



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ
„СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

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

МИЛЕНА ПЕТРОВА ХАДЖИИВАНОВА

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“

Професионално направление 3.2. Психология
Докторска програма „Трудова, организационна и икономическа
психология (Организационна психология)“

Научен ръководител:
Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

Рецензенти:
Проф. д.н. Валери Стоянов и
Доц. д-р Николай Димитров

София, 2025

Настоящият дисертационен труд е структуриран в последователност, която следва утвърдената академична рамка и обхваща както теоретичен, така и емпиричен анализ.

Общият обем на разработката е **248 страници**.

В хода на изследването са използвани и анализирани **181 източника** - български и чуждестранни, което осигурява широка интердисциплинарна основа.

Представените данни и резултати са визуализирани чрез **26 таблици** и **31 графики**, като към дисертацията има и **18 приложения**, съдържащи допълнителни инструменти, данни и материали, които допринасят за задълбоченото разбиране на предмета на изследването.

Дисертационният труд е обсъден в Катедрата по социална, организационна, клинична и педагогическа психология при Софийски университет „Св. Климент Охридски” и е насочен за защита пред специализирано жури в състав:

Председател: доц. д-р Николай Димитров

Членове:

Проф. дпсн Людмил Георгиев

Проф. дн Валери Стоянов - ВВМУ

Проф. дн Ергюл Таир -ИИНЧ, БАН

Проф. дн Велислава Чавдарова – ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

Защитата на дисертацията ще се състои на 29.10.2025 от 13:00 часа в зала № 63, Южно крило, Ректорат на Софийски Университет „Св. Климент Охридски”.

Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски” и са на разположение в Деканата на Философски факултет - кабинет 47, етаж 3, Южно крило, Ректорат.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ/6

Актуалност на темата

Степен на разработеност на темата в България

Цел, теза и ограничения на настоящия дисертационен труд

Подходи и методология на изследването

Основни информационни източници

Структура

ЧАСТ 1: ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТ/18

ГЛАВА 1: КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО/18

Еволюция на теориите за лидерство

1.1. Теория на “Великият човек“ (Great Man Theory)

1.2. Теория на чертите (Trait Theory)

1.3. Поведенчески теории (Behavioral Theories)

1.4. Ситуационни теории (Situational Theories)

1.5. Трансформационно и транзакционно лидерство (Transformational and Transactional Leadership)

1.6. Автентично лидерство (Authentic Leadership)

1.7. Съвременни лидерски концепции

1.8. Сравнителен анализ на лидерските парадигми

ГЛАВА 2. АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО: КОНЦЕПЦИЯ И РАЗГРАНИЧЕНИЕ./30

2.1. Автентичното и трансформационното лидерство

2.2. Автентичното и харизматичното лидерство

2.3. Автентично, етично и отдадено на служене лидерство

2.4. Философски подходи към автентичното лидерство

2.5. Автентичното лидерство според хуманистичната психология

2.6. Теория за позитивното организационно поведение

2.7. Нагласа към автентичното лидерство в живота

2.8. Автентично лидерство и лидерство, водено от личността

2.9. Разбирането на Честър Барнард за автентичното лидерство

Изводи

Обобщение и заключение на глава 1. и глава 2.

ГЛАВА 3. ПОНЯТИЕН АПАРАТ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО. ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА КЛЮЧОВИ НАГЛАСИ И ПОВЕДЕНИЯ./50

Етап 1: Анализ на теоретични източници

Етап 2: Изграждане на разширен списък от нагласи и поведения

Етап 3: Качествено изследване чрез структурирани интервюта

Етап 4: Свеждане на характеристиките до 9 основни нагласи и поведения

Етап 5: Извеждане на 7-компонентен модел на автентичното лидерство. Факторен анализ.

Факторна структура и конструктивна валидност на въпросника AL-7C

ГЛАВА 4. 7-КОМПОНЕНТЕН МОДЕЛ НА АВТЕНТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО:

РАЗВИТИЕ И ОПИСАНИЕ НА КОМПОНЕНТИТЕ./68

- 4.1. Нагласа за растеж (Growth Mindset)
- 4.2. Емоционална интелигентност (Emotional Intelligence)
- 4.3. Емпатия (Empathy)
- 4.4. Себепознание (Self-Awareness)
- 4.5. Интегритет (Integrity)
- 4.6. Уязвимост (Vulnerability)
- 4.7. Устойчивост (Resilience)
- 4.8. Овластяване (Empowerment)
- 4.9. Воден от смисъл и кауза (Cause-Driven Leadership)

Обобщение и изводи

ГЛАВА 5: НАГЛАСИ И ПОВЕДЕНИЯ НА ПОСЛЕДОВАТЕЛИТЕ В КОНТЕКСТА НА АВТЕНТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО/96

- 5.1. Работен поток (Work-Related Flow)
- 5.2. Иновативно поведение (Innovative Work Behavior)
- 5.3. Смисъл в работата (Meaning of Work)
- 5.4. Поколенчески различия и смисъл в работата

ЧАСТ 2: ЕМПИРИЧНА ЧАСТ/111

ГЛАВА 6. МЕТОДИКА И ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО./111

- 6.1. Теоретична постановка и предишни изследвания
- 6.2. Цел и задачи на изследването
- 6.3. Хипотези на изследването
- 6.4. Методологични насоки
- 6.5. Процедура на изследване
- 6.6. Характеристики на извадката
- 6.7. Използван инструментариум
- 6.8. Ограничения на проведеното изследване

ГЛАВА 7. АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ/140

- 7.1. Хипотеза 1 (H1): Автентичното лидерство има положително влияние върху преживяването на работен поток
- 7.2. Хипотеза 2 (H2): Автентичното лидерство е положително свързано с иновативното работно поведение на служителите.

7.3. Хипотеза 3 (H3): Допуска се, че автентичното лидерство е положително свързано с по-силно преживяване на смисъл в работата.

7.4. Хипотеза 4 (H4): Допуска се, че съществува положителна връзка между нагласата за развитие (growth mindset) и автентичното лидерство.

7.5. Хипотеза 5 (H5): Допуска се, че съществуват различия в перцепцията на последователите за автентичното лидерство според възрастта, като се очаква те да бъдат по-високи при по-младите последователи, които са в активна трудова възраст.

7.6. Изводи от емпиричното изследване

ЧАСТ 3: ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ/175

ГЛАВА 8. МЕТОДИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО/175

8.2. Фаза 2. Дизайн на програма

8.3. Фаза 3. Обучителни активности

8.4. Фаза 4. Обратна връзка и надграждане

ГЛАВА 9: Дизайн на модулна програма (платформа) за развитие на автентични лидери/181

9.1. Модул 1: Себепознание

9.2. Модул 2: Нагласа за растеж

9.3. Модул 3: Интегритет

9.4. Модул 4: Уязвимост

9.5. Модул 5: Емпатия и човешка свързаност

9.6. Модул 6: Овластяване на другите

9.7. Модул 7: Воден от смисъл/кауза

9.8. Обобщение на програмата за развитие на автентично лидерство

9.9. Научен принос на автора

ЗАКЛЮЧЕНИЕ/208

БИБЛИОГРАФИЯ/210

ПРИЛОЖЕНИЯ/224

Приложение 1: Анкетна карта

Приложение 2: Емпирична част. Характеристики на извадката.

Приложение 3: Емпирична част. Независими и зависими променливи.

Приложение 4: Автентично Лидерство - Интегриран Въпросник (AL-IQ)

Приложение 5: Автентично лидерство – 7-компонентен въпросник (AL-7C)

Приложение 6: Въпросник за работен поток (WOLF)

Приложение 7: Скала за Иновативно Поведение на Работното Място (IWB)

Приложение 8: Скала за измерване преживяването за смисъл на работата

Приложение 9: Скала за измерване нагласата за растеж

Приложение 10: Въпросник за самооценка по модела AL-7C

Приложение 11: Нагласа за растеж. Growth Mindset Cycle.

Приложение 12: Морална дилема. “Проектът Анна”

Приложение 13: Етичен лидерски компас.

Приложение 14: Упражнение “Какво крия?”

