяват отговорност към организацията, ако изпитват удовлетвореност от самата работа, ръководителя и колегите си, но и намират настоящите политики за възнаграждение и възможности за повишение във фирмата за адекватни. Стилът на хуманното лидерство позволява на всички членове не само да повишат осведомеността си относно значението и стойността на работата, но и ги мотивира да надхвърлят собствените си интереси за сметка на организацията. Лидерите развиват уменията и увереността на служителите като ги подготвят да поемат повече отговорности в организацията, предоставят подкрепа и насърчават, за да запазят ентузиазма и усилията в моменти на трудност. В резултат на това, служителите имат доверие и уважение към лидера и са мотивирани да изпълнят повече, отколкото се очаква.

Заклучение

Резултатите от проучването са важни за разбирането на това как лидерството влияе върху мотивацията на служителите. Разбирането на психологическите механизми, чрез които организационното лидерство може да повиши или попречи на мотивацията за работа на служителя, е основно за мениджърите. В идеалния случай, мениджърите могат да използват тази информация, когато вземат решения за начините, по които да мотивират служителите да постигат целите на организацията. Мотивацията се смята за многостранна концепция (Wise, 2004) и различните видове мотивация на работното място могат да бъдат полезни за постигането на различни желани резултати (Jensen & Andersen, 2015). Интегрирането на теориите за самоопределянето и хуманното лидерство има потенциал да хвърли светлина върху начините, по които лидерството може да формира разбиранята на служителя за външните механизми за управление, например схемите за парични стимули или управляващите системи, за да се избегне „изтласкването“/загубата на вътрешна мотивация (Jacobsen, Hvitved, & Andersen, 2014).

Хуманният лидер допринася за по-висока мотивация, което води до по-добро представяне. Schaubroeck and colleagues (2011) установяват, че възприятието на екипа относно трансформационното лидерство е положително обвързано с потенциала на екипа, и на свой ред, с представянето на екипа чрез осъщественото въздействие на съзнателно доверие от страна на ръководителя.

Резултатите от това проучване сочат, че хуманното лидерство създава подходяща среда за развитието на иновации и креативност. В допълнение, моделът на хуманно лидерство увеличава отговорността към работата сред служителите.

В настоящето изследване е проучена разликата между мениджър и лидер и по-точно дали е възможно лидерството да бъде придобито. Резултатите показват, че мениджърът е ръководител в дадена област, професионалист, фокусиран върху задачите и целите. Той трябва да постига резултати. Повечето участници в проучването смятат, че е възможно да се научиш да си мениджър. За разлика от него, лидерът, е харизматичен, човечен, държи на ценностите и е пример за подражание. Трудно е хората на мениджърски позиции да бъдат обучени да бъдат лидери; лидерството е по-скоро черта на характера, отколкото придобито умение.

Важно е да се отбележи, че настоящето проучване има няколко ограничения. Първо, обема на извадката, използвана за тестване на хипотезите, е сравнително малък. Второ, изследването е фокусирано върху израелския пазар, което прави възможно някои от характерните черти/качества, приписани на лидерите, да са уникални за бизнес средата в Израел и да са повлияни от израелската култура. Това налага необходимостта от провеждане на допълнителни изследвания, които да валидират предложения модел за други националности и култури.

Приноси

Дисертационният труд описва теоретичните основи и проведеното емпирично изследване, за да се изгради модела на Хуманното лидерство. В процеса на това изследване бяха определени 12 основни характеристики на хуманния лидер. Този модел обединява теориите за лидерство с най-голямо влияние и поради това предоставя

валидна структура за характеристиките на хуманния лидер и връзките между тях. Тази концепция дава значителен принос към литературата относно лидерството и също така може да бъде ползвана като практически инструмент, който да помогне на лидерите да разберат своя стил на лидерство и да разширят своите лидерски умения.

