

Рецензия

от проф. д-р Кристиан Стоянов Хаджиев, НБУ, Департамент „Администрация и управление“, професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, научна специалност „Социално управление“

Относно: дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен **„доктор“**, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Социално управление“

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед No РД 38-333/03.07.2025 г. на Ректора на СУ.

Автор на дисертационния труд: Илия Иванов Линдов – редовен докторант в докторска програма „Стопанско управление“ – СУ „Св. Климент Охридски“

Тема на дисертационния труд: *„Приложение на класическите теории за лидерството в дигитална среда“*

Научен ръководител: доц. д-р Ия Петкова

Рецензията е изготвена съобразно Закона за развитие на академичния състав на Република България, Правилника за прилагането на този закон и Наредбата за развитието на академичния състав на СУ „Св. Климент Охридски“.

1. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Рецензираният дисертационен труд се състои от 191 страници и включва три глави, увод, заключение, списък на таблиците, фигурите и използваните съкращения в текста, библиографска справка и 3 приложения. Основният текст е 170 страници и съдържа 10 таблици и 18 фигури. Обособени са 15 страници приложения, свързани с изследването в дисертационния труд, където са представени използваните количествени (стандартизиран въпросник) и качествени (подготовка за интервю) методологични инструменти, таблици и графики от анализа на лидерските профили. В подкрепа на изложението са включени 83 литературни източника – 3 на български и 80 на английски език.

Представеният дисертационен труд е посветен на изключително **актуален и слабо проучен въпрос**, свързан с приложението и ефективността на класическите теории за лидерството в дигитална среда с висока степен на неопределеност. Различните по обхват и дълбочина изменения в технологиите, комуникационните парадигми, експоненциалното навлизане на изкуствения интелект, прехода към виртуални и хибридни работни модели изискват от организациите **преосмисляне на утвърдените практики и теоретични постановки за ефективно лидерство**. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни досега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения, чрез които в условията на VUCA

среда (волатилна, несигурна, сложна и двусмислена), лидерите да се възползват от потенциала на ресурсите, технологиите и човешкия капитал, за да реализират стратегическите фирмени цели, конкурентно предимство и устойчиви организационни резултати. При научните изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание. **Предмет на изследването** е приложението, адаптацията и ефективността на шест основни класически теории за лидерството – теория на чертите, поведенческа и ситуационна теория, транзакционно, харизматично и трансформационно лидерство – в специфичния контекст на силно дигитализирани организации и виртуални екипи. **Основната цел** на изследването е да се разкрие и анализира ефективността на тези 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 и тяхното влияние върху ключови резултати като ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите, както и върху възприятията за лидера. **Основната изследователска теза** 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. Формулирани са три изследователски хипотези, насочени към въздействието на дигиталната среда върху връзката лидер-екип, влиянието на класическите подходи върху индивидуалните нагласи, факторите, влияещи на авторитета и доверието, еволюцията и хибридизацията на стиловете, както и предизвикателствата пред прилагането на конкретни теории онлайн:

- ✓ X1. В дигитална среда, успешното лидерство изисква адаптация и комбиниране на елементи от различни класически и съвременни теории, в зависимост от контекста и технологиите;
- ✓ X2. Предвид ограниченото социално взаимодействие в дигитална среда, лидерите с по-явно изразена ориентация към хората и взаимоотношенията постигат по-висока ангажираност и ефективност на екипа, а трансформационните лидери повишават удовлетвореността и мотивацията;
- ✓ X3. 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.

