

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ



ПРИЛОЖЕНИЕ НА КЛАСИЧЕСКИТЕ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО В ДИГИТАЛНА СРЕДА

ИЛИЯ ИВАНОВ ЛИНДОВ

АВТОРЕФЕРАТ

**ЗА ПРИСЪЖДАНЕ
НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН
„ДОКТОР“**

Професионално направление
3.7. «Администрация и управление»

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ
ДОЦ. Д-Р ИЯ ПЕТКОВА

СОФИЯ, 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

СЪДЪРЖАНИЕ	2
ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	3
Актуалност на темата	3
Обект и предмет на изследването	5
Цел, задачи на изследването, теза	5
Изследователски въпроси	6
Изследователски хипотези	7
Модел на изследването	8
Методология	10
Структура на дисертационния труд.....	11
КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
ГЛАВА ПЪРВА: Лидерство и дигитализация	12
ГЛАВА ВТОРА: Методология на изследването	13
ГЛАВА ТРЕТА: Резултати и анализ	16
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	21
НАУЧНИ ПРИНОСИ	23
ПРАКТИЧЕСКО ЗНАЧЕНИЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ.....	25
ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	26
ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА ПО ТЕМАТА.....	27
ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ.....	28

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на темата

В съвременния свят, белязан от безпрецедентна по своя мащаб и дълбочина дигитална трансформация, организациите и техните лидери са изправени пред фундаментални промени. Далеч отвъд простото внедряване на нови технологии, тази трансформация коренно променя структурата на работата, начина на комуникация и взаимодействие в екипите, както и самата представа за същността на лидерството (Banks, et al., 2022; Berman & Korsten, 2014). Глобализацията, експоненциалният темп на развитие на информационните и комуникационните технологии (Mihai & Cretu, 2019), повсеместното навлизане на интернет, мобилните устройства, изкуствения интелект, анализа на големи данни (Big Data) и облачните услуги създават една изключително динамична и често непредсказуема среда. Скоростта, обемът и неяснотата на тези промени, често описвани с акронима VUCA (волатилна, несигурна, сложна и двусмислена) (Hensellek, 2020), поставят традиционните лидерски подходи пред сериозно изпитание и налагат тяхното критично преосмисляне. Дигитализацията не е просто технологично обновление, а стратегически императив (Mollah, et al., 2023), който фундаментално преструктурира бизнес модели, оперативни процеси и организационни култури, принуждавайки утвърдени предприятия да предприемат дълбоки промени, за да запазят своята конкурентоспособност и релевантност (Kamalaldin, et al., 2020; Sommarberg & Makinen, 2019).

Лидерството, като концепция и практика, само по себе си е обект на непрекъсната еволюция и научен дебат (King, 1990; Benmira & Agboola, 2021). В теоретичния обзор на този труд е споменато съществуването на стотици дефиниции (Давидков, 2006; Bass & Bass, 2008) и множество теории, опитващи се да обяснят същността му – от ранните подходи, фокусирани върху чертите и „Великия човек“ (Day & Zacharo, 2007), през поведенческите (Lewin, et al., 1939) и ситуационните модели (Fiedler, 1967), до по-късните транзакционни и трансформационни теории (Bass & Riggio, 2005). Тази сложност и многообразие се задълбочават допълнително в дигиталната ера. Класическите лидерски теории, разработени и валидирани предимно в условията на физическо присъствие, традиционни йерархични структури и по-предсказуеми пазарни условия, са изправени пред нови предизвикателства (Cortelliazzo, et al., 2019). Възникват ключови въпроси относно тяхната актуална валидност и обяснителна сила в среда на преобладаваща виртуална комуникация, географски разпръснати екипи, намалени или

изменени невербални сигнали (Линдов, 2025) и променена динамика на властовите отношения (Khan, 2016). Как лидерите могат ефективно да мотивират, ангажират и ръководят своите екипи, когато физическият контакт е ограничен, а комуникацията е опосредствена от технологии? Кои лидерски поведения и стилове се оказват най-ефективни за постигане на високи резултати при тези нови условия? Как се променят възприятията за авторитет, доверие и същността на връзката между лидер и последовател в дигиталното пространство?

Макар да съществува нарастващ академичен и практически интерес към концепцията за „дигитално лидерство“ (De Araujo, et al., 2021; Hensellek, 2020), изследванията често се концентрират върху идентифицирането на нови компетенции, пряко свързани с владенето на технологиите, или върху разработването на изцяло нови лидерски модели, специфични за дигиталната ера. Същевременно се наблюдава недостатъчно задълбочено и емпирично обосновано изследване на това как основополагащите, класически лидерски парадигми – тези, които са формирали основата на управленската мисъл и практика в продължение на десетилетия – се прилагат, адаптират, трансформират и влияят на организационните и индивидуалните резултати в специфичния контекст на силно дигитализирани организации и виртуални екипи. Липсват достатъчно емпирични данни за това кои аспекти на класическите теории запазват своята валидност, кои губят своята релевантност или дори стават контрапродуктивни, и как се формират ефективни хибридни лидерски профили, съчетаващи елементи от различни подходи (Lindov, 2025).

Именно тази идентифицирана изследователска празнина – липсата на системно емпирично изследване на приложението и ефективността на класическите лидерски теории в условията на съвременната дигитална работна среда, обуславя актуалността и значимостта на настоящия дисертационен труд. Разбирането на тези процеси е от ключово значение не само за развитието на теорията на лидерството, но и за предоставянето на практически насоки на организациите и техните ръководители. В епоха, в която способността за ефективно лидерство в дигитална среда се превръща в критичен фактор за организационния успех (Nandasinghe, 2020), иновациите и устойчивото развитие, настоящото изследване цели да допринесе към научното познание чрез предоставяне на актуални емпирични данни. Чрез идентифицирането на успешни лидерски профили и практики, както и на такива, които губят своята релевантност, изследването се стреми да предложи и практически насоки за лидери и организации, стремящи се да навигират успешно в предизвикателствата на съвременната, все по-

дигитализирана работна среда. Интегрирането на количествени и качествени данни в рамките на смесен методологичен подход позволява изграждането на една по-богата, нюансирана и реалистична картина на лидерството в условията на повсеместна дигитализация, отговаряйки на необходимостта от задълбочено разбиране на този сложен и динамичен феномен.

Обект и предмет на изследването

Обект на настоящото дисертационно изследване е лидерството в съвременната организационна среда, която е белязана от всеобхватна дигитализация и ускорен преход към виртуални и хибридни работни модели. В тази бързо променяща се реалност, където традиционните форми на взаимодействие и управление са поставени пред нови предизвикателства, се налага задълбочено изследване на лидерските феномени в новия технологичен и социален контекст.