Резултатите от настоящето проучване дават важен принос и препоръки за практиката. На първо място, от теоретична гледна точка, този труд изследва една относително нова концепция в литературата относно лидерството – Хуманното лидерство – от една нова перспектива. За разлика от много други теории за лидерството, предложеният модел е обединяващ и се фокусира върху благоденствието на служителите от хуманна гледна точка. Това означава, че моделът на Хуманното лидерство гледа на служителите като на индивиди и дава насоки на лидера как да създаде най-доброто съгласуване между служителя и неговите/нейните задачи. Освен това, за разлика от други теории за чертите, които само определят характеристиките на лидера, настоящият включва Модела на Афик за Въпросника за характеристиките на Хуманното лидерство и модела на радарната диаграма, и също така дефинира и сравнява връзките между различните характеристики. Следователно, той теоретично допринася към концепцията за чертите на лидерството и я доразработва. Съгласно резултатите от това проучване, хуманния лидер формулира визия и поставя дългосрочни цели и задачи в сътрудничество със своите работници, като целта е да ги наеме, за да реализират процеса от позиция на разбиране и съгласие, а не като резултат от принуда. Хуманният лидер има добри взаимоотношения със своите подчинени на различни нива и няма нужда да упражнява своите официални правомощия или да бъде строг в общуването си с тях и да го прави само през традиционни и формални канали.

Другият важен принос на това проучване е от практическа гледна точка. Ползвайки модела на Хуманното лидерство, инспекторите и мениджърите могат лесно да разберат техния личен стил на Хуманно лидерство и по този начин да се научат как да оказват по-голямо влияние чрез специфични характеристики. Това достъпно средство може да бъде доста ценно за организации и лидери, които искат да разширят своите лидерски умения.

Проучването е иновативно и е първото по рода си, изследващо връзката между Хуманното лидерство и мотивацията на служителите.

Резултатите от проучването показват и начин, по който мениджърите могат да въздействат върху мотивацията на служителите чрез модела на Хуманното лидерство. Този достъпен инструмент може да бъде полезен за организации и лидери, които искат да разширят своите лидерски умения.

Следващи стъпки

Препоръчително е в бъдеще да се проведат проучвания за това как Хуманното лидерство, увеличаващо мотивацията на служителите, подобрява и постиженията в организацията. Също така е необходимо да се изследва как подобрените умения за хуманно лидерство на началниците влияят върху повишената мотивация на служителя и постиженията в организацията.

Бъдещите проучвания ще са от полза, поради уникалната и иновативна структура на модела на изследване. Моделът на хуманното лидерство е интегриращ и се фокусира

върху благоденствието на служителите от хуманна гледна точка. Той разглежда служителите индивиди и предлага насоки на лидера как да създаде най-доброто съгласуване между служителя и неговите/нейните задачи. На последно място, моделът представя ефективни предложения към преките мениджъри да подпомогнат насърчаването на хуманно поведение и да подобрят уменията си в тази област.

От моя житейски опит и от проучването, което проведох до тук, съм убеден, че прилагането на Модела на Афик за Хуманното лидерство може значително да промени поведението на лидера и да повиши мотивацията на служителя.