Приложение 15: Емпатична карта (Empathy Map)

Приложение 16: Упражнение “Пътя на растежа”

Приложение 17: Овластяване на човек, който избягвам да овластявам

Приложение 18: Упражнение – Моят “Златен кръг” (WHY–HOW–WHAT)

ВЪВЕДЕНИЕ

В контекста на бързо променяща се среда, нарастваща комплексност и засилен стремеж към иновации, организациите все по-често се нуждаят от лидери, които не само управляват ефективно, а изграждат култура на доверие, подкрепят личностното развитие и вдъхновяват по устойчив начин. Моделът на автентично лидерство, който се базира на себепознание, автентична комуникация, етична последователност и свързаност с другите, се утвърждава като водещ подход в съвременните теории за лидерство (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011). Интересът към този модел вече не се ограничава до традиционни измерители като ангажираност или удовлетвореност от работата, а се насочва към по-дълбокото психологическо преживяване на работния процес. Как лидерството въздейства не само върху мнението на хората за работата им, но и върху начина, по който я чувстват, какво вярват и как се държат в динамична и често непредсказуема среда.

В този смисъл фокус на дисертационния труд е да анализира как автентичното лидерство взаимодейства и влияе с нагласи и поведения на последователите. Една от тях е нагласата за развитие - базисното вярване, че способностите могат да бъдат развивани чрез постоянство и учене (Dweck, 2006). Тази нагласа е призната като ключов фактор за адаптивност, устойчивост и вътрешна мотивация, особено в условия, в които промяната и иновацията са постоянна част от работната действителност (Keating & Heslin, 2015).

Изследването обхваща не само вътрешни нагласи, но и конкретни поведенчески прояви - отражения на начина, по който хората преживяват и реализират работата си. Един от акцентите е върху работния поток (flow), който се описва като състояние на дълбока съсредоточеност, удоволствие и вътрешна мотивация (Csikszentmihalyi, 1990; Bakker, 2008). В допълнение се изследва и иновативното поведение или способността да се генерират, популяризират и прилагат нови идеи (Janssen, 2000). Предвид съвременните тенденции се анализира и как лидерството влияе върху усещането за смисъл в работата, върху личностно преживяване на връзка между ценности, принос и по-голяма цел (Steger et al., 2012).

Актуалност на темата

Актуалността на темата за автентичното лидерство в контекста на съвременната организационна среда допълнително се обуславя от дълбоките трансформации, които бизнесът преживява в резултат на глобализацията, дигитализацията, културната хетерогенност и повишената социална чувствителност на служителите. В този контекст традиционните лидерски парадигми, фокусирани основно върху ефективност, контрол и резултати, се оказват недостатъчни за отговор на комплексните потребности на съвременната работна сила (George et al., 2007; Avolio & Gardner, 2005). Налице е нарастващ интерес в научната и практическата литература към лидерски подходи, които поставят в центъра си етичната устойчивост, личната автентичност и психологическата свързаност с последователите (Walumbwa et al., 2008). Автентичното лидерство се очертава като критично важна концепция, тъй като акцентира върху себепознанието, консистентността между ценности и действия, прозрачността в отношенията и вътрешната морална ориентация, а това от своя страна са измерения, които изграждат доверие, психологическа сигурност и ангажираност в екипите (Ilies et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005).

Паралелно с това, някои по-съвременни изследвания регистрират драстичен спад в мотивацията, ангажираността и смисъла в работата, особено сред младите поколения служители (Gallup, 2022), което поставя допълнителен акцент върху необходимостта от лидерство, което е не само ефективно, но и човешки значимо и етично водено. Допълнителна значимост на темата възниква и от ограничеността на емпиричните данни, касаещи приложимостта на автентичното лидерство в българския организационен контекст. Културната специфика, стиловете на управление, както и различната степен на организационна зрялост у нас налагат нуждата от локализирано изследване и валидиране на тази концепция. Липсата на утвърден практико-приложен модел, съобразен с нуждите и динамиката на българския бизнес, прави настоящото изследване актуално и с висок приносен потенциал.

Може да се обобщи, че дисертационният труд се стреми да запълни съществуващата празнина в научното познание, като едновременно теоретично актуализира и емпирично валидира концепцията за автентичното лидерство в условията на съвременната българска организационна реалност.

ЦЕЛ, ЗАДАЧИ И МЕТОДОЛОГИЯ

Цел на дисертационния труд

Основната цел на настоящия дисертационен труд е да изследва и валидира концепцията за автентичното лидерство в контекста на българската организационна практика, като се установят емпирично взаимовръзките между автентичното лидерство и ключови психологически нагласи и поведенчески проявления на последователите. По-конкретно, изследването цели да определи как автентичният стил на лидерство взаимодейства и влияе върху преживяването на работен поток (work flow), включващ погълнатост, удоволствие и вътрешна мотивация; иновативното поведение (идеация, промотиране и реализиране на идеи) и възприемането на смисъл в работата (meaning of work).

Паралелна цел е създаването на авторски инструмент, 7-компонентен модел (AL-7C), който надгражда съществуващите модели за автентично лидерство. От поставените цели следват и задачите на изследването.

Задачи на изследването

1. Да се извърши задълбочен преглед и критичен анализ на съществуващите теоретични концепции лидерство и в частност на автентичното лидерство.
2. Да се идентифицират и концептуализират ключовите нагласи и поведения, асоциирани с автентичното лидерство.
3. Да се разработи разширен понятиен апарат и предварителен списък от относими нагласи и поведения.
4. Да се проведе качествено изследване (структурирани интервюта с ръководители) за извеждане на най-значимите компоненти на автентичното лидерство според практическата експертиза и опитност.
5. Да се формулира и теоретично обоснове 7-компонентен модел на автентично лидерство (AL-7C).
6. Да се създаде авторски въпросник за изследване на новия модел.
7. Да се адаптират и интегрират в изследването четири допълнителни инструмента за измерване на: погълнатост в работата, иновативно поведение и смисъл в работата.

8. Да се конструира и разпространи комбинирана анкета и да се съберат данни от представителна извадка респонденти.
9. Да се обработят и анализират данните чрез количествени методи в SPSS – надеждност, факторен анализ, корелации, ANOVA, регресии.
10. Да се установят значими взаимовръзки между автентичното лидерство и изследваните нагласи и поведения на последователите, както и да се идентифицират демографски и поколенчески различия.
11. Да се разработи модулна обучителна програма за развитие на автентични лидери в реални организационни условия на база на получените емпирични резултати.
12. Да се очертаят научните и приложни приноси на изследването и да се предложат насоки за бъдещи научни разработки.

Подходи и методология на изследването

Настоящото изследване прилага интердисциплинарен методологичен подход, основан на логиката на дедуктивния модел, а именно - от теоретичната рамка към конкретно емпирично изследване, при което валидирането на хипотези се основава на данни, събрани в реална организационна среда. Методологията включва комплекс от научни методи и подходи, интегриращи както теоретичен, така и приложен фокус. На първо място се прилагат методи като изучаване, анализ, синтез и интерпретация на съществуващи теоретични модели и емпирични изследвания в областта на лидерството, организационното поведение и мотивацията. Извършен е критичен преглед на съвременните бизнес практики, съпоставен с международен положителен опит. В основата на изследователския дизайн стои сравнителен и конструктивен подход чрез използването на вече утвърден инструмент за изследване на автентично лидерство (AL-IQ) и създаването на нов авторски въпросник (AL-7C). Проучването преминава през етапи на качествено (структурирани интервюта с лидери) и количествено изследване (анкетна форма), като се използват методи на наблюдение, анкетиране, скали тип Ликерт и статистическа обработка.

Емпиричните данни са събрани чрез електронно анкетиране и обработени с помощта на програмите SPSS и Microsoft Excel, прилагайки дескриптивна статистика, корелационен анализ и надеждност чрез алфа на Кронбах. Методологичната рамка обединява елементи от науките за управление, организационно поведение, икономическа психология и бизнес комуникации, което позволява задълбочено и

релевантно изследване на ефекта на автентичното лидерство в българския бизнес контекст.

СТРУКТУРА



Фиг.1. Структура на дисертационен труд

Източник: Авторско изображение

Структурата на дисертацията, представена на фигура 1, е организирана в три взаимосвързани части - теоретична, емпирична и практико-приложна, които изграждат цялостна логическа и методологическа рамка. Теоретичната част обхваща критичен преглед на класически и съвременни парадигми в лидерството, с фокус върху концепцията за автентично лидерство. Представен е авторски 7-компонентен модел (AL-7C), който служи като основа за формулиране на хипотезите и изграждане на изследователската логика.