Предмет на изследването е приложението, адаптацията и ефективността на шест основни класически теории за лидерството – Теория на чертите, Поведенческа теория (с фокус върху ориентацията към хората и взаимоотношенията), Ситуационна теория, Транзакционно лидерство, Харизматично лидерство и Трансформационно лидерство – в специфичния контекст на силно дигитализирани организации и виртуални екипи. В рамките на изследването се анализира въздействието на лидерските стилове, основани на тези шест теории, върху ключови организационни и индивидуални резултати. Те включват ангажираност и ефективност на ниво отдел, индивидуална удовлетвореност и мотивация на служителите, както и възприятията за авторитета на лидера и неговите организационно-комуникационни умения в условията на дигитална работа. Специален фокус е поставен върху това как дигиталната трансформация променя динамиката на връзката лидер-последовател, кои аспекти на класическите подходи запазват или губят своята валидност и обяснителна сила в новата реалност, както и как се формират и проявяват ефективни хибридни лидерски профили.

Цел, задачи на изследването, теза

Основната цел на настоящото дисертационно изследване е да разкрие и анализира ефективността на шест основни класически теории за лидерството (Теория на чертите, Поведенческа теория, Ситуационна теория, Транзакционно, Харизматично и Трансформационно лидерство) в условията на съвременната дигитална работна среда.

Тя включва и изследване на тяхното влияние върху ключови резултати като ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите, както и върху възприятията за лидера.

За постигането на тази основна цел бяха формулирани следните **основни задачи**:

1. Да се определи дали и как се променят възприеманите лидерски стилове, основани на класическите теории, в условията на дигитална работна среда, включително да се изследва тенденцията към формиране на хибридни лидерски стилове.
2. Да се идентифицират конкретните лидерски стилове или техните характерни комбинации (профили), които са свързани с постигането на най-високи нива на организационна ефективност и ангажираност на ниво отдел, както и с най-високи нива на индивидуална удовлетвореност и мотивация на служителите.
3. Да се определи и анализира как възприеманите класически лидерски подходи влияят върху формирането на възприятията за авторитета на лидера и неговите организационно-комуникационни умения в специфичния контекст на дигиталната работна среда.

Защитаваната **теза** в дисертацията е, че в атмосферата на съвременната дигитална работна среда, успешното лидерство надхвърля самостоятелното прилагане на единични класически стилове. За постигане на висока организационна ефективност, ангажираност, удовлетвореност и мотивация на служителите, лидерите трябва гъвкаво да комбинират елементи от различни подходи.

Изследователски въпроси

В унисон с поставената цел и задачи, настоящото дисертационно изследване търси отговори на следните основни изследователски въпроси:

1. Какво е въздействието на дигиталната среда върху авторитета на лидера (морал, доверие) и върху способността му да организира и комуникира?
2. Какво е въздействието на класическите лидерски подходи върху удовлетворението и мотивацията на екипите в дигитална среда?
3. Кои аспекти на класическите теории за лидерството се оказват най-полезни и кои най-неподходящи в дигиталния контекст?

Изследователски хипотези

Въз основа на направения теоретичен обзор в ГЛАВА ПЪРВА, резултатите от проведените пилотни проучвания и дефинираните изследователски въпроси, в настоящия дисертационен труд се проверяват следните три основни хипотези:

Хипотеза 1: *В дигитална среда, успешното лидерство изисква адаптация и комбиниране на елементи от различни класически и съвременни теории, в зависимост от контекста и технологиите.*

Теоретичната основа за тази хипотеза произтича от разбирането за еволюцията на лидерските теории (King, 1990; Benmira & Agboola, 2021) и наблюденията, че ефективните лидери често гъвкаво съчетават различни подходи (Goleman, 2000; Price-Dowd, 2020). Специфичните изисквания на дигиталната VUCA среда (Hensellek, 2020) и многостранните компетенции, необходими за дигитално лидерство (Budianto, et al., 2023; Cortelliazzo, et al., 2019), допълнително предполагат необходимостта от интегриране на различни теоретични елементи.

Хипотеза 2: *Предвид ограниченото социално взаимодействие в дигитална среда, лидерите с по-ясно изразена ориентация към хората и взаимоотношенията постигат по-висока ангажираност и ефективност на екипа, а трансформационните лидери повишават удовлетвореността и мотивацията.*

Тази хипотеза се основава на теории, подчертаващи значението на междуличностните аспекти на лидерството, като Поведенческата теория (Lewin, et al., 1939), LMX теорията (Graen & Uhl-Bien, 1995) и концепцията за „Servant Leadership“ (Northouse, 2021), които стават особено релевантни при предизвикателствата на дигиталната комуникация (Khan, 2016; Линдов, 2025). Очаква се трансформационният подход (Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2005) да влияе положително на индивидуалните нагласи.

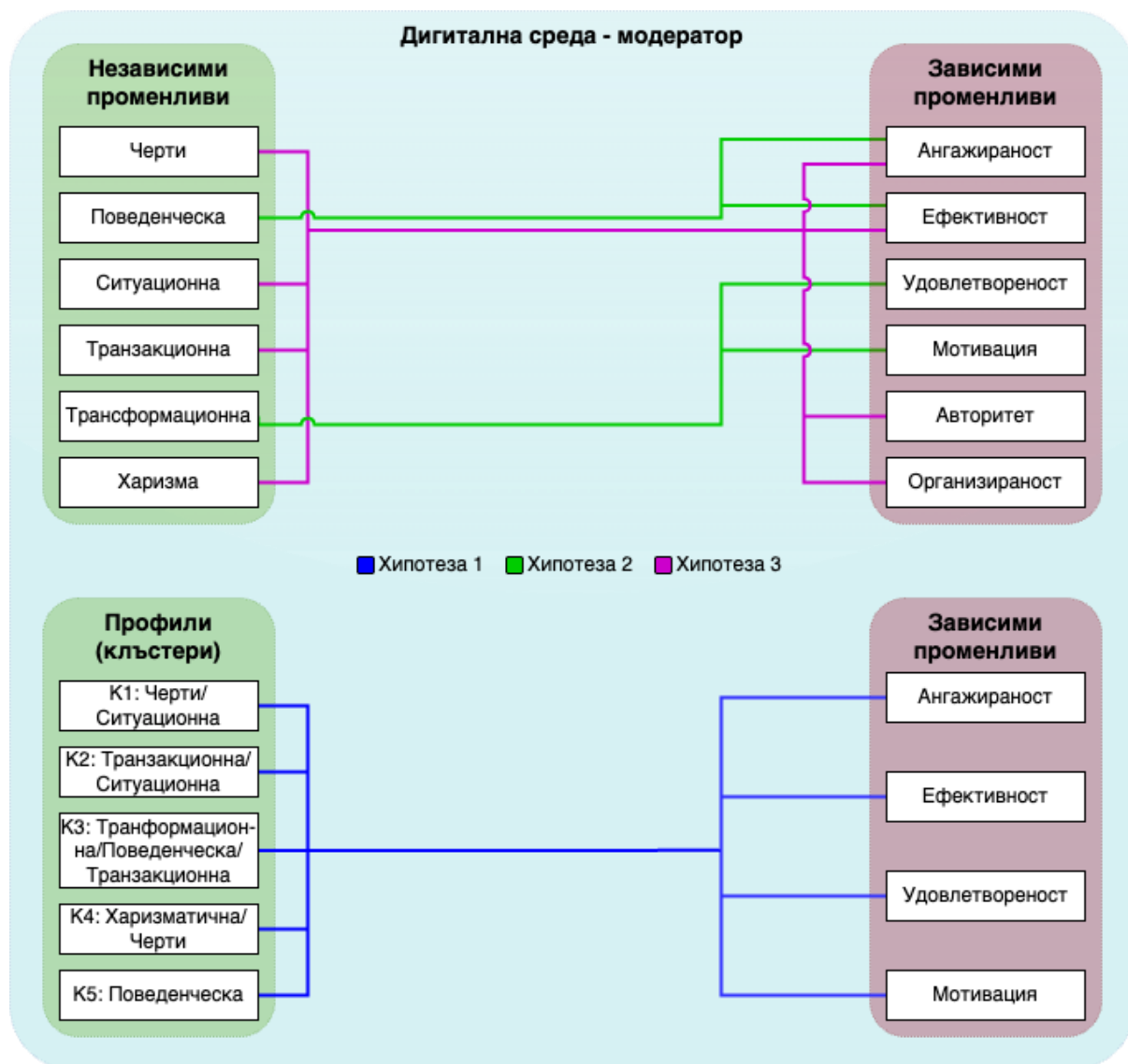
Хипотеза 3: *Работата в дигитална среда намалява възприемането и значението на авторитет, черти и харизма на лидера, а за сметка на това, поставя акцент върху способността му да се адаптира, да организира и комуникира задачи и цели по-добре.*