Дисертационният труд се основава на **концептуален изследователски модел**, който схематично представя основните анализирани конструкти и хипотетичните взаимовръзки между тях в специфичния контекст на дигиталната работна среда. Емпиричната проверка на този модел се базира на **смесен методологичен подход**. **Количественият етап** включва мащабно анкетно проучване сред 792 служители, които работят във виртуални екипи в четири ключови, силно дигитализирани индустрии (Телекомуникации, ФинТех, Финанси, Онлайн търговия/маркетинг) с глобален обхват. Използван е стандартизиран и психометрично валидиран въпросник за измерване на възприятията за шестте класически лидерски стила, авторитет, организационно-комуникационни умения, както и индивидуална удовлетвореност и мотивация. Използвани са и вторични данни за ангажираността и ефективността на ниво отдел, стандартизирани към 5-степенна скала. Количествените данни са анализирани чрез корелационен анализ, множествена регресия (OLS и с клъстеризирани стандартни грешки), клъстерен анализ (за идентифициране на емпирични лидерски профили) и дисперсионен анализ (ANOVA/Welch).

Качественият етап включва 22 полуструктурирани интервюта с целенасочено подбрани участници от количествената извадка. Данните от интервютата са анализирани чрез тематичен анализ, фокусиран върху преживяванията на служителите, осмислянето на

лидерските практики в дигитална среда и наличието на съвременни лидерски измерения (като автентичност, EQ, LMX) в наблюдаваните лидерски профили.

Изследователската методология е представена във втора глава. Тя е в пълен синхрон с основната цел и формулираните изследователски задачи. Налице е ясна декомпозиция на методологическите инструменти по линия на изследователските задачи, което гарантира постигането на основната изследователска цел. Разработен е адаптиран инструментариум за целите на изследването.

Напълно приемам този подход към разработване на изследователската методология. Той е добре аргументиран и логичен. От една страна пределно ясно показва връзката и логическата линия на дисертационния труд по отношение на „цели-методики-резултати“, а от друга гарантира прецизността на изследването и релевантността на получените резултати.

В този контекст съдържащите се в дисертационния труд постановки, идеи и предложения имат и практико-приложен характер.

Дисертационният труд е **балансиран**, разглежданите въпроси са изложени в тяхната логическа последователност и обвързаност, стилът на изложението е научен, техническото оформление е отлично.

Целта и задачите са обвързани и състоятелни и напълно съответстват на темата на дисертационния труд. Правилно е формулиран основния научен проблем, като са определени точно неговите граници. Ясно и конкретно са посочени изследователските задачи, обекта, предмета и основната теза на изследването. Разработена е методика, която е напълно достатъчна за постигане на целите на изследването. Уточнени са понятията и термините, които са използвани в дисертационния труд.

Използваната литература е максимално близка до темата на дисертационния труд и дава достатъчно пълна картина за състоянието на изследвания проблем. Литературните източници са подредени, съгласно изискванията на възприетите стандарти.

Докторантът анализира и систематизира значителен обем литературни източници по темата, които са цитирани коректно в текста. Направена е собствена критична интерпретация на изложените в тях тези.

Текстът е сполучливо онагледен с много таблици и фигури, които съществено допринасят за неговото разбиране. Резултатите от научното изследване са изложени ясно, логично и разбираемо.

От казаното дотук стигам до заключението, че пределната яснота на докторанта по посочените по-горе въпроси, е една от предпоставките за високото качество на целия дисертационен труд.

2. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В съответствие с формулираната цел и детайлно изведените задачи е изградена структурата на дисертационния труд.

Уводът на дисертационния труд съдържа всички необходими „реквизити“: убедителна обосновка на проблема и неговата значимост; ясни и точни формулировки на целта и изследователските задачи; на обекта и предмета на изследването; изследователската теза и хипотези; аргументация на избора на изследователски подходи и методи. Идентифицирани са условностите, при които е провеждано самото изследване.