Емпиричната част описва методологията, използваните инструменти и статистически подходи, чрез които се валидират предложените взаимовръзки между автентичното лидерство и ключови нагласи и поведения на последователите. Представени са резултати от факторен, корелационен и регресионен анализ, както и групови различия според демографски характеристики.

Третата част е посветена на практическото приложение и включва авторска обучителна програма за развитие на автентично лидерство. Програмата е структурирана в модули, съдържащи инструменти, упражнения и интерактивни формати, адаптируеми към различни организационни контексти. Дисертацията завършва със заключение, в

което се обобщават приносите на изследването, посочват се ограничения и се предлагат насоки за бъдещи проучвания.

Глава 1: Концептуални основи на лидерството

Първа глава очертава концептуалната рамка на изследването чрез задълбочен преглед на основните теории за лидерството. Анализът проследява еволюцията на парадигмите от класическите подходи, фокусирани върху вродени качества и поведенчески стилове, през ситуационните модели, до съвременни концепции, които акцентират върху моралната зрялост, релационната етика и психологическата свързаност между лидер и последователи.

Специален акцент е поставен върху автентичното лидерство като интегративен модел, който отговаря на нарастващата нужда от етичност, прозрачност и смислово водене в организационен контекст. То се разглежда като съвременен отговор на предизвикателствата на несигурната и динамична среда, в която лидерът не само задава посока, но и създава култура на доверие, развитие и вътрешна съгласуваност.

Главата аргументира нуждата от емпирично изследване на автентичното лидерство като фактор с практическо значение за мотивацията, иновативността и ангажираността на служителите – особено в културен контекст като българския, където темата е недостатъчно изследвана. Тази теоретична основа служи като изходна точка за последващите етапи от изследването.

Глава 2. Автентично лидерство: концепция и разграничение.

В тази част от дисертационния труд се представя сравнителен анализ между автентичното лидерство и други водещи теоретични парадигми, с цел да се изясни неговата уникалност и допълваща стойност. Разглеждат се както поведенчески, така и философски и психологически разлики между автентичното лидерство и трансформационното, харизматичното, етичното и служебното лидерство. Докато всички модели споделят обща ценностна ориентация, автентичното лидерство се отличава с подчертан фокус върху вътрешната съгласуваност, себеосъзнаването и личната откритост на лидера.

Акцент е поставен и върху философските и психологическите основи на концепцията, включително влиянието на екзистенциализма, хуманистичната психология и позитивното организационно поведение. Анализът показва, че автентичността не се свежда до стил на поведение, а представлява цялостна личностна и морална ориентация, основана на интегритет, лична отговорност и стремеж към

вътрешна съгласуваност. Това прави модела особено значим в съвременния контекст на криза на доверие и нужда от етично, ангажирано лидерство.

Представеният теоретичен преглед аргументира позиционирането на автентичното лидерство като самостоятелна, но допълваща концепция в рамките на съвременната лидерска теория, и създава солидна основа за последващия емпиричен анализ в дисертацията.

Глава 3. Понятиен апарат за автентично лидерство. Идентификация на ключови нагласи и поведения.

Третата глава от дисертационния труд има за цел да изгради понятийния апарат и концептуалната основа на автентичното лидерство в контекста на българската бизнес реалност чрез систематизиран процес на идентифициране, анализ и структуриране на ключови лидерски нагласи и поведения. Етапите, през които преминава процеса са визуализирани на фигура 2.



Фиг.2. Процес на разработване на 7-компонентен авторски модел на автентично лидерство. Източник: Авторско изображение

На този етап се представя процеса по формиране на авторски 7-компонентен модел на автентично лидерство (AL-7C), апробиран в български бизнес контекст. Чрез систематичен анализ на над 180 теоретични източника и качествено проучване с 38 мениджъри, са идентифицирани и проверени ключови лидерски нагласи и поведения, свързани с автентичността.

В началния етап са извлечени 19 компонента, които впоследствие се редуцират до 9 основни, оценени като най-значими от респондентите. Чрез синтез и категоризация тези компоненти са структурирани в 7 фактора: себепознание, нагласа за растеж, интегритет, уязвимост, емпатия, овластяване и водене от смисъл. Този модел балансира личностни, емоционални и мотивационни аспекти на лидерството и отразява съвременните изисквания към лидери за автентичност и етичност.

AL-7C моделът служи като концептуална и инструментална основа за конструиране на нов въпросник за автентично лидерство, който е приложен в последващото количествено изследване.

Глава 4. Седем-компонентен модел на автентичното лидерство: развитие и описание на компонентите.

В резултат на интердисциплинарен анализ и емпирична проверка, настоящото изследване разработва оригинален 7-компонентен модел на автентичното лидерство – AL-7C, адаптиран към българския организационен контекст. Моделът обединява ключови нагласи и поведения, извлечени от хуманистичната психология, позитивната организационна парадигма и съвременните теории за лидерство (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008).

1. Нагласа за растеж. Изградена върху теорията на Dweck (2006), нагласата за растеж отразява вярата, че способностите могат да се развиват чрез усилие и учене. Лидерите с такъв мироглед насърчават експериментиране и поощряват развиваща се култура, особено в условия на несигурност и промяна.
2. Себепознание. Като един от четирите основни компонента в оригиналния модел на автентичното лидерство (Walumbwa et al., 2008), себепознанието включва осъзнаване на личните ценности, мотивации и влиянието върху околните. Gardner et al. (2005) подчертават, че то е предпоставка за рефлексия и вътрешна консистентност в лидерското поведение.
3. Интегритет. Интегритетът представлява съответствие между убеждения и действия и е в основата на доверието към лидера (Avolio & Gardner, 2005). Той е пряко свързан с морална устойчивост, предсказуемост и организационна етика.
4. Уязвимост. Като сравнително нова и все по-изследвана характеристика в световната литература (Brown, 2012; Shamir & Eilam, 2005), уязвимостта е дефинирана като готовност за откритост, признаване на грешки и показване на човешка страна. Тя създава пространство за психологическа безопасност и автентичен диалог, макар да има културно специфични конотации в българския контекст.
5. Емпатия. Емпатията е ключов компонент на емоционалната интелигентност според Goleman (1995) и позволява на лидера да разпознава и уважава чувствата и нуждите на другите. Тя е в основата на свързаността и чувството за принадлежност в екипа (Miao et al., 2018).
6. Овластяване. Концепцията за овластяване, развита от Spreitzer (1995), отразява способността на лидера да делегира, да изгражда автономност и да създава доверие

в потенциала на другите. В модела AL-7C овластяването е свързано с лидерско поведение, което насърчава инициативност и самостоятелност.

7. Воден от смисъл и кауза. Последният компонент отразява способността на лидера да действа, изхождайки от вътрешна мисия и ценности, като вдъхновява другите с ясно „защо“ (Sinek, 2009). Свързва се с изследвания за мотивацията и смисъла в работата (Wrzesniewski, 2003), които показват връзка между усещането за принос и устойчивата ангажираност.

Моделът AL-7C, представен на фигура 3, интегрира личностна автентичност, емоционална свързаност и мотивационна насоченост, предоставяйки обоснована рамка за оценка и развитие на лидерски потенциал. Той е емпирично тестван в българска извадка, визуализиран чрез поведенчески индикатори и служи като основа за създаването на оригинален измервателен инструмент и обучителна програма, разгърнати в следващите части на дисертационния труд.



Фиг.3. Седем-компонентен модел на автентично лидерство

Източник: Авторско изображение

Глава 5: Нагласи и поведения на последователите в контекста на автентичното лидерство

Петата глава разглежда основните зависими променливи в изследването - нагласи и поведения на последователите, които се свързват с автентичното лидерство. Анализирани са три ключови теми: работен поток, иновативно поведение и смисъл в работата, както и поколенчески разлики, които влияят върху възприемането на лидерския стил.

Работен поток (Flow). Разгледан е през модела на Bakker (2008) и включва три компонента: вътрешна мотивация, погълнатост и удоволствие от работата. Те се активират в условия на автономия, подкрепа и яснота - характеристики на автентичното лидерство (Csikszentmihalyi, 1990; Salanova et al., 2006).

