

## **РЕЦЕНЗИЯ**

от проф. Валери Стоилов Стоянов, доктор на науките,

относно дисертационен труд на тема:

### **ВЛИЯНИЕ НА АВТЕНТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО ВЪРХУ НАГЛАСИ И ПОВЕДЕНИЯ НА ПОСЛЕДОВАТЕЛИТЕ**

**на МИЛЕНА ПЕТРОВА ХАДЖИИВАНОВА,**

**за присъждане на научна и образователна степен „доктор” по  
професионално направление 3.2. “Психология”, Докторска програма  
“Трудова, организационна и икономическа психология (Организационно  
поведение)”**

#### **I. Общо представяне на дисертационния труд, актуалност на темата и резултати от изследването.**

Темата на дисертационния труд на Милена Хаджииванова е по безспорно актуален проблем от тематичното поле на организационната психология, с потенциал за успешна защита и значими научни и научно-приложни приноси. Проблемът за автентичното лидерство и неговото влияние върху преживяванията, нагласите и поведението на последователите, се очертава като изключително значим в контекста на съвременните организационни трансформации и предизвикателства, особено в периода на възстановяване на икономиката и усилията за устойчивото ѝ развитие след пандемията. В постпандемичния период се засилва потребността от етични, съпричастни, ориентирани към смисъл ръководители, които могат да вдъхнат увереност и да поддържат устойчивост, хомогенност и предсказуемост на поведението в групите.

Присъщите характеристики на автентичното лидерство, а именно - ясна, устойчива лична идентичност, емоционална и морална откритост и хомогенност в поведението, психическа устойчивост, оптимистична нагласа и визионерството, в най-голяма степен отговарят на изострената чувствителност

на служителите към смисъла в работата, към моралната устойчивост, предсказуемостта и хомогенността в поведението на ръководителите. Нарастващото внимание към автентичното лидерство се дължи на способността му да стимулира и създава устойчивост на значими процеси свързани с организационната ефективност, а именно: да генерира и подкрепя мотивация, дългосрочни отношения и доверие, ангажираност, креативност и смисъл в работата за служителите (последователите). Автентичното лидерство подкрепя адаптацията, личностното развитие и иновационния капацитет на организациите. Все по-убедително в емпирични изследвания се потвърждава значимостта на автентичното лидерство в кризисен и посткризисен контекст.

Разбира се, като „млада“ тема в тематичното поле на организационната психология, проблемът за автентичното лидерство все още не е намерил системното си изследване и анализиране на спецификите в български културен и организационен контекст. Именно този дефицит се опитва да запълни Милена Хаджииванова с предлагания дисертационен труд.

Докторантът си поставя значима цел, а именно „... да изследва влиянието на автентичното лидерство върху определени психологически нагласи и поведенчески прояви на служителите, с акцент върху нагласата за растеж, преживяването на работен поток (погълнатост, удоволствие и вътрешна мотивация), иновативното поведение (генериране, популяризиране и реализиране на идеи), както и усещането за смисъл в работата.“ Като допълнителна цел, производна от основната, докторантът заявява „... разработване на практическа методология за развитие на автентични лидери в организационен контекст, съобразена с българската културна и управленска среда.“ (с. 13)

Дисертационният труд се развива върху тезата, че автентичното лидерство, разбирано като стремеж за дълбоко себепознание, нагласа за развитие, интегритет, емпатия, овластяване и водене от смисъл, оказва значимо и позитивно влияние върху ключови аспекти на нагласите и поведението на последователите. Това влияние се очаква да се проявява с различна интензивност в зависимост от организационния контекст и индивидуалните характеристики на служителите. „Колкото по-ясно изразени са компонентите на автентичното лидерство, толкова по-висока е вероятността последователите да демонстрират: нагласа за растеж (growth mindset); преживяване на работен поток (workflow), изразено чрез погълнатост, удоволствие и вътрешна мотивация; иновативно поведение (idea generation, promotion, realization) и преживяване на смисъл в работата (work meaning).“ (с. 13)

В структурно отношение трудът съдържа въведение, три части – теоретична част, емпирична част и практическо приложение (общо 9 глави), заключение, библиография и приложения, разгърнати на 247 страници компютърна разпечатка.