Тази хипотеза отразява предположението, че дигитализацията променя динамиката на властта и комуникационните парадигми (Khan, 2016), като намалява ефективността на невербалните аспекти, ключови за харизмата (Линдов, 2025), и измества фокуса от вродени качества (характерни за Теория на чертите) към наблюдаеми поведения и резултати. Повишава се значението на ясната комуникация и организация

(свързани с Транзакционното лидерство) и адаптивността (Ситуационно лидерство) (Fiedler, 1967; Northouse, 2021), което е подкрепено и от пилотни изследвания (Lindov, 2025).

Модел на изследването

Настоящият дисертационен труд се основава на концептуален изследователски модел (Фигура 1), който схематично представя основните изследвани конструкти и хипотетичните взаимовръзки между тях в специфичния контекст на дигиталната работна среда. Този модел служи като пътеводител за емпиричното изследване и анализа на резултатите.



Фигура 1. Модел на изследването

В основата на модела са позиционирани шестте разглеждани класически теории за лидерството – Теория на чертите, Поведенческа теория (с фокус върху ориентация към хората и взаимоотношенията), Ситуационна теория, Транзакционно лидерство, Харизматично лидерство и Трансформационно лидерство. Възприятията на последователите за проявлението на тези шест лидерски стила от страна на техните ръководители са основните независими променливи (предиктори). На по-късен етап от анализа, като второ ниво на независими променливи, се формират и емпирично изведени лидерски профили, представляващи комбинации от тези стилове.

Ключов елемент в модела е контекстът на дигиталната работна среда. Този контекст, характеризиращ се с висока степен на волатилност, несигурност, сложност и двусмисленост (VUCA среда) (Hensellek, 2020), интензивно използване на дигитални технологии за комуникация и координация, географска разпръснатост на екипите и променена динамика на междуличностните взаимодействия (Khan, 2016), не е просто фон, а се теоретизира като мощен модератор или контекстуален фактор. Моделът предполага, че дигиталната среда влияе върху това кои лидерски поведения са ефективни и как те се възприемат, като модифицира връзките между класическите лидерски стилове и постигнатите резултати.

Зависимите променливи (резултати) в модела обхващат както организационно, така и индивидуално ниво, тъй като ефективността на лидерството се измерва по множество критерии (Danisman, et al., 2015; Yukl & Gardner, 2020). Те включват:

- На ниво отдел: **Ангажираност на отдела и Ефективност на отдела.**
- На индивидуално ниво: **Удовлетвореност от работата, Мотивация на служителите, възприеман Авторитет на лидера и възприемани Организационно-комуникационни умения на лидера.**

Моделът постулира и изследва следните основни хипотетични взаимовръзки:

1. Прякото влияние на възприеманите класически лидерски стилове върху посочените организационни и индивидуални резултати.
2. Модериращото/контекстуално влияние на дигиталната среда, което променя очакваните връзки между лидерските стилове и резултатите в сравнение с традиционната работна среда. Предполага се, че някои аспекти на лидерството (напр. организация, комуникация) придобиват по-голямо значение, докато други (напр. черти, харизма) може да загубят своето влияние или да се проявят по различен начин.

3. Значението на комбинирането на стилове и на специфичните лидерски профили за постигане на ефективност в дигитална среда, надграждайки идеята, че рядко един-единствен стил е достатъчен (Goleman, 2000; Price-Dowd, 2020).

Емпиричната проверка на този модел е осъществена чрез смесен методологичен подход.

По същество, изследователският модел постулира, че в контекста на дигиталната работна среда, проявлението на характеристики от различни класически лидерски стилове, както индивидуално, така и в комбинация като профили, оказват значимо влияние върху ключови организационни и индивидуални резултати, като характерът и силата на тези влияния са специфично модифицирани от дигиталния контекст.

Методология

За постигане на целите и проверка на хипотезите е приложен смесен методологичен подход, съчетаващ количествени и качествени методи.

Количествен етап: Проведено е мащабно анкетно проучване ($N=792$) сред служители, работещи предимно във виртуални екипи в четири ключови, силно дигитализирани индустрии (Телекомуникации, ФинТех, Финанси, Онлайн търговия/маркетинг) с глобален обхват. Използван е стандартизиран онлайн въпросник, чиито добри психометрични характеристики (надеждност и конструктна валидност) са верифицирани. Въпросникът измерва възприятията на служителите за техните лидери по отношение на шест класически лидерски стила (Черти, Поведенчески, Ситуационен, Транзакционен, Харизматичен, Трансформационен), възприеман Авторитет и Организираност/Комуникация, както и индивидуални резултати (Удовлетвореност, Мотивация) чрез 5-степенни скали тип Ликерт. Използвани са и вторични данни за Ангажираност и Ефективност на ниво отдел, които са стандартизирани към 5-степенна скала за целите на анализа. Количествените данни са анализирани чрез корелационен анализ, множествен регресионен анализ (OLS и с клъстеризирани стандартни грешки), клъстерен анализ (K-Means, идентифицирани 5 лидерски профила) и дисперсионен анализ (ANOVA/Welch).

Качествен етап: Проведени са 22 индивидуални полуструктурирани интервюта с целенасочено подбрани участници от количествената извадка до достигане на теоретично насищане. Целта е да се задълбочи разбирането на количествените резултати

и да се изследват възприятията за съвременни лидерски измерения (LMX, Автентичност, „Servant“ лидерство, EQ, Разпределено лидерство). Данните от интервюта са анализирани чрез тематичен анализ. Изследването е проведено при стриктно спазване на етичните норми.

Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд се състои от увод, три глави и заключение.

УВОД: Очертава актуалността, проблема, целите, обекта и предмета на изследването.