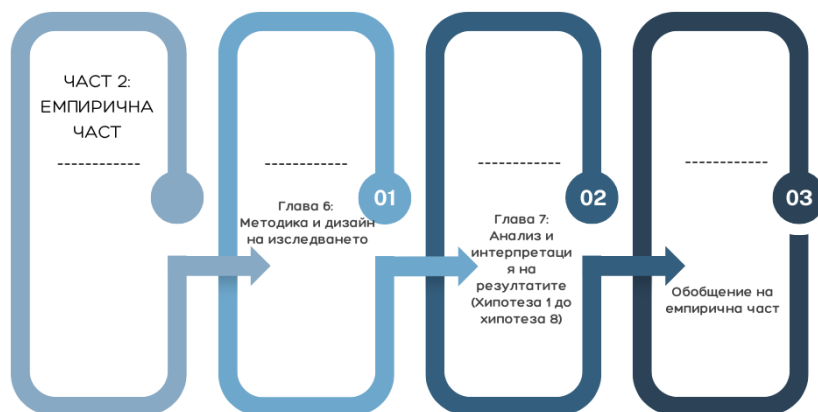
Иновативно поведение. Според Janssen (2000), иновативността се проявява в генериране, промотиране и реализиране на идеи. Стилът на автентичния лидер, основан на емпатия, овластяване и етична ангажираност, създава психологически безопасна среда, в която се насърчава креативност (Rego et al., 2012).

Смисъл в работата. Операционализиран чрез въпросник за изследване на смисъл в работата (Steger et al., 2012), смисълът включва позитивно значение, вътрешна стойност и по-висша цел. Лидерите, които демонстрират интегритет и каузална ориентация, повишават усещането за значимост и личен принос (Wrzesniewski, 2003; Gallup, 2022).

Глава 5 очертава как автентичното лидерство влияе върху вътрешната мотивация, креативността и смисловата ангажираност, като подчертава значението на културните и възрастови контексти. Тези променливи се интегрират в хипотетичния и емпиричен модел на изследването, представен в следващите части на дисертацията.

Глава 6. Методика и дизайн на изследването.

Шеста глава от дисертационния труд поставя методологичната основа на емпиричното изследване, представено във втората част на разработката. Както е визуализирано на фигура 4, тя представлява първия етап от емпиричната част и служи като логическа връзка между теоретичната рамка и последващия анализ на данни.



Фиг.4. Основни компоненти в изграждането на част 2 – емпирична част

Основната цел на тази глава е да опише изследователския подход, използваните инструменти и процедурите, чрез които се извършва проверката на хипотезите. Дизайнът на изследването е структуриран в няколко ключови направления, които включват: формулиране на изследователската рамка, описание на използвани инструменти, описание на извадката в изследването, процедура, анализ на данните .

Чрез ясно структурирания методологически подход, глава 6 полага основите за интерпретацията на данните, която ще бъде представена по-нататък.

Глава 7. Емпиричен анализ и интерпретация на резултатите

Седма глава представя систематичния анализ на данните от анкетното проучване и изпълнява централна роля в проверката на петте хипотези, свързани с ефектите на автентичното лидерство върху нагласи и поведения на последователите.

Анализът е организиран по хипотези и включва представяне на съответните независими и зависими променливи, статистически резултати (корелации, регресии, ANOVA) и интерпретации на значимостта.

В рамките на главата се потвърждава: надеждността на използваните инструменти и вътрешната консистентност на скалите; емпиричната валидност на 7-компонентния модел (AL-7C) в българския бизнес контекст; статистически значими връзки между автентичното лидерство и ключови променливи като преживяване за работен поток, иновативност, смисъл и нагласа за растеж; различия във възприемането на лидерството според възрастовите групи.

По всяка хипотеза са изведени междинни изводи, които подготвят основата за обобщенията и практическите приложения, развити в следващите глави.

Глава 8. Методика за развитие на автентично лидерство

Осмата глава представя интегрирана методика за развитие на автентично лидерство, базирана на теоретичния модел AL-7C и емпиричните резултати от изследването. Рамката адресира седемте ключови компонента: себепознание, нагласа за растеж, интегритет, уязвимост, емпатия, овластяване и водене от смисъл.

Методиката включва три взаимосвързани нива: **индивидуално ниво** - работа със саморerefлексия, мотивация и етика чрез коучинг, самооценка и практики; **екипно ниво** - създаване на доверие и психологическа безопасност чрез екипни упражнения и емпатийно лидерство; **организационно ниво** - интеграция на лидерските принципи в HR политики, оценки и обучения.

Разработена като адаптивна и приложима в разнообразен контекст (корпоративен, публичен, академичен), методиката цели устойчиво развитие на автентични лидери и култура на свързаност, етика и смисъл в българската работна среда.

Глава 9: Дизайн на модулна програма (платформа) за развитие на автентични лидери

Глава 9 представя практическо приложение на разработената методика под формата на структурирана модулна програма за развитие на автентично лидерство в организационен контекст. Програмата е базирана на 7-компонентния модел (AL-7C) и е предназначена за индивидуално, екипно и организационно ниво.

Всеки модул отговаря на един от седемте основни компонента - себепознание, нагласа за растеж, интегритет, уязвимост, емпатия, овластяване и водене от смисъл и включва: теоретична рамка, инструменти за диагностика и самооценка, фасилитиращи практики, упражнения и казуси, индикатори за оценка на напредъка.

Програмата включва седем последователни модула:

Слепите зони на лидерството - разпознаване на автоматизирани модели;

Учене чрез предизвикателства - личностен растеж в реална среда;

Ценности в действие - работа върху интегритет;

Смелостта да бъдеш видим - уязвимост и автентичност;

Присъствие с внимание - емпатия и свързаност;

Овластяване с граници - делегиране и лидерство;

Да водиш отвътре навън - лидерска кауза и смисъл.

Програмата е рамкирана от входна и изходна оценка и е приложима в обучения, лидерски академии и вътрешнофирмени формати. Основната ѝ цел е да създаде устойчива култура на автентичност, отговаряща на нуждите на съвременния български организационен контекст.

ХИПОТЕЗИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Изследването тества следните основни хипотези:

Хипотеза 1 (H1): Автентичното лидерство има положително влияние върху преживяването на работен поток

В основата на тази хипотеза лежи допускането, че лидерите, възприемани като автентични, създават среда, която улеснява навлизането на последователите в състояние

на работен поток, изразено чрез по-високи нива на погълнатост, вътрешна мотивация и удоволствие от работата.

Хипотеза 2 (H2): Автентичното лидерство е положително свързано с иновативното работно поведение на служителите.

Допускането е, че има положителна връзка между автентичното лидерство и склонността на служителите да генерират, популяризират и прилагат нови идеи на работното място.

Хипотеза 3 (H3): Допуска се, че автентичното лидерство е положително свързано с по-силно преживяване на смисъл в работата.

В хипотезата лежи допускането, че последователите на автентични лидери, възприемат работата си като по-смислена, целенасочена и свързана с по-голямо благо.

Хипотеза 4 (H4): Допуска се, че съществува положителна връзка между нагласата за развитие (growth mindset) и автентичното лидерство.

Теоретично се предполага, че лидерите, които не само действат автентично, но и вярват в потенциала за развитие – както на себе си, така и на другите – създават психологически климат, в който последователите са по-склонни да експериментират, да се ангажират дълбоко с работата си и да възприемат професионалната си дейност като смислена.

Хипотеза 5 (H5): Допуска се, е съществуват различия в перцепцията на последователите за автентичното лидерство според възрастта, като се очаква те да бъдат по-високи при по-младите последователи, които са в активна трудова възраст.

Теоретично, по-младите поколения придават по-голямо значение на ценности като автентичност, личностно развитие и смисъл. Те са социализирани в контекст, в който емоционалната интелигентност и лидерската откритост са норма, а не изключение. Това предполага, че при по-младите последователи, които са активна част от работната сила, ще бъде засилена перцепцията за значимостта на автентичното лидерство.

ПРОЦЕДУРА И ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗВАДКАТА

Изследователската работа е осъществена в периода март 2024 – януари 2025 г. и включва два етапа: качествен и количествен.