В първа глава, на базата на критичен теоретичен анализ и литературен обзор докторантът изяснява понятийния апарат, фундаменталните концепции и релации, свързани с многоаспектната същност на лидерството, неговото значение, еволюция и основни класически и съвременни теории, изследвани през призмата на

различни перспективи. Представена е базата, върху която се развиват изследванията върху лидерската парадигма, като се анализират различните 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). Възприета е интегративна дефиниция, базирана на шест признака на съвременното лидерство, релевантни за дигиталната среда (McFarland, et al., 1993; Bass & Bass, 2008). През призмата на еволюционното развитие на концепцията са анализирани теоретичните рамки, които оказват влияние върху съвременното разбиране на лидерството – от ранните подходи, фокусирани върху вродените характеристики (Теория на чертите) (Northouse, 2021), през Поведенческите теории (с акцент върху поведението 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 изследвани транзакционното лидерство (основано на обмен и условна награда/управление по изключение) и неохаризматичните лидерски модели – трансформационно, харизматично и автентично лидерство, с фокус върху визия, вдъхновение, ценности, емоция и мотивация. Представени са и по-съвременни концепции като „Servant“, LMX, Разпределено, EQ-базирано и Приобщаващо лидерство, които допълват класическите подходи. *Изводът*, който се налага е, че ефективното лидерство е интегративно и комбинира елементи от различни теории.

Фокусът в изследването се поставя върху феномена на дигитализацията и нейното въздействие върху обществото, организациите и специфичните изисквания към лидерството в новата волатилна, несигурна, сложна и двусмислена (VUCA) среда. Анализират се ключовите 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) фактори, както и дълбокото въздействие върху организационната култура и комуникацията. На тази база се изследват специфичните предизвикателства пред лидерството в условията на 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). Аргументира 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). Анализират се новите лидерски роли в дигитален контекст (Weber, et al., 2022).

В края на първа глава докторанта представя икономическите сектори в обхвата на изследването (Телекомуникации, ФинТех, Финанси, Онлайн търговия/Маркетинг), като обобщава резултатите от проведените пилотни проучвания, формулира изследователските хипотези и аргументира модела на изследването.

От *първа глава* става ясна степента на разработеност на изследователския проблем и се формира теоретичната база, въз основа на която докторантът извежда основната научно-изследователска теза. Изводите, до които достига докторантът са резонни, подкрепени със солидна аргументация. Изследването в първа глава е много задълбочено и представлява необходимата основа за разработване на методологията на емпиричното изследване.

Във втора глава докторантът представя и аргументира *авторската методология на изследването – теоретична рамка, понятиен апарат, инструментариум (включително неговата верификация), процедури по събиране и анализ на данни*. При конструирането на методиката докторантът се базира на

известни подходи, които включват комплекс от инструменти, модели и техники спрямо конкретните цели, задачи и хипотези. Систематизирани са използваните **индикатори** за измерване на независимите и зависимите променливи, като адекватно са аргументирани причините за взетите решения по отношение методологичните въпроси, свързани с процедурите по апробиране и провеждане на емпиричното проучване. **Независимите променливи (предиктори)** в модела са шестте класически лидерски стила и емпирично изведените лидерски профили. Основен елемент в модела е дигиталната VUCA-среда, която се теоретизира като силен модератор или контекстуален фактор, който въздейства на ефективността на лидерските поведения, като модифицира връзките между класическите лидерски стилове и постигнатите резултати. Идентифицираните **зависими променливи** в модела включват индикатори на организационно (ангажираност и ефективност) и индивидуално ниво (удовлетвореност от работата, мотивация на служителите, възприеман авторитет и организационно-комуникационни умения на лидера).

За постигане на изследователските цели в дисертацията, докторантът използва смесен методологичен подход, който комбинира количествени и качествени методи.

Количественият етап се основава на анкетно проучване чрез специално разработен стандартизиран и психометрично валидиран въпросник (адаптиран и модифициран за целите на дигиталния фокус с 35 въпроса, групирани в няколко логически раздела), който измерва 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. Профилът на получената извадка (**792 служители** на виртуални екипи в четири ключови, силно дигитализирани индустрии, с глобален обхват) дава основания тя да бъде приета за представителна за целите на емпиричното проучване.