Приложения

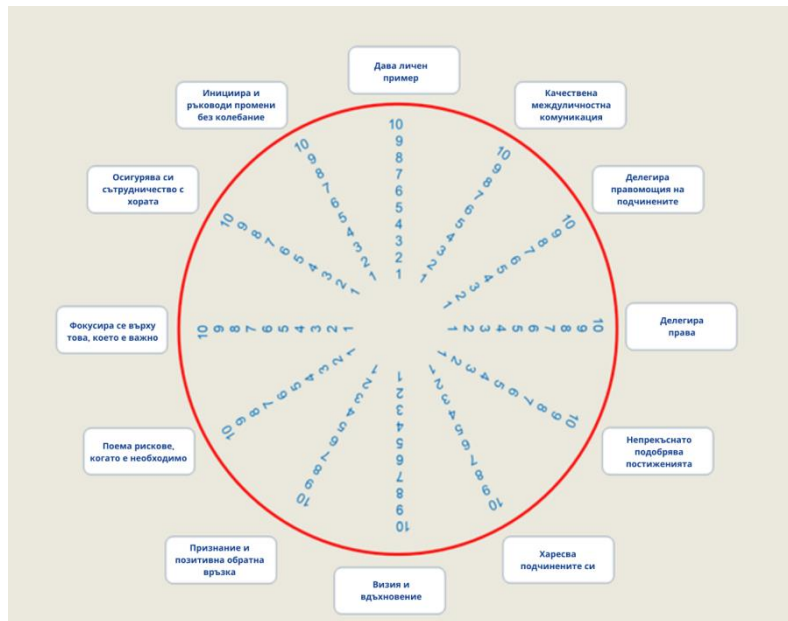
Приложение 1: Валидиране на въпросника за Хуманното лидерство

Основни характеристики на Хуманното лидерство		Изберете 8 характеристики
1.	Пример за подражание	
2.	Подготвя се за кризи	
3.	Поема необходимите рискове	
4.	Обучава подчинените си	
5.	Твърд и непоколебим	
6.	Инициира и ръководи промени	
7.	Балансира между работа и свободно време	
8.	Източник на визия и вдъхновение	
9.	Прилага организационната култура	
10.	Старае се да подобрява постиженията	
11.	Държи на подчинените си и го е грижа за тях	
12.	Делегира правомощия на подчинените	
13.	Добра междуличностна комуникация	
14.	Дава принос и конструктивна обратна връзка	
15.	Взема решения без продължително колебание	
16.	Различава между съществено и несъществено	
17.	Придържа се към организационните политики и процедури	
18.	Наказва незадоволителното поведение, когато е необходимо	
19.	Насърчава сътрудничеството, за да подобри резултатите	
20.	Изправя се без страх пред подчинените си, когато е необходимо	

Приложение 2: Въпросник за Модела на Хуманното лидерство

Характеристики	Точки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Дава личен пример										
2. Добра междуличностна комуникация										
3. Делегира правомощия на подчинените										
4. Обучава подчинените си										
5. Непрекъснато подобрява постиженията										
6. Харесва подчинените си										
7. Визия и вдъхновение										
8. Принос и позитивна обратна връзка										
9. Поема рискове, когато е необходимо										
10. Фокусира се върху това, което е важно										
11. Балансира между работа и свободно време										
12. Инициира и ръководи промени без колебание										

Приложение 3: Радарна диаграма – коригирана след валидиране (12 черти)



Приложение 4: Въпросник за общата мотивация

Това е списък с 10 фактора, които въздействат върху Вашата мотивация по време на работа. Моля отбележете с оценка от 1 (слабо въздействие) до 10 (силно въздействие) до всеки фактор колко влияе върху Вашата мотивация на работното място

Влияние върху работната мотивация		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	пари										
2.	гъвкаво работно време										
3.	позитивна организационна култура										
4.	значима и предизвикателна работа										
5.	условия/привилегии										
6.	местоположение										
7.	социални взаимоотношения										
8.	статус										
9.	началник										
10.	възможности за професионално развитие										
Назовете най-важния мотивационен фактор на работното място											

Приложение 5: Въпросник за мотивацията според Хуманното лидерство

Това е списък с 12 характеристики на Хуманното лидерство, които въздействат на Вашата мотивация по време на работа. Моля отбележете с оценка от 1 (слабо влияние) до 10 (силно влияние) до всеки фактор колко влияе върху Вашата мотивация на работното място.