Първоначално, чрез структурирани интервюта с 38 мениджъри (26 жени, 12 мъже) от различни организации, се валидират предварително идентифицирани нагласи и поведения, свързани с автентичното лидерство. Данните от този етап, проведен между март и юни 2024 г., служат за формиране на 7-компонентен модел AL-7C.

Във втория етап (юни – септември 2024 г.) е разработена електронна анкета, включваща всички изследвани домейни и два отворени въпроса. Данните са събрани онлайн чрез Google Forms, разпространени в професионални мрежи и събития, свързани с организационно развитие.

Количествената извадка включва 255 респонденти от различни възрастови и професионални профили.

Възраст: най-много участници са на 36–45 г. (35.3%) и 46–55 г. (33.3%).

Пол: 73.3% жени.

Стаж: 48.6% имат над 20 г. трудов опит, 25.2% – над 10 г. в настоящата организация.

Позиция: 42.4% на средно управленско ниво, 25.1% – висше, 32.5% – изпълнителски роли.

Образование: 95.3% с висше образование.

Тип организация: 88.2% от частния сектор, 9.8% от публичния, 2.0% от НПО сектора.

Собственост: 55.7% работят в организации с международно участие.

Сектори: най-представени са „Информационни технологии и телекомуникации“ (28.2%) и „Търговия и услуги“ (14.9%).

Извадката е балансирана по отношение на възраст, опит и управленски позиции, като се отличава с високообразовани участници от частния сектор с дългогодишен професионален опит.

ИЗПОЛЗВАН ИНСТРУМЕНТАРИУМ

В рамките на изследването са приложени шест въпросника, обхващащи ключови аспекти на автентичното лидерство и възприеманите нагласи и поведения на последователите. Подборът цели комплексен анализ и емпирична проверка на хипотезите.

1. Въпросник за изследване на автентично лидерство (Authentic Leadership – Integrated Questionnaire (AL-IQ)).

Автори: Levesque-Côté, Fernet, Austin & Morin (2018)

Подскалите включват: Self-Awareness (Самоосъзнаване); Balanced Processing (Балансирана обработка); Relational Transparency (Прозрачност в отношенията); Internalized Moral Perspective (Вътрешна морална перспектива)

Надеждност: $\alpha > 0.85$

2. Седемкомпонентен модел на автентично лидерство (AL-7C)

Автори: авторски въпросник, разработен в рамките на дисертацията. Надгражда съществуващи модели (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) чрез качествен и количествен анализ.

Подскалите включват: себепознание; нагласа за растеж; интегритет; уязвимост; емпатия; властяване; воден от смисъл и кауза

Надеждност: $\alpha = 0.963$

3. Въпросник за работен поток (Work-Related Flow Inventory (WOLF))

Автор: Bakker (2008)

Подскали: Absorption (Погълнатост); Work Enjoyment (Удоволствие от работата); Intrinsic Motivation (Вътрешна мотивация)

Надеждност: $\alpha = 0.783$

4. Скала за иновативно поведение (Innovative Work Behavior (IWB))

Автори: De Jong & Den Hartog (2010)

Подскали: Idea Generation (Генериране на идеи); Idea Promotion (Популяризиране на идеи); Idea Realization (Реализиране на идеи)

Надеждност: $\alpha = 0.841$

5. Въпросник за смисъл в работата (Work and Meaning Inventory (WAMI))

Автори: Steger et al. (2012)

Подскали: Positive Meaning (Положително значение); Meaning-Making through Work (Смисъл чрез работа); Greater Good Motivation (По-висша цел)

Надеждност: $\alpha = 0.811$

6. Скала за нагласа за растеж Growth Mindset Scale (GMS)

Теоретична основа: Carol Dweck (2006)

Адаптирана кратка версия: Papi et al. (2019), 5 твърдения

Надеждност: $\alpha = 0.696$ (гранична, но приемлива за кратки скали)

ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ

Глава 7 представя аналитичната част на изследването, в която се тестват пет хипотези, свързани с влиянието на автентичното лидерство върху ключови нагласи и поведения на последователите. Данните са обработени със SPSS (версия 30), чрез подходящи статистически методи – описателна статистика, Cronbach's Alpha, корелационен и регресионен анализ, както и ANOVA.

Внимание е отделено на сравнението между утвърдения модел AL-IQ и 7-компонентния модел, като се анализира тяхната надеждност и обяснителна стойност. Резултатите са представени таблично и графично, с интерпретации, отчитащи културния контекст и особеностите на българската организационна среда.

Основни резултати във връзка с хипотеза 1 (H1)

Хипотеза 1 (H1): Автентичното лидерство има положително влияние върху преживяването на работен поток

Хипотезата изследва връзката между автентичното лидерство и преживяването на работен поток, разбирано като състояние на фокус, вътрешна мотивация и удоволствие от работата (Csikszentmihalyi, 1990; Bakker, 2008).

Използвани са три инструмента: класически въпросник за автентично лидерство AL-IQ (четири подскали), авторският AL-7C модел (седем компонента) и скала за работен поток в професионален контекст (Work-Related Flow Inventory) с три домейна: погълнатост, удоволствие, мотивация), като всички показват висока надеждност ($\alpha > 0.78$).

Корелационният анализ разкрива значими зависимости между компонентите на автентичното лидерство и преживяването на работен поток – резултатите са представени в таблица 1.

Табл. 1. Корелации между подskalите на класически въпросник за автентично лидерство (AL-IQ) и компонентите на работния поток

Променлива (автентично лидерство)	Погълнатост (WFA)	Удоволствие от работата (WFJ)	Вътрешна мотивация (WFM)
Себепознание	0.011 ($p = 0.856$)	0.190 ($p = 0.002$)	0.198 ($p = 0.001$)
Балансирано обработване	0.019 ($p = 0.764$)	0.243 ($p < 0.001$)	0.233 ($p < 0.001$)
Прозрачност в отношенията	0.002 ($p = 0.980$)	0.182 ($p = 0.004$)	0.145 ($p = 0.020$)
Вътрешна морална перспектива	0.059 ($p = 0.349$)	0.214 ($p < 0.001$)	0.210 ($p < 0.001$)

$p < 0.01$ – статистически значима корелация на 1% ниво (двустранен тест)

$p < 0.05$ – статистически значима корелация на 5% ниво (двустранен тест)

Резултатите частично потвърждават хипотеза 1: автентичното лидерство е значимо и положително свързано с удоволствието от работата и вътрешната мотивация, но не и с погълнатостта. Нито една от подskalите не корелира значимо с погълнатостта (напр. $r = 0.856$ за себепознание), което предполага, че този аспект се влияе по-силно от самата задача и личностни характеристики, отколкото от лидерския стил (Bakker, 2008).

Удоволствието от работата показва положителни и значими връзки с всички подскали:

- себепознание ($r = 0.190$, $p = 0.002$)
- балансирано обработване ($r = 0.243$, $p < 0.001$)
- прозрачност ($r = 0.182$, $p = 0.004$)
- морална перспектива ($r = 0.214$, $p < 0.001$)

Вътрешната мотивация също е положително свързана с:

- себепознание ($r = 0.198$, $p = 0.001$)
- балансирано обработване ($r = 0.233$, $p < 0.001$)
- прозрачност ($r = 0.145$, $p = 0.020$)
- морална перспектива ($r = 0.210$, $p < 0.001$)

По-силната връзка с балансираното обработване подсказва, че лидерската отвореност към различни гледни точки подкрепя вътрешната мотивация – в съответствие с теорията за самоопределяне на Deci & Ryan (1985).

Следователно: данните потвърждават хипотеза 1 частично. Автентичното лидерство е в значима и положителна връзка с удоволствието от работата и вътрешната мотивация, но не и с погълнатостта. Това предполага, че макар автентичният лидер да насърчава положително отношение към труда и дълбока вътрешна мотивация, не всички аспекти на работния поток се влияят еднакво от лидерския стил. Погълнатостта може да изисква допълнителни условия, свързани с дизайн на работата и личностови характеристики.

Корелационен анализ (7-компонентен въпросник AL-7C) и работен поток

След изследване на връзките между седемте компонента на авторския модел за автентично лидерство и трите компонента на работния поток – погълнатост (WFA), удоволствие (WFJ) и вътрешна мотивация (WFM), се откриват интересни статистически значими зависимости. Те са представени в Таблица 2.