Събраните данни се анализират чрез факторен анализ, регресионни модели, клъстерен анализ (K-means - за идентифициране на 5-те лидерски профила) и ANOVA (за сравнение на профилите). По този начин се идентифицират основните управленски фактори (хибридни лидерски стилове или характерни комбинации (профили)), които въздействат върху високата организационна ефективност, ангажираност, индивидуална удовлетвореност и мотивация на служителите в дигитален контекст, като се проверяват изведените хипотези.

Качественият етап включва **22 полуструктурирани интервюта** с целенасочено подбрани участници от количествената извадка до достигане на теоретично насищане. Чрез тематичен анализ на данните се идентифицират повторяеми модели на поведение и лидерски практики в дигитална среда.

Изводът, който се налага, е че използваната комплексна методология в дисертацията интегрира количествени и качествени техники, което позволява задълбочен и многопластов анализ на разнородни данни, както и триангулация на резултатите и постигане на поставените изследователски цели по един научно обоснован и надежден начин. **Силна страна** е аргументирания избор на инструменти за събиране и обработка на данни. **Потенциално ограничение** е относително малкият обем на интервюираните респонденти, което ограничава степента на генерализиране на изводите, но същевременно придава по-голяма дълбочина на анализа.

В трета глава докторантът 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.

Количественият анализ идентифицира основната роля на **транзакционното и поведенческото** лидерство като най-силни позитивни предиктори на ангажираност, ефективност и удовлетвореност. За разлика от това, **харизматичното и базираното на черти лидерство** имат предимно отрицателни или слаби връзки с ключовите резултати, което потвърждава ограничената им приложимост в дигитална среда. **Трансформационното лидерство** демонстрира условна ефективност (в някои модели негативна), което се обяснява с трудностите при изграждане на доверие и автентична комуникация онлайн.

ANOVA и клъстерният анализ потвърждават, че в дигитална среда **хибридните профили**, които интегрират елементи от различни теории (особено транзакционен + поведенчески), са значително по-успешни от един-единствен лидерски стил.

Резултатите от качествено изследване допълват количествените данни, като идентифицират необходимостта **от структура, яснота и адаптивност**, както и **нарастващата важност** на автентичността и етиката за изграждане на доверие, емоционалната интелигентност (особено емпатията), индивидуалните връзки (LMX) и проявите на служещо лидерство (Servant Leadership) за преодоляване на психологическата дистанция.

На базата на емпиричното изследване, докторантът верифицира **частично** формулираните хипотези (като Х-1 и Х-3 се потвърждават напълно), а хипотеза 2 е оспорена, което научно доказва, че в дигитална среда най-ефективни са прагматичните и структурирани подходи, комбинирани с поведенчески, докато харизмата и вродените качества намаляват своята ключова роля. Това насочва към необходимостта от хибридни, адаптивни лидерски модели, които съчетават класически и съвременни измерения на лидерството..

Извършената обработка на информацията показва недвусмислено наличието на собствен принос при събирането и анализирането на емпиричните данни.

Изводът, който се налага е, че докторантът показва не само умения за изследване на обекти, проблемни ситуации, релевантни положения, обосновка и систематизация на класификации, но и ясно открояване и **аргументирана научна защита** на своите тези.

В заключението, авторът анализира и предлага адекватни решения на изследваните проблеми, като систематизира и обобщава препоръките към социалната и организационната практика. Представени са ограниченията на изследването и основните приноси. Очертани са насоки за бъдещи изследвания.

Резултат на дисертационното изследване: потвърждаване на формулираната **основна** изследователска теза.

3. Описание на научните и научно-приложни приноси

Дисертационният труд представлява **сериозно научно изследване** на актуален и значим проблем. Основните приноси могат да се разгледат и оценят в две групи – научни приноси и практико-приложни приноси. Във връзка с това дисертационният труд съдържа следните теоретични и емпирични приноси:

➤ Научни (теоретични) приноси:

- **Контекстуализация на лидерството** – изследването емпирично показва, че дигиталната среда функционира не като неутрален фон, а като активен модератор, който променя валидността и приоритетността на класическите лидерски подходи. Това разширява ситуационната теория и обосновава необходимостта от специфична теоретична адаптация.