Използвани са 181 литературни източници, от които 11 на кирилица, а останалите на латиница. Болшинството от литературните източници са от последните 10-15 години.

Във въведението се обосновава логично актуалността на темата, както и е представена целта, задачите, тезата и допусканията с които стартира изследването докторантът.

В теоретичната част се прави критичен преглед на водещи парадигми, свързани с лидерството. Представят се основни дефиниции и модели на лидерството, като фокусът е върху автентичното лидерство като концепция. Анализира се произходът и еволюцията на парадигмата, основните измерения на автентичното лидерство и разграниченията отнесени до други лидерски стилове - трансформационното, етичното, съпричастното и др. Логични са анализите, че в еволюционен план тази концепция представлява нова лидерска парадигма, която естествено се вписва в диалога с други съвременни теории, особено с трансформационното, харизматичното, етичното и др. Например, трансформационното, харизматичното и служещото лидерство акцентират върху изграждането на визия, като централен елемент в лидерския процес. Автентичният лидер също действа като визионер, но при него ефектът се допълва от дълбоката себerefлексия, прозрачността на целите и посланията, емоционалната и моралната прозрачност, психическата устойчивост и оптимистичната нагласа, ценностната база и характера на лидера, което води до по-висока ангажираност и идентификация на последователите с каузата.

Докторантът представя и собствен модел за автентично лидерство, основан на следната логика: на основата на детайлна операционализация на понятието „автентично лидерство“, се извличат 19 индикатора (Наречени „Разширен списък от нагласи и поведения“ (с. 51) от описанията на водещи изследователи в тематичното поле на изследвания проблем. На основата на допълнително емпирично изследване с отчитане на експертното мнение на 38 респонденти – мениджъри от български и международни компании, които оперират на българския пазар и при използване на факторен анализ, се агрегират 7 фактора, които описват феномена. Емпиричната информация е събрана чрез структурирано интервю.

Първата част на дисертационния труд завършва с анализ на поколенческите особености и мястото на автентичното лидерство за създаване на подходяща работна среда, която да откликне на очакванията, особено на поколенията Y и Z, а именно, за смисъла в професионалната дейност, като поставят на преден план личностната удовлетвореност, възможността за социален принос и съгласуваността между индивидуалните и организационните ценности.

Анализите в първата част са критични, логични и показват дълбочина в осмислянето от докторанта на понятията от тематичното поле на изследвания проблем.

*Теоретичната част на дисертационния труд показана сериозната информираност на докторанта и способността му да анализира понятия и модели в предметната област на дисертационното изследване. Тя е демонстрация и на сериозен опит на докторанта да интегрира и структурира личния си управленски опит през съществуващите теоретични модели и емпирични находки, да намира слабите им места и възможности за оптимизиране на организационната практика.*

В следващата, емпирична част, се представя методологията на собственото за докторанта изследване, резултатите от него и техния анализ. Синтезиран е адекватен дизайн на емпиричното изследване, логически извлечен от анализите в първата част на дисертационният труд.

Докторантът си поставя амбициозната цел „... да се актуализира концепцията за автентичното лидерство, като тя бъде адаптирана и обогатена за приложимост в българската бизнес среда, и да се изследва как този стил на лидерство взаимодейства и влияе върху ключови нагласи и поведения на последователите. Изследването си поставя за цел да осигури научен принос с практически последствия за развитието на лидерството в организационен контекст.“ (117). Целта е декомпозирана в 8 логични задачи. Предложените за проверка хипотези са 5, като те са значими и емпирично проверими.