Характеристики на началника		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фактори		1 (слабо) to 10 (силно).									
1.	Дава личен пример – пример за подражание										
2.	Добра междуличностна комуникация										
3.	Непрекъснато подобрява постиженията										
4.	Признава приноса и дава положителна обратна връзка										
5.	Визия и вдъхновение										
6.	Балансира между работа и свободно време										
7.	Фокусира се върху това, което е важно										
8.	Харесва подчинените си										
9.	Делегира правомощия на подчинените										
10.	Поема рискове, когато е необходимо										
11.	Обучава подчинените си										
12.	Инициира и ръководи промени без колебание										
Назовете най-важната характеристика на началника											

Приложение 6: Полу-структурирано интервю за влиянието на Хуманното лидерство върху мотивацията и постиженията на служителите в организацията

1-ва част: Мениджмънт и Хуманно лидерство

- Определете един лидер от вашето минало (семейство, училище, армия, работа), който е образец на лидерството за Вас и посочете качествата и поведението, което го прави хуманен лидер?
- Дефинирайте “Хуманно лидерство“ според Вашите разбирания?
- Каква е разликата между дефинициите на “мениджър“ и “хуманен лидер“? Каква е ролята на всеки от тях в организацията?
- Дефиницията за лидерство в речника гласи – способността на човек да ръководи хора към определена цел, чрез вътрешна мотивация, без награда или налични правомощия – съгласен ли сте с тази дефиниция? Моля уточнете.

2-ра част: Хуманното лидерство и мотивацията

- Хуманното лидерство създава ли вътрешна мотивация за служителите? Как?
- Какъв е Вашият лидерски стил? Ориентиран към задачите или към хората? Каква е оптималната комбинация според Вас? Кое влияе повече на мотивацията?
- Възможно ли е да се обединят хуманността в организацията със стремежа за мотивация и най-доброто реализиране на организационните цели?
- Смятате ли, че повечето от лидерите работят за постигането на целите на организацията и гледат на служителите като на ресурс?
- Такива лидери грижат ли се за повишаване на мотивацията сред служителите?

3-та част: Други въпроси

- Защо повечето мениджъри използват основно насърчителен и авторитетен подход към своите служители?
- Вие, като мениджър, обучаван ли сте по човешки ресурси? Според Вас необходимо и възможно ли е мениджърите да бъдат обучени да имат лично отношение към служителите си?
- Вашата организация има ли система за оценка на лидери/мениджъри във връзка с личното отношение?
- Съществува ли страх, че хората ще “експлоатират“ хуманния лидер за собствени изгоди по начин, който ще навреди на организацията?

ПУБЛИКАЦИИ И УЧАСТИЯ В НАУЧНИ ФОРУМИ С ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Публикации

1. Fishbein, A. (2019). *The Key to Humane Leadership 2nd ed.* Tel Aviv: Effie Meltzer. [in Hebrew].
2. Fishbein, A. (2019). Humane leadership. Multidisciplinary Journal of Science, Education and Art ISSN 1313 – 5236. Union of Scientists in Bulgaria, Blagoevgrad branch, pp. 450-457 Derived from <http://www.usb-blagoevgrad.swu.bg/media/2082/godishnik.pdf>
3. Fishbein, A. (2020). The AFIK Model of Humane Leadership. In M.Tcholakova (Ed.). Current problems in social work practice, Blagoevgrad, pp.167- 177
4. Projections of Humane Leadership Model in Social Work Practice. (2020). Veliko Tynovo University Press (in press)

Участие в научни форуми

1. Арие Фишбейн. Хуманното лидерство – ключ към успеха на организацията Семинар „Социална работа и човешки взаимоотношения“, Благоевград, 19 март 2019 г.
2. Arie Fishbein. Current perspectives in Human leadership. Fifth Balkan Scientific Conference “The Science, the Education and the Art in 21st Century” 26 - 27 September 2019 University Center Bachinovo
3. Arie Fishbein. Projection of humane leadership model in social work. International online scientific-practical conference “Empowering Practitioners in Social Work from Rural Communities ”, 5th December 2020 Veliko Tynovo