ГЛАВА ПЪРВА: Представя теоретичен обзор на концепцията за лидерство, неговата еволюция, класически и съвременни теории, както и феномена на дигитализацията и нейното въздействие върху организациите и лидерството. Формулира изследователските хипотези и модела на изследването.

ГЛАВА ВТОРА: Детайлно описва методологията на изследването – теоретична рамка, понятиен апарат, инструментариум (включително неговата верификация), процедури по събиране и анализ на данни.

ГЛАВА ТРЕТА: Представя и анализира емпиричните резултати от количествените (дескриптивна статистика, корелации, регресии, ANOVA, клъстерен анализ) и качествените (тематичен анализ на интервюта) изследвания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: Обобщава основните изводи от цялото изследване, дискутира теоретичните и практическите импликации, признава ограниченията и набелязва насоки за бъдещи изследвания.

Трудът съдържа библиография и приложения.

КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА: Лидерство и дигитализация

Първа глава на дисертационния труд полага теоретичните основи на изследването. В нея се разглежда многоаспектната същност на лидерството, като се отчита трудността при дефинирането му и се проследяват различните исторически и концептуални подходи – от разглеждане на лидера като фокус-елемент или носител на смисъл (Bass & Bass, 2008) до дефиниции, базирани на убеждаване, влияние или структуриране на взаимодействието (Stogdill, 1959). Приема се работна дефиниция, базирана на шест признака на съвременното лидерство, релевантни за дигиталната среда (McFarland, et al., 1993; Bass & Bass, 2008).

Подчертава се фундаменталното обществено и стопанско значение на лидерството като ключов фактор за организационната ефективност, способен да „трансформира потенциалите в реалност“ (Nandasinghe, 2020). Разгледани са десетте детерминанти на екипната ефективност според Юкл и Гарднър (Yukl & Gardner, 2020) и връзката между лидерството и организационната култура, като се изтъква ролята на лидера във формирането и поддържането на културата чрез специфични механизми (Schein, 2004). Анализира се и сложната връзка и разграничение между мениджмънт (фокусиран върху ред и процеси) и лидерство (фокусирано върху визия и промяна) (Covey, et al., 2015; Liphadzi, et al., 2017), както и аргументи за тяхната взаимосвързаност (Azad, et al., 2017; Bailey, 2022).

Централно място в главата заема прегледът на еволюцията на теориите за лидерството – от ранните подходи, фокусирани върху вродените характеристики (Теория на чертите) (Northouse, 2021), през Поведенческите теории (акцентиращи върху заучаеми поведения и стилове като авторитарен, демократичен, laissez-faire (Lewin, et al., 1939)), до Ситуационните теории, които подчертават необходимостта от адаптиране на стила към контекста (Fiedler, 1967; Rowe & Guerrero, 2013). Детайлно са разгледани шестте класически теории, които са предмет на настоящото изследване: Теория на чертите, Поведенческа теория, Ситуационна теория, Транзакционно лидерство (основано на обмен и условна награда/управление по изключение (Bass & Bass, 2008; Riggio, 2018)), Харизматично лидерство и Трансформационно лидерство (фокусирано върху вдъхновение, визия, мотивация отвъд базовия обмен (Northouse, 2021; Петкова-Гурбалова, 2019)). Представени са и по-съвременни концепции като Автентично, „Servant“, LMX, Разпределено, EQ-базирано и Приобщаващо лидерство, които допълват

класическите подходи. Подчертава се, че ефективните лидери често комбинират елементи от различни теории (Goleman, 2000; Price-Dowd, 2020).

Главата обстойно анализира феномена на дигитализацията и дигиталната трансформация като фундаментална сила, променяща бизнес модели, организационни структури и работни процеси. Описва се съвременната работна среда като волатилна, несигурна, сложна и двусмислена (VUCA) (Hensellek, 2020). Разглеждат се ключови аспекти на дигитализацията – формиране на „цифров начин на мислене“, доминация на цифрови бизнес модели, нови императиви пред лидерството, външни (мобилни технологии, облак, AI, IoT) и вътрешни (гъвкавост, иновации, Work 4.0) двигатели, както и дълбокото въздействие върху организационната култура и комуникацията (Hensellek, 2020; De Araujo, et al., 2021). Представени са шестте характеристики на дигитализацията според Кхан (Khan, 2016) – взаимосвързаност, изобилие от информация, прозрачност, размиване на йерархията, двигател за решения/интегритет и хуманизиращ ефект, както и свързаните с тях предизвикателства (информационно претоварване, размиване на граници, етични дилеми).

Анализират се специфичните предизвикателства пред лидерството в дигиталната ера, включително управлението на виртуални екипи (Cortelliazzo, et al., 2019), необходимостта от непрекъсната технологична адаптация (Mihai & Cretu, 2019) и управлението на културната трансформация (Kamalaldin, et al., 2020). Очертава се концепцията за „дигитално лидерство“, като се систематизират необходимите компетенции: стратегическа визия, дигитална интелигентност, адаптивност, ориентация към хората, насърчаване на иновации, комуникационно майсторство, бизнес интелигентност, любопитство, управление на таланти и етичност (Budianto, et al., 2023; Cortelliazzo, et al., 2019; Hensellek, 2020). Представят се и шест нови лидерски роли в дигиталния контекст (Weber, et al., 2022).

Накрая, главата представя икономическите сектори в обхвата на изследването (Телекомуникации, ФинТех, Финанси, Онлайн търговия/Маркетинг), обобщава резултатите от проведените от автора пилотни изследвания, формулира изследователските хипотези и представя модела на изследването.

ГЛАВА ВТОРА: Методология на изследването

Втора глава на дисертационния труд е посветена на детайлното описание на методологичната рамка, използвана за постигане на целите на изследването и проверка

на поставените хипотези. Тя представя теоретичните основи, понятийния апарат, изследователските инструменти, процедурите по събиране и анализ на данни, както и мерките за осигуряване на етичност и научна достоверност.

Теоретичната рамка на изследването стъпва върху утвърдените класически теории за лидерството – Теория на чертите, Поведенческа теория, Ситуационна теория, Транзакционно лидерство, Харизматично лидерство и Трансформационно лидерство. Ключов аспект е интеграцията на дигиталната работна среда като определящ контекстуален фактор, който модифицира проявлението и ефективността на тези класически подходи. Понятийният апарат дефинира смисъла, в който са употребени основните понятия, конструкти и променливи, използвани при анализа на резултатите в ГЛАВА ТРЕТА на дисертационния труд.

За постигане на изследователските цели е приложен смесен методологичен подход, комбиниращ количествени и качествени методи. Целевата група респонденти включва служители, работещи предимно във виртуални/дигитализирани екипи в четири ключови, силно дигитализирани индустрии (Телекомуникации, ФинТех, Финанси, Онлайн търговия/маркетинг) с глобален обхват.