- **Оспорване на универсализма на трансформационното лидерство** – трудът предоставя едни от първите емпирични доказателства за ограничената или дори отрицателна роля на трансформационното лидерство в дигитален контекст. Това предизвиква установени парадигми и поставя акцент върху ролята на организационното доверие като критично условие.
 - **Преосмисляне на базовите стилове** – изследването извежда *Транзакционния и Поведенческия* подход като фундаментални фактори за дигиталното лидерство. Те осигуряват минимално необходимата структура и психологическа сигурност, без които по-сложните лидерски модели не могат да бъдат ефективни.
- **Практико – приложни (емпирични) приноси**
- **Нова типология на лидерски профили** – разработена и валидирана е петстепенна емпирична типология на лидерството в дигитална среда. Тя надхвърля анализа на отделни стилове и позволява по-нюансирана оценка на лидерските конфигурации.
 - **Емпирична подкрепа за „деперсонализацията“** – резултатите потвърждават, че комуникацията чрез технологични средства измества фокуса от личностните характеристики и харизмата към поведенческите и организационни компетенции на лидера.

4. Въздействие на дисертационния труд върху външната среда

В подкрепа на своите изследвания и като израз на публичност на идеите си, докторантът представя списък от **четири самостоятелни публикации** – 3 статии и 1 доклад от международна конференция. Те са публикувани в реномирани специализирани научни издания, което свидетелства, че непосредствените резултати от дисертационното изследване са достъпни до професионална аудитория. Всички те отразяват конкретни аспекти на изследователската работа на докторанта и осигуряват необходимата публичност.

Може да се направи изводът, че публикациите са достатъчни както в количествено отношение, така и от гледна точка на качеството. На практика те надвишават минималните национални изисквания.

5. Оценка на автореферата

Представеният автореферат на български е в обем от 30 страници, а на английски – 29 стр. Той отразява коректно съдържанието на дисертационния труд. В него в синтезиран вид са изложени основни моменти от дисертацията: обща характеристика; съдържание и постройка на работата; научни приноси; публикации по въпросите на дисертационния труд, библиография и като такъв отговаря на изискванията.

6. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки по изложението на идеите, постановките и непосредствените резултати в дисертационния труд. Препоръчвам на докторанта да го публикува под формата на книга. Прави впечатление, обаче ограниченото позоваване на български автори в изследването. Факт е, че по въпросите на управлението на виртуални екипи (теория и методология) и измеренията на ефективното дигитално лидерство има авторитетни научни публикации и проучвания, които обаче не са включени в литературния обзор. Интересно е мнението на докторанта по следните

концептуални въпроси: Какви са основните ограничения на класическите теории за лидерството в дигитална среда? В каква степен дигиталният контекст променя валидността на ситуационния подход към лидерството? Ако дигиталната среда „деперсонализира“ лидерството, това не означава ли, че изобщо няма нужда от лидери, а само от ефективни системи за управление?

7. Заключение

Представеният дисертационен труд показва, че авторът притежава задълбочени знания в изследваната от него проблематика – познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика. Темата на дисертационния труд е актуална и значима в научен и практико-приложен аспект. Дисертацията е напълно завършено научно и практико-приложно изследване, което отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав, Правилника за неговото приложение, както и на вътрешната нормативна база на СУ „Св. Климент Охридски“ за присъждане на образователна и научна степен „доктор“. В своето изследване докторантът показва, че притежава възможности за провеждане на *самостоятелно научно изследване и получаване на конкретни научни и научно-приложни резултати и приноси.*

Всичко това ми дава основание да дам **положителна оценка на дисертационния труд** и да предложа на уважаемите членове на научното жури да вземат решение за **присъждане на образователната и научна степен „доктор“ на Илия Иванов Линдов по научна специалност „Социално управление“ в професионално направление 3.7 „Администрация и управление“.**

София,
09 септември, 2025 г.

Подпис:

/проф. д-р Кристиян Хаджиев/