Таблица 2. Корелации между подskalите на авторския модел за автентично лидерство и компонентите на работния поток

Аспекти на автентичното лидерство	Погълнатост (WFA)	Удоволствие от работа (WFJ)	Вътрешна мотивация (WFM)
Себепознание	0.022	0.273 ($p < 0.001$)	0.271 ($p < 0.001$)
Нагласа за растеж	0.027	0.189 ($p = 0.002$)	0.202 ($p = 0.001$)
Интегритет	0.027	0.218 ($p < 0.001$)	0.224 ($p < 0.001$)
Уязвимост	-0.025	0.198 ($p = 0.002$)	0.163 ($p = 0.009$)
Емпатия	0.019	0.248 ($p < 0.001$)	0.197 ($p = 0.002$)
Овластяване	0.030	0.284 ($p < 0.001$)	0.237 ($p < 0.001$)
Воден от смисъл/кауза	0.045	0.212 ($p < 0.001$)	0.227 ($p < 0.001$)

Забележка:

$p < 0.01$ – значима корелация на 1% ниво (двустранна)

Всички стойности са по коефициента на Пирсън при $N = 255$

Най-съществените обобщения от тези данни са следните:

- По отношение на погълнатост (WFA) липсват значими корелации с който и да е от компонентите на автентичното лидерство.
- Удоволствие от работата (WFJ) е с най-високи корелации с овластяване ($r = 0.284$), себепознание ($r = 0.273$), емпатия ($r = 0.248$);
- Вътрешна мотивация (WFM) показва най-високи корелации със себепознание ($r = 0.271$), овластяване ($r = 0.237$), воден от смисъл ($r = 0.227$).

В обобщение, резултатите от корелационния анализ разкриват, че отделните компоненти на автентичното лидерство, включени в авторския модел, демонстрират диференцирана степен на асоциираност с трите основни измерения на преживяванията в работния поток. В известна степен по-силно изразени са положителните взаимовръзки с лидерските нагласи, свързани с овластяване, себепознание, интегритет и водене от смисъл (кауза), и показателите за вътрешна мотивация и удоволствие от работата. Тези зависимости кореспондират с утвърдените теоретични постановки, според които лидерски стил, базиран на лична осъзнатост, ценностна последователност и ангажираност с развитието на другите, създава благоприятна психологическа среда за активиране на вътрешната мотивация и формиране на позитивно емоционално отношение към труда.

Липсата на статистически значими корелации с компонента „погълнатост“ потвърждава изводите, направени от предишния анализ, а именно, че този аспект на работния поток, характеризиращ се с дълбока концентрация и ангажираност към изпълняваните задачи, вероятно се влияе в по-голяма степен от индивидуални характеристики, работна автономност или структурни особености на дейността, отколкото от въздействието на лидерските практики.

В този контекст, резултатите не само потвърждават частично първата хипотеза, но и открояват ключовите лидерски нагласи, които имат най-съществено значение за формирането на вътрешна мотивация, преживяване на смисъл и емоционално удовлетворение от работата. Това дава основание да се предложат практически насоки и интервенции за развитие на автентични лидери, насочени към укрепване именно на тези нагласи.

Регресионен анализ: предиктивна стойност на автентичното лидерство за преживяването на работен поток

С цел да се установи предиктивната стойност на отделните компоненти на автентичното лидерство върху преживяването на работен поток, бе извършен множествен линеен регресионен анализ. Зависими променливи в модела са трите измерения на работния поток – погълнатост (WFA), удоволствие от работата (WFJ) и вътрешна мотивация (WFM), операционализирани чрез съответния стандартизиран инструмент. Независимите променливи включват подskalите на автентичното лидерство, спрямо класическия модел.

Резултатите от регресионния анализ са показани в таблица 3.

Табл.3. Резултати от регресионен анализ:
автентично лидерство (измерено с AL-IQ) и работен поток (WOLF)

Предиктор	WFA – Погълнатост	WFJ – Удоволствие	WFM – Вътрешна мотивация
Самопознание	0.032	0.048	0.070
Балансирана обработка	0.041	0.055	0.051
Прозрачност	0.028	0.038	0.045
Вътрешна морална перспектива	0.035	0.042	0.049

Забележка: Стойностите представляват стандартни бета-коefficientи от регресионния анализ. Р-стойности са налични само за „Балансирана обработка“ в моделите за „Удоволствие от работата“ и „Вътрешна мотивация“. Всички други предиктори не са влезли в уравнението, не са приети като статистически значими по критерий $p \leq .05$ в stepwise регресия

Резултатите от множествения линеен регресионен анализ показват, че компонентите на автентичното лидерство (измерени чрез AL-IQ) имат ограничена, но последователна предиктивна стойност спрямо различните аспекти на преживявания работен поток. Най-високи стандартизирани бета-коefficientи се наблюдават при прогнозиране на вътрешната мотивация (WFM), където всички четири компонента на автентичното лидерство - самопознание, балансирана обработка, прозрачност и вътрешна морална перспектива - демонстрират сходни и положителни стойности (съответно $\beta = 0.070$, $\beta = 0.051$, $\beta = 0.045$ и $\beta = 0.049$). Това предполага, че автентичният лидерски стил оказва най-силен ефект върху вътрешната ангажираност и устойчивата мотивация на последователите.

По отношение на удоволствието от работата (WFJ), най-отчетлив предиктор е балансираната обработка на информация ($\beta = 0.055$), следвана от самопознанието ($\beta = 0.048$). Това може да се интерпретира като индикатор, че способността на лидера да изслушва и взема обективни решения допринася за положителното емоционално преживяване на работната среда.

Погълнатостта (WFA) демонстрира най-ниски регресионни коefficientи, което говори за по-слаба връзка между възприеманото автентично лидерство и интензивността на потапяне в работния процес. Въпреки това, балансираната обработка и вътрешната

морална перспектива остават сред водещите предиктори и в този модел (съответно $\beta = 0.041$ и $\beta = 0.035$).

Въпреки че стойностите на бета-коефициентите остават в ниския диапазон, тяхната консистентност и положителна насоченост предполага наличието на системна, макар и умерена, връзка между компонентите на автентичното лидерство и ключовите психологически състояния, свързани с преживяването на работен поток. Най-отчетлив и практико-приложим извод се отнася до вътрешната мотивация, която изглежда е най-силно повлияна от автентичен лидерски подход.

За по-задълбочено изследване на предикторната стойност на автентичното лидерство върху преживяването на работен поток, бе проведен регресионен анализ и с използване на новоразработения 7-компонентен модел. Резултатите от този анализ са представени в Таблица 4.

Табл.4. Резултати от регресионен анализ:

автентично лидерство (измерено със 7-компонентен модел) и работен поток

Предиктор	WFA Погълнатост	WFJ – Удоволствие	WFM – Вътрешна мотивация
Овластяване	0.045	0.284**	0.237**
Себепознание	0.032	0.273**	0.271**
Интегритет	0.028	0.218**	0.224**
Воден от смисъл	0.035	0.212**	0.227**
Емпатия	0.041	0.248**	0.197*
Нагласа за растеж	0.038	0.189*	0.202**
Уязвимост	-0.025	0.198*	0.163*

Забележки:

Стойностите в таблицата представляват стандартизирани бета-коефициенти (β) от регресионния анализ. Нивата на значимост са обозначени със:

**: $p < .05$*

*** : $p < .01$*

Данните от множествения регресионен анализ, осъществен с подskalите на автентичното лидерство според 7-компонентния модел, показват повишена предиктивна способност по отношение на преживяването на работен поток, в сравнение с резултатите при AL-IQ (Таблица 3). Особено отчетливо това се проявява спрямо удоволствието от работата (WFJ) и вътрешната мотивация (WFM), при които се наблюдават статистически значими ефекти ($p < .01$ и $p < .05$) при всички предиктори, включени в модела.

Сравнително най-висока регресионна стойност спрямо удоволствието от работата има овластяването ($\beta = 0.284$, $p < .01$), непосредствено следвано от себепознанието ($\beta = 0.273$, $p < .01$), емпатията ($\beta = 0.248$, $p < .01$) и интегритета ($\beta = 0.218$, $p < .01$). Това показва, че преживяването на удоволствие в професионалния контекст е тясно свързано както с автентичната позиция на лидера (интегритет, себепознание), така и с неговото поведение, насочено към овластяване и емпатийно присъствие.