Количествен етап на изследването

Основният инструмент на количествения етап е специално разработен стандартизиран въпросник, разпространен онлайн на български и английски език. Въпросникът включва 35 въпроса, измерващи с 5-степенни скали тип Ликерт възприятията за лидера по осем конструкта (шестте класически лидерски стила, възприеман авторитет, организационно-комуникационни умения), индивидуални резултати (удовлетвореност, мотивация) и демографски данни за респондента и лидера. При разработването на въпросите са адаптирани елементи от утвърдени инструменти като Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass, 2004), Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) (Stogdill, 1963), Least Preferred Coworker (LPC) Scale (Fiedler, 1967), Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale (C-K Scale) (Conger, et al., 1997) и The Big Five Inventory (John, et al., 1991), като са модифицирани за целите на дигиталния фокус. В проучването участват 792 респонденти.

Проведена е щателна верификация на въпросника (частта Q3-Q26, измерваща възприятията за лидера). Анализът на надеждността (вътрешната съгласуваност) чрез Алфа на Кронбах показва отлични ($\alpha \geq 0.90$) стойности за скалите „Ориентация към хората/отношенията“ (0.911), „Транзакционно лидерство“ (0.908) и „Трансформационно

лидерство“ (0.907). Добра надеждност ($0.80 \leq \alpha < 0.90$) е установена за „Възприемане на авторитета“ (0.868), „Ситуационни характеристики“ (0.858), „Организация и комуникация“ (0.852) и „Влияние на чертите“ (0.807). Скалата за „Влияние на харизмата“ (0.734) показва приемлива надеждност. Тези резултати оправдават използването на композитни скали (George & Mallery, 2020).

Конструктната валидност е оценена чрез факторен анализ (метод на екстракция Principal Axis Factoring, наклонена ротация Promax, $k=4$). Пригодността на данните е отлична ($KMO = 0.869$, Тест на Бартлет $p < 0.001$). Решение с осем фактора обяснява 67.689% от общата дисперсия. Анализът на матрицата на модела (Pattern Matrix) (Tabachnick & Fidell, 2014; Hair, et al., 2019) потвърждава добро съответствие между емпиричната структура и теоретично заложените осем конструкта за седем от осемте фактора, като единствено факторът „Харизма“ се очертава по-слабо.

Използвани са и вторични данни за ангажираност и ефективност на ниво отдел, предоставени от участващите компании. Поради хетерогенността на изходните данни, е приложена процедура за тяхната стандартизация към единна 5-степенна скала, базирана на процентното постигане на предварително зададените цели за всеки отдел.

Статистическият анализ на количествените данни включва:

- Дескриптивен анализ за описание на извадката и променливите.
- Корелационен анализ (коефициент на Пиърсън) за изследване на двустранните връзки.
- Множествен регресионен анализ за оценка на уникалния принос на шестте лидерски стила към шестте резултата. За индивидуалните резултати е използвана OLS регресия, а за резултатите на ниво отдел (ангажираност, ефективност) – регресия с клъстеризирани (робастни) стандартни грешки (чрез GENLINMIXED в SPSS), за да се отчете йерархичната структура на данните.
- Клъстерен анализ (K-Means) за идентифициране на пет емпирични лидерски профила.
- Еднофакторен дисперсионен анализ (Oneway ANOVA с робастни тестове на Welch при необходимост) за сравняване на средните резултати между идентифицираните профили и групи.

Качествен етап на изследването

Целта на качествения етап е задълбочаване и обяснение на количествените находки, както и изследване на възприятията за съвременни лидерски аспекти. Проведени са 22 индивидуални полуструктурирани интервюта (онлайн, записвани) с целенасочено подбрани участници от количествената извадка до достигане на теоретично насищане. Използвано е ръководство с отворени въпроси, фокусирани върху осмислянето на лидерските практики в дигитална среда. Данните от интервютата са анализирани чрез тематичен анализ, следвайки основните принципи, очертани от Браун и Кларк (Braun & Clarke, 2006).

През цялото изследване са стриктно спазвани етичните съображения, включително информирано съгласие, доброволност на участието и гарантиране на конфиденциалност и анонимност на респондентите.

Тази комплексна методология, съчетаваща количествени и качествени подходи, осигурява събирането и анализа на разнородни данни, което позволява триангулация на резултатите и постигане на поставените изследователски цели по един научно обоснован и надежден начин.

ГЛАВА ТРЕТА: Резултати и анализ

Трета глава представя и анализира емпиричните резултати от проведеното смесено (количествено и качествено) изследване върху приложението на класическите теории за лидерството в дигитална среда. Целта е да се даде отговор на поставените изследователски въпроси и да се проверят формулираните хипотези. Тя се състои от пет части:

Част 1: Дескриптивна статистика

Анализът обхваща данни от 792 респонденти. Профилът на респондентите показва преобладаване на мъжете (60.4%), със силна концентрация във възрастовата група 31-50 години (49.5%, като най-многобройни са 41-50-годишните – 27.9%). Наблюдава се изключително високо образователно равнище (магистри 47.1%, бакалаври 37.5%). Географски, извадката е с глобален обхват, с най-голям дял от Европа (30.2%) и Северна Америка (27.4%). Респондентите работят предимно в технологично интензивни и силно дигитализирани сектори: Телекомуникации (36.5%) и Финансови технологии (ФинТех) (34.7%), следвани от Финанси (19.6%) и Онлайн търговия/маркетинг (9.2%).

Профилът на лидерите, според възприятията на респондентите, показва още по-силно мъжко представителство (64.5%). Те са предимно в зряла професионална възраст (41-50 години – 44.3%; 31-50 години общо 75.9%) и с изключително високо образователно ниво (магистри 50.8%, доктори 7.8%, при 15.2% с неизвестно образование). Този профил – високообразовани професионалисти и опитни, квалифицирани лидери в дигитализирани, глобално ориентирани сектори – е от съществено значение за интерпретацията на резултатите.

Част 2: Корелации и регресионен анализ

Изследвано е влиянието на шест възприемани класически лидерски стила (Черти, Поведенчески, Ситуационен, Транзакционен, Харизматичен, Трансформационен) върху шест ключови резултата: *Ангажираност (Отдел)*, *Ефективност (Отдел)*, *Удовлетвореност (Респондент)*, *Мотивация (Респондент)*, *Авторитет (ср.)* и *Организираност (ср.)*.

Корелационният анализ (Пиърсън) показва, че Транзакционният стил е най-силно положително свързан с ангажираността ($r=0.473$) и ефективността на отдела ($r=0.530$), както и с индивидуалната мотивация ($r=0.372$) и организационните умения ($r=0.382$). Поведенческият стил е най-силно положително свързан с удовлетвореността ($r=0.288$). Стилите, базирани на Черти и Харизма, показват предимно негативни корелации с повечето резултати (напр. Черти с Удовлетвореност: $r=-0.410$; Харизматичен с Организираност: $r=-0.531$).

Множественият регресионен анализ, отчитащ йерархичната структура на данните за резултатите на ниво отдел (чрез GENLINMIXED с робастни грешки) и приложеният OLS за индивидуалните, разкриват следните уникални приноси:

Ангажираност (Отдел) (Модел $F(6, 785) = 76.104, p < 0.000; Pseudo R^2 = 0.215$ (McFadden, 1974)): Най-силни положителни предиктори са Транзакционният ($B=0.252, p<0.001$) и Поведенческият стил ($B=0.205, p<0.001$). Ситуационният ($B=0.047, p=0.018$) и Харизматичният ($B=0.062, p=0.038$) имат слаб положителен принос. Трансформационният ($B=-0.109, p<0.001$) и базираният на Черти ($B=-0.060, p=.030$) стил имат значим отрицателен принос.