Библиография

- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.
- Adizes, I. (2012). *Managing Corporate Lifecycles—How Organizations Grow, Age and Die 2nd ed.* Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications.
- Alderfer, F. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: The Free Press.
- Amir, L. (2008). *Management and Leadership, Change and Innovation*. Tel Aviv: Rimonim.
- Arruda, W. (2015). 9 Differences between Being a Leader and a Manager. *Forbes*, Nov. 2015.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees - attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avolio, M. (1999). The Full Range of Leadership. In Gonen, A. & Zakai, A. (Eds.). *Leadership and Leadership Development*. Tel Aviv: Matar Publishing. [in Hebrew].
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1975). A case for positive reinforcement. *Business Horizons*, 18(2), 57-66.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Blanchard, K. (2008). Situational leadership. *Leadership Excellence*, 25(5), 19.
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. FT Press.
- Brent, M. (2018). What are process theories of motivation? *Career Trend*, Dec 2018. <https://careertrend.com/info-8351038-process-theories-motivation.html>
- Burns, S., & Wilson, K. (2011). Trends in leadership writing and research: a short review of the leadership literature. In Kay, S., & Venner, K. (Eds.). *A Cultural Leadership Reader*, 86-94. Creative Choices.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-worship, & the Heroic in History*. New York: Appleton & Co. p.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York: Fireside Books - Simon & Schuster.
- Covey, S. R., Covey, S., Summers, M., & Hatch, D. K. (2014). *The Leader in Me*. New York: Simon and Schuster.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999). *Born and Bred?* London: YMCA George Williams College.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1973). *Leadership and Effective Management*. London: Scott and Forestman.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books Publications.
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2003). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results*. Harvard Business Press.
- Gordon, J. R. (2002). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Upper River: Prentice Hall.
- Giuliani, R. W., & Kurson, K. (2002). *Lidership*. Plaza & Janés.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior— Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*. In Chemers, M. M. & Ayman, R. (Eds.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81–107. Academic Press.
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., Andersen, L. B. (2014). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, 92, 753-768.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153–168.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B. (2015). Public service motivation, user orientation and prescription behavior: Doing good for society or for the individual user? *Public Administration*, 93, 753-768.
- Kanfer, R. (1990). Motivation and organizational psychology. In Duunnette, M. D., & Hough, L. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 75-170. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall Inc.

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358-374.
- Morgan, J. (2016). *Building an Organization with Truly Human Leadership - How Barry-Wehmiller Treats Their Employees Like Family Members*. Inc. Pub, aUG 30, 2016
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Northouse G. P. (2016). *Leadership*, 7th edition. Sage publications Plc.
- Northouse, G. P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, 4th Edition, Sage publications, Thousand Oaks.
- Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3).
- Popper, M., & Ronen, A. (1992). *On Leadership*. Tel Aviv: Israeli Ministry of Defense.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 52-63.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Theory and Managerial Style Flexibility. *Journal of Irish Management Institute*, 14 – 22.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of Management*. London: Prentice-Hall.
- Russell, J. (2017). *A Meta-analysis: The Full Range of Leadership Model Impacting Policing Organizations*. Doctoral dissertation, Walden University, College of Social and Behavioral Sciences.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1): 54-67
- Saraswathi, S. (2012). Leadership Styles in Organizations an Empirical Study. *Management*, 1(11).
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2014). *Studying Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 2-5.
- Schriesheim, C., Castro, S. & Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Stockton, H., Dongrie, V., & Neveras, N. (2014). *Leaders at All Levels – Close the Gap between Hype and Readiness*. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-leaders-at-all-levels.html>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wetherbe, J. C., & Wetherbe, M. B. (1993). Individual Motivation Profile: The Key to Increase Productivity and Job Satisfaction. *Information Management*, 2 (1), 1-20.
- Wise, L. R. (2004). Bureaucratic posture: On the need for a composite theory of bureaucratic behavior. *Public Administration Review*, 64, 669-680.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.