Интерес представлява и предиктивната стойност на уязвимостта по отношение на удоволствието ($\beta = 0.198^*$, $p < .05$) и вътрешната мотивация ($\beta = 0.163^*$, $p < .05$), което предполага, че автентичното изразяване на уязвимост от страна на лидера се свързва положително с позитивни работни преживявания. Въпреки това, при погълнатостта (WFA) уязвимостта показва слаба и отрицателна връзка ($\beta = -0.025$), която не достига статистическа значимост – възможна индикация, че откритото споделяне в съществуващата култура може да не е водещ фактор за навлизане в дълбоко фокусирано работно състояние.

В рамките на модела за вътрешна мотивация отново се откроява влиянието на себепознанието ($\beta = 0.271$, $p < .01$), овластяването ($\beta = 0.237$, $p < .01$) и ръководенето през смисъл ($\beta = 0.227$, $p < .01$). Това потвърждава хипотезата, че дълбоко вътрешната мотивация на служителите се подкрепя най-силно, когато лидерът има ясна вътрешна ориентация, подкрепя автономността и придава смисъл на съвместната работа. Всички останали компоненти също показват значима, макар и по-слаба предиктивна стойност, включително нагласата за растеж ($\beta = 0.202$, $p < .01$) и уязвимостта ($\beta = 0.163$, $p < .05$).

По отношение на погълнатостта (WFA), отново се потвърждава наблюдението от предходния модел, а именно - стандартните бета-коэффициенти остават ниски и незначими. Най-висока, макар и статистически незначима стойност, се отчита при овластяване ($\beta = 0.045$), емпатия ($\beta = 0.041$) и нагласа за растеж ($\beta = 0.038$). Това може да се интерпретира като индикация, че състоянието на дълбока ангажираност и потапяне в работата се влияе в по-слаба степен от възприеманото лидерско поведение, за разлика от вътрешната мотивация и удоволствието от работата, които са по-чувствителни към лидерския стил.

Получените резултати частично потвърждават Хипотеза 1, като разкриват положителна и статистически значима връзка между автентичното лидерство и два от трите компонента на работния поток - удоволствие и вътрешна мотивация. Въпреки че връзката с погълнатостта остава слаба и статистически незначима, данните предоставят емпирична подкрепа за разбирането, че автентичният лидерски стил може да насърчава

дълбока вътрешна ангажираност и позитивно емоционално преживяване в работния процес. Това съответства на виждането на Walumbwa et al. (2008), според което автентичното лидерство улеснява развитието на позитивни психологически състояния у последователите и засилва тяхната мотивация и удовлетвореност от работата.

Основни резултати във връзка с хипотеза 2 (H2)

Автентичното лидерство е положително свързано с иновативното работно поведение на служителите.

Иновативното поведение, включващо генериране, комуникиране и реализиране на идеи (Scott & Bruce, 1994), е критично за устойчивостта и адаптивността на съвременните организации. За разлика от нагласи като мотивация или смисъл, които отразяват вътрешното преживяване на служителите, иновативното поведение е външна проява, силно повлияна от културата и стила на лидерство. То изисква не само индивидуална креативност, но и наличие на психологическа безопасност, подкрепа и свобода за изразяване на идеи - именно тези условия се създават от автентичния лидер чрез прозрачност, емпатия и овластяване.

Изследванията показват, че иновативността не е просто резултат от лични качества или организационни ресурси, а се оформя в пряка зависимост от това дали лидерът изгражда среда, в която хората се чувстват чути, уважавани и насърчени да поемат рискове (Anderson et al., 2014; Rego et al., 2012). Затова изследването на връзката между автентичното лидерство и иновативното поведение е от съществено значение за разбирането на това как лидерските практики отключват креативния потенциал в екипите.

За проверка на хипотеза 2 е използван въпросник на Janssen (2000), който разглежда иновационния процес като многокомпонентен - от идеация до реализация.

Корелации между автентично лидерство, измерено с класическия въпросник (AL-IQ) и иновативно поведение на последователите

Корелационният анализ изследва връзките между четирите подскали на класическия въпросник AL-IQ и трите аспекта на иновативното поведение: генериране, популяризиране и реализация на идеи. Най-силни и статистически значими зависимости се наблюдават при реализацията на идеи – в положителна връзка със себепознание, балансирана обработка и прозрачност. При генерирането и популяризирането на идеи не се установяват значими корелации. Подробни резултати – в Таблица 5.

Табл.5. Корелации между подskalите на класически въпросник за автентично лидерство (AL-IQ) и компонентите на иновативно поведение

Автентично лидерство	Генериране на идеи (IBG)	Популяризиране на идеи (IBP)	Реализиране на идеи (IBR)
Самосъзнание	0.077 ($p = 0.218$)	0.096 ($p = 0.126$)	0.161 ($p = 0.010$)
Балансирано обработване	0.065 ($p = 0.302$)	0.045 ($p = 0.477$)	0.165 ($p = 0.008$)
Прозрачност в отношенията	0.087 ($p = 0.164$)	0.052 ($p = 0.411$)	0.135 ($p = 0.031$)
Вътрешна морална перспектива	0.032 ($p = 0.607$)	0.059 ($p = 0.352$)	0.122 ($p = 0.051$)

Забележки:

$p < 0.01$ – статистически значима корелация на 1% ниво

$p < 0.05$ – статистически значима корелация на 5% ниво

$N = 255$ респонденти

Тези резултати предполагат, че автентичното лидерство е положително свързано с процеса на превръщане на идеите в действия, което е ключова фаза в иновативното поведение. Лидерите, които демонстрират интегритет, обективност и отворена комуникация, вероятно улесняват служителите в изпълнението на идеи до реални резултати.

От друга страна генерирането и популяризирането на идеи не показват статистически значими корелации с нито една от подskalите. Това може да се тълкува по няколко начина. Възможно е началните фази на иновационния процес (идеи и тяхното представяне) да зависят по-силно от индивидуалната креативност, културната атмосфера или конкретни организационни стимули, а не директно от автентичността на лидера. Друга възможност е, служителите не винаги да свързват лидерското поведение с ранните етапи на иновативния процес, но да оценяват подкрепата и съдействието в реализацията.

Корелации между 7-компонентен модел за автентично лидерство и иновативно поведение

В съответствие с логиката на дисертационното изследване и с цел постигане на по-голяма аналитична дълбочина и комплексност, всяка от хипотезите е разгледана чрез паралелен анализ, включващ двата инструмента за измерване на автентично лидерство. Наред с класическия въпросник (AL-IQ), е приложен и 7-компонентният модел, който, чрез създадения за целта въпросник, осигурява допълнителна перспектива и възможност за интерпретация на резултатите. Корелационните зависимости между домейните на този нов модел и измеренията на иновативното поведение са представени в Таблица 6.

Таблица 6. Корелации между подскалите на 7-компонентен модел за автентично лидерство (AL-7C) и аспекти на иновативно поведение

Аспекти на автентичното лидерство	Генериране на идеи (IBG)	Предлагане на идеи (IBP)	Реализиране на идеи (IBR)
Себепознание	0.083	0.082	0.192 ($p = 0.002$)
Нагласа за растеж	0.042	0.079	0.164 ($p = 0.009$)
Интегритет	0.033	0.031	0.124 ($p = 0.048$)
Уязвимост	0.072	0.029	0.098 ($p = 0.120$)
Емпатия	0.068	0.094	0.139 ($p = 0.026$)
Овластяване на другите	0.116	0.108	0.201 ($p = 0.001$)
Воден от смисъл/кауза	0.053	0.079	0.173 ($p = 0.006$)

Забележки:

$p < 0.01$ – значима корелация на 1% ниво

$p < 0.05$ – значима корелация на 5% ниво

$N = 255$ респонденти

Анализът на данните показва статистически значими положителни взаимовръзки между някои от домейните на 7-компонентния модел за автентично лидерство и реализирането на идеи. Това подсказва, че определени лидерски нагласи и поведения правят положителна връзка с успешната реализация на нови идеи в организационен контекст. Статистически значима корелация е отчетена между „Овластяване на другите“ и „Реализиране на идеи“ ($r = 0.201$; $p = 0.001$), което потвърждава теоретичните предпоставки, че лидерите, които вдъхват увереност, делегират отговорности и насърчават автономност, създават условия служителите да действат проактивно и да прилагат иновации на практика. Значими положителни връзки се наблюдават и при: „Себепознание“ ($r = 0.192$; $p = 0.002$); „Воден от смисъл / кауза“ ($r = 0.173$; $p = 0.006$);

„Нагласа за растеж“ ($r = 0.164$; $p = 0.009$); „Емпатия“ ($r = 0.139$; $p = 0.026$) и „Интегритет“ ($r = 0.124$; $p = 0.048$). Тези резултати подчертават значението на вътрешната осъзнатост, етичната последователност и свързаността със смисъла като двигатели на иновационната реализация.