Заложен е корелационен дизайн на емпиричното изследване, като се търсят взаимовръзки на автентичното лидерство с фактори като: работния поток (погълнатостта в работата, удоволствието от работата и мотивацията); иновативното поведение (генерирането на идеи, популяризирането на идеи, реализирането на идеи); смисъла в работата (положителното значение на работата, смисъл чрез работата, по-висша цел) и нагласата за развитие при служителите, както и влиянието на възрастта върху възприятията им за автентично лидерство.

За събиране на емпирична информация са използвани 6 въпросници и анкета за индивидуално-демографски данни. Въпросниците са: Интегриран въпросник за автентично лидерство (Authentic Leadership Integrated Questionnaire (AL-IQ)); Седем-компонентен модел на автентично лидерство (AL-7C); Въпросник за работен поток Work-Related Flow Inventory (WOLF); Въпросник за иновативно поведение - Innovative Work Behavior (IWB); Work and Meaning Inventory (WAMI) – Смисъл в работата; Скала за нагласа за растеж (Growth Mindset Scale - GMS).

Емпиричната информация е събрана с извадка от 255 лица, две трети от които са на ръководни позиции в организации. Представена е подробна индивидуално-демографска информация за участниците в изследването.

Емпиричната информация е обработена със SPSS (версия 30). Използваните статистически методи са: описателна статистика, Cronbach's Alpha за проверка на консистентността на скалите; факторен анализ; корелационен анализ; регресионен анализ; дисперсионен анализ. Резултатите са показани в таблици и графики и описателно. Използвани са адекватни статистически методи за обработка на количествената емпирична информация.

Качествените анализи са съотнесени към заложените хипотези.

Резултатите показват значими взаимовръзки между автентичното лидерство и редица променливи от дизайна на изследването: мотивация, преживяване на смисъл, удоволствие и потопеност в работата, както и иновативно поведение. Най-силните взаимовръзки се наблюдават между компонентите овластяване и водене от смисъл и различните аспекти на работната ангажираност. Това потвърждава, че лидерството не е просто функция на позиция, а е психологически и културен феномен, който се преживява и споделя.

Резултатите от емпиричното изследване показват, че ръководители, които са ангажирани с развитието на другите, създават благоприятна организационна среда, която мотивира и генерира позитивна емоционална ангажираност у служителите.

Ръководител, който споделя ценности, демонстрира консистентно поведение и предоставя пространство за автономия, се явява катализатор на иновационно поведение сред служителите, което надхвърля чисто инструменталните цели на мениджмънта. Подобен ръководител не просто се превръща в лидер, водач, но и превръща подобно поведение в ценност, в съществен фактор от организационната култура.

Резултатите от емпиричното изследване потвърждават факта, че автентичното лидерство е значим фактор за преживяването на смисъл в професионалния живот от последователите. Автентичните лидери, които се водят от принципи, осмислят различни гледни точки и се стремят към справедливост, създават среда, в която последователите намират връзка с по-висши цели. Резултатите подкрепят идеята, че автентичното лидерство не е просто поведенчески модел, а етичен и ценностно ориентиран подход, който резонира на ниво мотивация и ангажираност у служителите.

Изследването разкрива онези измерения на автентичното лидерство, които имат най-силна взаимовръзка с преживяването на смисъл, удовлетворение и мотивация в професионалната дейност у последователите. Ранните етапи на иновативното поведение се определят по-силно от личностови черти и външни фактори, докато реализацията на идеи изисква именно подкрепящо лидерство, доверие и съвместност. Това подсказва, че служителите са по-склонни да прилагат иновативни решения, когато се чувстват подкрепени, свободни са да действат и дейността и очакваните резултати са част от по-голяма идея.

Младите поколения служители (поколения Y и Z) са по-чувствителни към лидерски стилове, които изразяват автентичност чрез смисъл, лична ангажираност и социална отговорност. За тях лидерството не е въпрос само на ефективност, а на етика, съпричастност и принос към по-голяма кауза.