Ефективност (Отдел) (Модел $F(6, 785) = 112.342, p < 0.001; Pseudo R^2 = 0.292$ (McFadden, 1974)): Отново най-силни положителни са Транзакционният ($B=0.256, p<0.001$) и Поведенческият ($B=0.192, p<0.001$). Харизматичният ($B=0.089, p<0.001$) и Ситуационният ($B=0.054, p=0.004$) също допринасят положително.

Трансформационният стил ($B=-0.081$, $p<0.001$) има отрицателен ефект, а базираният на Черти е незначим ($p=0.053$).

Удовлетвореност (Респондент) (Модел *Adj. R*²=0.229, $F(6,785)=40.066$, $p<0.001$): Най-силен положителен предиктор е Поведенческият стил ($Beta=0.278$, $p<0.001$), следван от Транзакционния ($Beta=0.190$, $p<0.001$). Най-силен отрицателен е базираният на Черти ($Beta=-0.235$, $p<0.001$), следван от Трансформационния ($Beta=-0.127$, $p<0.001$) и Харизматичния ($Beta=-0.085$, $p=.043$).

Мотивация (Респондент) (Модел *Adj. R*²=0.204, $F(6,785)=34.799$, $p<0.001$): Най-силен положителен предиктор е Транзакционният стил ($Beta=0.354$, $p<0.001$). Поведенческият ($Beta=0.132$, $p=0.003$) има по-слаб положителен ефект, а базираният на Черти ($Beta=-0.147$, $p=0.001$) – отрицателен. Останалите са незначими.

Възприеман авторитет (Авторитет (ср.)) (Модел *Adj. R*²=0.085, слаб): Трансформационният и Ситуационният стил имат слаб положителен уникален ефект, докато Поведенческият и Транзакционният – слаб негативен.

Възприемана организираност/комуникация (Организираност (ср.)) (Модел *Adj. R*²=0.391, $F(6,785)=85.499$, $p<0.001$): Най-силни положителни предиктори са Транзакционният ($Beta=0.288$, $p<0.001$), Ситуационният ($Beta=0.194$, $p<0.001$) и Поведенческият ($Beta=0.188$, $p<0.001$). Най-силен негативен е Харизматичният ($Beta=-0.336$, $p<0.001$), а базираният на Черти ($Beta=-0.084$, $p=0.027$) също е негативен.

Тези резултати подчертават критичната важност на Транзакционния и Поведенческия подход, докато поставят под въпрос универсалната ефективност на Трансформационния, Харизматичния и базирания на Черти стилове в дигиталната среда. Констатациите резонират с класически двуфакторни модели (напр. „Initiating Structure“ и „Consideration“ (Stogdill, 1959)), но също така отразяват специфичните нужди, породени от дигиталния контекст (Cortellazzo, et al., 2019; Khan, 2016).

Част 3: Една или повече от една преобладаващи теории (ANOVA)

Анализът сравнява резултатите при лидери с един ясно изразен стил (с оценка ≥ 3) срещу тези, комбиниращи два или повече стила. Установено е, че лидерите, възприемани като използващи комбинация от два или повече стила, са свързани със статистически значима по-висока ефективност на отдела ($F(1, 592.468)=14.343$, $p<0.001$) и индивидуална мотивация ($F(1, 465.629)=15.803$, $p<0.001$). За ангажираността на отдела и индивидуалната удовлетвореност не са открити значими разлики. Във всички случаи

обаче, размерът на ефекта (*Eta-squared*) е малък (около 0.02), което предполага, че макар комбинирането да има предимство, други фактори са по-съществени.

Част 4: Лидерски профили (кълъстерен анализ)

Чрез K-Means кълъстерен анализ ($k=5$, базиран на предварителен йерархичен анализ) са идентифицирани пет емпирични лидерски профила ($N=792$):

K1: „Високо Черти/Ситуационен“ („Индивидуалистичен адаптор“, $N=26$, 3.3%): Високи Черти ($M=4.38$) и Ситуационен ($M=4.40$), ниски по останалите.

K2: „Високо Транзакционен/Ситуационен“ („Прагматичен структуриращ адаптор“, $N=229$, 28.9%): Висок Транзакционен ($M=4.09$) и Ситуационен ($M=3.03$), ниски по Поведенчески и Трансформационен.

K3: „Високо Трансформационен/Поведенчески, средно Транзакционен“ („Подкрепящ и вдъхновяващ лидер“, $N=300$, 37.9%): Високи Трансформационен ($M=4.30$) и Поведенчески ($M=4.14$), умерен Транзакционен ($M=2.93$).

K4: „Високо Харизматичен/Черти“ („Доминантно харизматичен/базиран на черти лидер“, $N=60$, 7.6%): Високи Харизматичен ($M=4.31$) и Черти ($M=4.36$), много ниски по останалите.

K5: „Високо Поведенчески“ („Високо поведенчески лидер“, $N=177$, 22.4%): Висок Поведенчески ($M=4.31$), ниски по Транзакционен и Трансформационен.

Сравнението на профилите (чрез GENLINMIXED и ANOVA/Welch с Games-Howell post hoc) показва:

- **Ангажираност и ефективност на отдела:** Най-високи резултати постигат K2 и K5, следвани от K3. K1 и K4 са най-неблагоприятни.
- **Удовлетвореност (Респондент):** Най-висока при K5, следван от K2 и K3. K1 и K4 са с най-ниска удовлетвореност.
- **Мотивация (Респондент):** Най-висока при K2 и K3, следвани от K5. K1 и K4 са най-демотивиращи.

Резултатите подчертават, че профилите, силни в Транзакционния и/или Поведенческия аспект (K2, K3, K5), са значително по-успешни, докато тези, разчитащи предимно на лични качества (K1, K4), са неефективни.

Част 5: Резултати от качествено изследване

Качественият анализ (Braun & Clarke, 2006) разкри шест основни теми:

1. **Преобразуване на работната среда и междуличностните отношения:** Установена е формализация на отношенията, загуба на „социалното лепило“, комуникационни бариери (особено намалена невербална комуникация) и парадоксална динамика на психологическата дистанция.
2. **Нарастваща нужда от структура и яснота:** Служителите изтъкват критичната важност на ясните задачи, цели, очаквания и обратна връзка в дигиталната среда, което обяснява доминацията на Транзакционния подход в количествените резултати.
3. **Ограниченото влияние на личността (черти и харизма):** Потвърждава се, че в дигитална среда фокусът е върху конкретните действия и компетенции, а не върху „излъчването“, което е трудно за автентично предаване онлайн. Това от своя страна обяснява негативните/слаби количествени резултати за тези стилове.
4. **Трансформационното лидерство в дигитален контекст – условност и предизвикателства:** Ефективността му е силно зависима от синергията с организационни (транзакционни) умения, преодоляването на комуникационни бариери и наличието на доверие, което често е компрометирано от минали неспазени обещания от организациите. Това обяснява проблематичните му уникални ефекти в регресиите.
5. **Поява и значение на съвременни лидерски измерения:** Респондентите подчертават нарастващата важност на Автентичността и етиката за изграждане на доверие, Емоционалната интелигентност (EQ) (особено емпатията), качествените индивидуални връзки (LMX) и проявите на Служещо лидерство (Servant Leadership). Ситуационната адаптивност се възприема по-скоро като „хигиенен фактор“.
6. **Интеграция на стиловете – норма, а не изключение:** Всички участници описват лидерите си като комбиниращи елементи от различни теории, което потвърждава необходимостта от хибридни модели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият дисертационен труд предоставя обстоен емпиричен анализ на приложението и ефективността на класическите теории за лидерството в съвременната дигитална работна среда. Чрез интегриране на количествени и качествени данни от изследване сред 792 служители в силно дигитализирани сектори, трудът демонстрира, че макар основните концепции на класическите лидерски теории (Теория на чертите, Поведенческа, Ситуационна, Транзакционна, Харизматична, Трансформационна) да запазват своята разпознаваемост и релевантност, тяхното въздействие и оптимално приложение се променят значително под влиянието на дигиталния контекст.

По отношение на първоначално формулираните хипотези, настоящото изследване установи следното: *Хипотеза 1*, според която в дигитална среда успешното лидерство изисква адаптация и комбиниране на елементи от различни теории, намира **силна подкрепа**, тъй като анализите показват уникален принос на множество стилове и успешни лидерски профили, съчетаващи различни подходи; *Хипотеза 2*, която предполага, че лидерите с по-ясно изразена ориентация към хората постигат по-висока ангажираност и ефективност, а трансформационните лидери повишават удовлетвореността и мотивацията, е **оспорена**. Резултатите сочат, че ориентацията към задачи има също толкова силен, а понякога и по-силен ефект върху ангажираността и ефективността, докато чисто трансформационният подход не показва очакваното положително влияние върху удовлетвореността и мотивацията в дигиталния контекст; *Хипотеза 3*, според която работата в дигитална среда намалява възприемането и значението на авторитета, чертите и харизмата на лидера за сметка на способността му да организира и комуникира задачи, намира **силна подкрепа** в данните, които показват изместване на фокуса от „личността“ към „действията“ на лидера.

Ключов извод от изследването е критичната важност на баланса между осигуряването на структура, яснота и предвидимост (аспекти на Транзакционното лидерство) и проявяването на грижа, подкрепа и изграждане на взаимоотношения (аспекти на Поведенческото лидерство). Тези два подхода се очертават като фундаментални стълбове за постигане както на организационна ефективност и ангажираност, така и на индивидуална удовлетвореност и мотивация в условията на дистанционна работа и ограничени комуникационни канали.

Същевременно, резултатите показват ясна девалоризация на лидерството, базирано предимно на възприемани вродени черти или харизматично излъчване. В

дигиталната среда, където възможностите за автентично предаване на личностни нюанси са ограничени, фокусът се измества към конкретните действия, компетенции и подкрепата, която лидерът осигурява. Разчитането само на „личност“ без реални управленски или релационни умения се оказва неефективно и дори може да бъде контрапродуктивно.

Изследването разкри и неочаквани предизвикателства и условности пред прилагането на Трансформационното лидерство онлайн. Неговият уникален принос към резултатите е по-скоро проблематичен, което се обяснява с комуникационните бариери, необходимостта от синергия с прагматични подходи и потенциалната „криза на доверието“ у служителите. Това налага преосмисляне на универсалната приложимост на този модел в дигитален контекст.

Потвърждава се, че ефективното лидерство в дигитална среда рядко се свежда до един-единствен стил. Интеграцията на елементи от различни теории и формирането на хибридни лидерски профили е норма, като най-успешни са тези комбинации, които съчетават ефективни транзакционни и/или поведенчески практики. Нараства и значението на съвременни лидерски измерения като автентичност, емоционална интелигентност и качествени индивидуални връзки (LMX) за изграждане на доверие и преодоляване на психологическата дистанция.

В крайна сметка, дисертационният труд заключава, че успешното лидерство в дигиталната ера изисква гъвкавост, контекстуална интелигентност и преди всичко – фокусиране върху конкретни действия, които осигуряват както яснота и структура на работата, така и подкрепа и човешка връзка с последователите, дори и от разстояние.

НАУЧНИ ПРИНОСИ

Настоящото изследване допринася към теорията на лидерството по няколко начина:

1. **Теоретичен принос към разбирането за контекстуалността:** Трудът допринася към теорията на лидерството, като емпирично демонстрира, че дигиталната среда не е просто фон, а ключов модератор, който активно променя валидността и йерархията на класическите лидерски подходи. С това се надгражда ситуационната теория, показвайки, че дигиталният контекст изисква собствена, специфична теоретична адаптация.
2. **Предизвикване на установени парадигми:** Дисертацията предизвиква допускането за универсалната ефективност на Трансформационното лидерство, предоставяйки едни от първите емпирични данни за неговите потенциално негативни или незначими ефекти в дигитален контекст. Този принос отваря нова дискусия за граничните условия на теорията и подчертава ролята на организационното доверие като критично важен фактор за нейния успех.
3. **Концептуално преосмисляне на ролята на базовите стилове:** Изследването допринася със значимо теоретично изясняване, извеждайки на преден план Транзакционния и Поведенческият подход не просто като стилове, а като фундаментални "хигиенни фактори" за дигиталното лидерство. Трудът аргументира, че те осигуряват необходимия минимум от структура и психологическа сигурност, без които по-комплексни подходи (като Трансформационния) не могат да бъдат ефективни.
4. **Разработване на нова емпирична типология:** Трудът разработва и валидира нова, емпирично основана типология от пет лидерски профила, специфични за дигиталната среда. Тази типология служи като нов диагностичен и аналитичен инструмент за изследователи и практики, който надхвърля анализа на отделни стилове и позволява по-нюансирана оценка на лидерските конфигурации.
5. **Емпирична подкрепа на предположението за "деперсонализацията" на лидерството:** Изследването предоставя солидна емпирична подкрепа за тезата за "деперсонализацията" на лидерското влияние в дигитален контекст. С това се допринася към разбирането как технологично-опосредстваната

комуникация намалява значението на личностните черти и харизмата за сметка на обективни, поведенчески и организационни компетенции.

ПРАКТИЧЕСКО ЗНАЧЕНИЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Резултатите от дисертационния труд предоставят няколко ключови извода, които мениджърите и лидерите могат да използват за подобряване на ефективността си в дигитална или хибридна среда:

Приоритет на балансираните лидерски поведения пред вродените качества:

Ефективното дигитално лидерство произтича в по-голяма степен от демонстрирани поведения, които осигуряват както ясна структура и посока на задачите (транзакционни аспекти), така и грижа и подкрепа за екипа (релационни аспекти). Това разбиране може да насочи усилията за развитие на лидери към конкретни поведенчески компетенции, вместо да се разчита предимно на възприемани вродени качества или лична харизма, които сами по себе си не гарантират успех онлайн.