Резултатите от изследването са основа за синтезираната цялостна методика за обучение по автентично лидерство. Програмата се състои от седем модула и включва конкретни упражнения, казуси, рефлексивни практики и преживелищни подходи. Тези резултати са предпоставка за трансфер на знание към висшето образование и в системата за следдипломна квалификация.

*Като цяло емпиричното изследване е прецизно планирано и проведено. Емпиричната информация е подходящо статистически обработена. Качествените анализи са съразмерни на получените емпирични резултати и са съотнесени към заложените хипотези.*

*Получени са научни и научно-приложни приноси в значима област на психологическото знание.*

*Авторефератът отразява изцяло съдържанието на дисертационния труд.*

*Основните резултати от дисертационното изследване са представени на научната общественост и заинтересованите аудитории на научни конференции, и публикувани в реномирани български списания и списания в*

чужбина. Представени са общо 6 публикации, като 2 от тях са на английски език.

Не съм констатирал и нямам сведения за плагиатство от автора на дисертационния труд. Литературните източници са ползвани коректно.

## **II. Научни и научно-приложни приноси**

Дисертационният труд дава основание да се приеме самооценката на докторанта за научните и научно-приложни приноси, като разбира се им правя следния синтез и обобщение:

1. На основата на задълбочен анализ на еволюцията в теориите за лидерството, е изяснена същността на автентичното лидерство и неговото влияние върху преживяванията и съответното на преживяванията поведение на последователите в организационна среда.

2. Синтезиран е авторски модел на автентичното лидерство. Моделът се състои от 7 фактори, като към измеренията в съществуващите до момента модели на автентичното лидерство са добавени факторите „уязвимост“ и „нагласа за растеж“. Новите фактори са теоретично обосновани и емпирично проверени, като е разработен и апробиран нов инструмент за психологическо измерване - въпросник AL 7C. Въпросникът е преминал през процедури за анализ на конструктор валидност и вътрешна консистентност.

3. Емпирично, чрез собствено изследване са показани и обяснени взаимовръзки между автентичното лидерство и редица организационни феномени, като мотивацията на служителите, преживяването на смисъл в работата, удовлетвореността и потопеността в работата, както и иновативното поведение и ангажираността в работата. Резултатите от емпиричното изследване показват, че ръководители, които са ангажирани с развитието на другите, създават благоприятна организационна среда, която мотивира и генерира позитивна емоционална ангажираност у служителите. С други думи, потвърждава се факта, че лидерството не е функция на позиция, а е психологически и културен феномен, който се преживява и споделя. На основата на тези взаимовръзки е предложена обучителна програма по автентично лидерство.

Резултатите от изследователската работа на Милена Хаджииванова са предпоставка за трансфер на знание към висшето образование, системата за следдипломна квалификация и обучението през целия живот, както и към практиката на организационните психолози и мениджъри, а създаденият инструмент за психологическо измерване - предпоставка за осъществяване на

по-прецизни изследвания в тематичното поле на лидерството и организационната ефективност.

### **III. Бележки и препоръки**

Нямам съществени бележки по дисертационния труд. Препоръчвам на докторанта да продължи изследователската си активност, като апробира програмата за обучение по автентично лидерство и направи анализ за нейната ефективност в рамките на едно лонгитюдно изследване в организационна среда.

### **IV. Заключение**

Представеният дисертационен труд е цялостно и актуално изследване в значима област на познанието за човека, неговите преживявания и поведение в организационна среда. Има характеристики на монографичен труд. Научните приноси са от теоретичен и приложно-практичен характер.

Цялостната ми оценка за труда е положителна и това ми дава основание да препоръчам на уважаемите членове на научното жури, напълно убедено, да гласуват за присъждане на образователна и научна степен „доктор”, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.2. Психология, на Милена Петрова Хаджииванова.

17.09.2025 г.  
гр. Варна

Рецензент:  
Проф. д.н. Валери Стоянов