Необходимост от прагматично приложение на трансформационния подход:

Лидерите могат да приложат разбирането, че за да бъде вдъхновяващо и ефективно в дигитална среда, трансформационното лидерство следва да бъде подкрепено от силни транзакционни елементи (като ясно дефинирани цели, структурирано проследяване на напредъка и навременна обратна връзка) и ефективно комуникирана визия, адаптирана към особеностите на виртуалния контекст.

Значение на автентичността, емоционалната интелигентност и оптимизираната дигитална комуникация: Резултатите подчертават ползата от насърчаването на автентичност и емоционална интелигентност у лидерите, тъй като тези качества улесняват изграждането на доверие и връзка от разстояние. В допълнение, те могат да използват знанието, че целенасоченото оптимизиране на комуникационните стратегии и използваните дигитални инструменти е ключово за поддържане на ангажираността, ефективното управление на задачи и екипната кохезия.

Потенциал на лидерските профили за целенасочено развитие:

Ръководителите биха могли да се опрат на типологията, очертана под формата на специфични лидерски профили, като основа за диагностика на съществуващите лидерски подходи в тяхната организация. Това би подпомогнало разработването на целенасочени програми за развитие, насочени към изграждане на по-гъвкав и ефективен лидерски репертоар, адекватен на предизвикателствата на дигиталната работна среда.

ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с общ обем от 191 стандартни страници. Структурно се състои от увод, три глави, заключение, библиография и приложения. Изложението е илюстрирано с 18 фигури и 10 таблици. Използваната литература включва 83 източника на английски и български език.

ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА ПО ТЕМАТА

1. Lindov, I., 2023. Dominating Leadership Styles in Digitalized and Geographically Dispersed IT Organizations. *Journal of Economic Boundaries and Transformation*, 4(2), pp. 28-38.
2. Lindov, I., 2024. Leadership impact on the effectiveness in digitalised it organisations. *SCIENCE International journal*, 3(3), pp. 153-158.
3. Линдов, И., 2025. Отражение на ограничената невербална комуникация върху лидерството във виртуални екипи. *Реторика и комуникации*, Issue 62, pp. 143-154.
4. Lindov, I., 2025. Evolution of the classical leadership styles in a digital environment. *Proceedings of the 19-th International Conference on Business Excellence*, [Приета за печат].

ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ

- Avolio, B. & Bass, B., 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set.* 3rd ред. Redwood city, CA: Mind Garden.
- Azad, N. и др., 2017. Leadership and Management Are One and the Same. *American Journal of Pharmaceutical Education.*
- Bailey, J. R., 2022. *The Best Managers Are Leaders — and Vice Versa.* [Онлайн] Available at: [Harvard Business Review](#)
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S. & Sayama, H., 2022. Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, Том 33.
- Bass, B. M. & Bass, R., 2008. *The Bass Handbook of Leadership.* 4-th edition ред. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2005. *Transformational Leadership.* 2 ред. New York: Psychology Press.
- Benmira, S. & Agboola, M., 2021. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, pp. 3-5.
- Berman, S. & Korsten, P., 2014. Leading in the connected era. *Strategy and Leadership*, 42(1), pp. 37-46.
- Braun, V. & Clarke, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Budianto, S., Salim, U., Moko, W. & Khusniyah, N., 2023. Developing Model of Digital Leadership for the New Normal Age. *AEBMR*, Том 660, pp. 321-330.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P., 1997. Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), pp. 290-301.
- Cortelliazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R., 2019. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, Том 10, pp. 1-21.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. & Merrill, R. R., 2015. *First things first.* Miami: Mango Media Inc..
- Danisman, S., Tosuntas, S. B. & Karadag, E., 2015. The Effect of Leadership on Organizational Performance. От: *Leadership and Organizational Outcomes.* Basel: Springer International Publishing, pp. 143-168.
- Day, D. V. & Zacharo, S. J., 2007. Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits. От: *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associates, pp. 383-405.

- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V. & Sunarsi, D., 2021. Digital leadership in business organizations: an overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, Том 2, pp. 45-56.
- Fiedler, F. E., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- George, D. & Mallery, P., 2020. *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide and Reference*. 16-th ред. New York: Routledge.
- Goleman, D., 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2019. *Multivariate Data Analysis*. 8-th ред. Andover, UK: Cengage.
- Hensellek, S., 2020. Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, pp. 55-69.
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L., 1991. *The Big Five Inventory---versions 4a and 5*. Berkeley: University of California.
- Kamalaldin, A., Linde, L., Sjodin, D. & Parida, V., 2020. Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, Том 89, pp. 306-325.
- Khan, S., 2016. *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership*, Stockholm: Masters Thesis Stockholm Business School.
- King, A. S., 1990. Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), pp. 43-54.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K., 1939. Patterns of aggressive behaviour in experimentally create social climates. *Journal of Social Psychology*, pp. 269-308.
- Lindov, I., 2025. *Evolution of the classical leadership styles in a digital environment*. Bucharest, Society for Business Excellence.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. & Thwala, W. D., 2017. A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering*, pp. 478-482.
- McFadden, D., 1974. Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. От: P. Zarembka, ред. *Frontiers in Econometrics*. New York: Academic Press, pp. 105-142.
- McFarland, L. J., Senn, L. E. & Childress, J. R., 1993. *21-st century leadership*. Los Angeles: The Leadership Press.
- Mihai, R.-L. & Cretu, A., 2019. Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(24)(1), pp. 65-72.

- Mollah, A., Choi, J.-H., Hwang, S.-J. & Shin, J.-K., 2023. Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning. *Sustainability*, Том 15, pp. 1-18.
- Nandasinghe, G., 2020. Leadership and Organization Performance: A Review on Theoretical and Empirical Perspectives. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Northouse, P. G., 2021. *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Price-Dowd, C. F. J., 2020. Your leadership style: why understanding yourself matters. *BMJ Leader*, pp. 165-167.
- Riggio, R. E., 2018. *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New York: Routledge.
- Rowe, G. W. & Guerrero, L., 2013. *Cases in Leadership*. 3 ред. Los Angeles: Sage.
- Schein, E. H., 2004. *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sommarberg, M. & Makinen, S. J., 2019. A method for anticipating the disruptive nature of digitalization in the machine-building industry. *Technological Forecasting and Social Change*, Том 146, pp. 808-819.
- Stogdill, R. M., 1959. *Individual behaviour and group achievement*. New York: Oxford University Press.
- Stogdill, R. M., 1963. *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII: An experimental revision..* Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S., 2014. *Using Multivariate Statistics*. 6-th ред. Harlow: Pearson.
- Weber, E., Krehl, E.-H. & Buttgen, M., 2022. The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), pp. 6-22.
- Yukl, G. A. & Gardner, W. L., 2020. *Leadership in organizations*. London: Pearson.
- Давидков, Ц., 2006. *Управление на организациите*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".
- Линдов, И., 2025. Отражение на ограничената невербална комуникация върху лидерството във виртуални екипи. *Реторика и комуникации*, Issue 62, pp. 143-154.
- Петкова-Гурбалова, И., 2019. *Лидерството - съвременни тенденции за развитие: примерът България*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".