Резултатите от анализа частично потвърждават хипотеза 2, като разкриват положителна връзка между автентичното лидерство и иновативното поведение на служителите. Най-високи стойности се наблюдават при подskalите „Овластяване“ и „Воден от смисъл“, особено по отношение на етапа на реализация на идеи. Това предполага, че когато служителите се чувстват подкрепени, автономни и свързани с по-голяма цел, е по-вероятно да проявяват иновативно поведение. Влиянието на лидерски аспекти, които създават вътрешна сигурност и усещане за лична значимост, подкрепя идеята, че иновацията не е само инструментален процес, а форма на ангажирано и автентично участие.

Изследването допринася към литературата с емпирични доказателства за ролята на вътрешната мотивация, психологическата безопасност и автентичността като ключови фактори за насърчаване на иновативност. В практичен план, резултатите предполагат необходимостта лидерските обучения да включват компоненти, фокусирани както върху вътрешната рефлексия (себепознание), така и върху интерперсоналната изява (уязвимост, емпатия), с цел създаване на среда, благоприятстваща реализацията на иновации.

Основни резултати във връзка с хипотеза 3 (H3)

Допуска се, че автентичното лидерство е положително свързано с по-силно преживяване на смисъл в работата.

Преживяването на смисъл в работата е ключов фактор за вътрешна мотивация, организационна ангажираност и субективна удовлетвореност. Теоретични модели (Steger et al., 2012; Pratt & Ashforth, 2003) подчертават, че усещането за значимост и принадлежност към по-голяма цел се формира в социален контекст, в който лидерството играе централна роля. На тази основа се формулира хипотеза 3 (H3): автентичното лидерство е положително свързано с преживяването на смисъл в работата.

Емпирични изследвания (Leroy et al., 2015; Rego et al., 2012; Hu & Liu, 2020; Hoch et al., 2018) потвърждават, че автентичните лидери, чрез прозрачност, морална консистентност и личен пример, създават условия за удовлетворяване на базови психологически потребности (автономия, принадлежност, компетентност), което води

до повишено усещане за смисъл в професионалния живот. Това се осъществява чрез механизми като когнитивна интернализация на ценности, възможност за изразяване на автентичност и ролево моделиране.

В рамките на настоящото изследване е използван Въпросник за смисъл в работата (Work and Meaning Inventory – WAMI). Инструментът показва висока вътрешна консистентност, измерена чрез коефициента на Кронбах (Cronbach’s Alpha), което потвърждава неговата надеждност при оценка на субективно преживения смисъл в организационна среда.

Корелации между Автентично лидерство (измерено посредством класически въпросник AL-IQ) и преживяване за смисъл от работата

Анализа на взаимовръзките между независимата променлива (автентично лидерство) и зависимата (преживяване за смисъл от работата), са показани в таблица 7.

Табл.7. Корелации между аспекти на автентично лидерство (класически 4-факторен модел) и усещане за смисъл в работата

Аспекти на автентичното лидерство	Положително значение (WMP)	Смисъл чрез работата (WMM)	По-висша цел (WMC)
Себепознание	0.208 ($p < 0.001$)	0.020	0.025
Балансирана обработка	0.231 ($p < 0.001$)	0.062	0.064
Прозрачност	0.134 ($p = 0.033$)	0.004	-0.016
Морална перспектива	0.208 ($p < 0.001$)	0.055	0.125 ($p = 0.046$)

Забележки:

$p < 0.01$ – значима корелация на 1% ниво

$p < 0.05$ – значима корелация на 5% ниво

$N = 255$ респонденти

Резултатите от корелационния анализ частично потвърждават Хипотеза 3, като показват статистически значими положителни връзки между аспектите на автентичното лидерство и една от трите измерени форми на смисъл – положително значение на работата (WMP). Всички четири компонента на автентичното лидерство демонстрират положителни корелации с това измерение, като най-силна от изследваните е зависимостта при балансираната обработка ($r = 0.231$, $p < 0.001$), следвана от себепознание и морална перспектива ($r = 0.208$, $p < 0.001$), и прозрачност ($r = 0.134$, $p = 0.033$). Това подсказва, че служителите, които възприемат лидерите си като обективни,

етични и себеосъзнати, са по-склонни да придават положително значение на своята работа.

По отношение на смисъла чрез самата работа (WMM) и усещането за по-висша цел (WMG), корелациите са слаби и в повечето случаи незначими, с изключение на моралната перспектива, която показва значима, макар и слаба връзка с по-висшата цел ($r = 0.125$, $p = 0.046$). Това може да се интерпретира като индикация, че етичната ориентация и дългосрочната визия на лидера са особено важни, когато служителите търсят смисъл отвъд конкретните задачи - в мисията и ценностите на организацията.

Обобщено, данните до тук частично потвърждават Хипотеза 3, като подчертават значимостта на определени аспекти на автентичното лидерство в изграждането на усещане за значимост и смисъл в работата. Същевременно, отсъствието на силни връзки с вътрешната и трансцендентна измерност на смисъла сочи към необходимостта от допълнителни изследвания, отчитащи контекстуални и индивидуални фактори.

Корелации между автентично лидерство (измерено с авторски въпросник AL-7C) и преживяване на смисъл от работата (WAMI)

След анализа с класическия 4-факторен модел на автентично лидерство, корелационната връзка между лидерските характеристики и преживяването на смисъл в работата бе допълнително изследвана и чрез 7-компонентен модел и въпросник. Резултатите от този анализ са представени в Таблица 8.

Табл.8. Корелации между аспекти на автентично лидерство (7-компонентен модел) и усещане за смисъл в работата

Аспекти на автентичното лидерство	Положително значение на работата (WMP)	Смисъл чрез работата (WMM)	По-висша цел (WMG)
Себепознание	0.238 ($p < 0.001$)	0.061	0.092
Нагласа за растеж	0.136 ($p = 0.030$)	0.030	-0.005
Интегритет	0.184 ($p = 0.003$)	0.037	0.035
Уязвимост	0.152 ($p = 0.015$)	-0.021	0.007
Емпатия	0.190 ($p = 0.002$)	-0.011	0.030
Овластяване	0.232 ($p < 0.001$)	0.027	0.061
Воден от мисия	0.158 ($p = 0.011$)	0.064	0.046

Подобно на предходния модел, и тук се наблюдават статистически значими положителни корелации между някои компоненти на автентичното лидерство и измерението положително значение на работата (WMP). Най-високи стойности се отчитат при „Себепознание“ ($r = 0.238$, $p < 0.001$), „Овластяване“ ($r = 0.232$, $p < 0.001$), „Емпатия“ ($r = 0.190$, $p = 0.002$) и „Интегритет“ ($r = 0.184$, $p = 0.003$). Наблюдава се свързаност и с „Уязвимост“ ($r = 0.152$, $p = 0.015$), „Воден от мисия/кауза“ ($r = 0.158$, $p = 0.011$) и „Нагласа за растеж“ ($r = 0.136$, $p = 0.030$). Това свидетелства, че служителите, които възприемат лидера си като автентичен, подкрепящ и целенасочен, са значително по-склонни да придават значение на своята работа.

За разлика от това, при другите две измерения на смисъла „смисъл чрез самата работа“ (WMM) и „по-висша цел“ (WMG) - не се наблюдават значими корелации. Всички стойности остават слаби и статистически незначими, което потвърждава ограничената връзка между автентичното лидерство и трансцендентните или вътрешно преживелищни аспекти на смисъла.

Данните от двата модела частично потвърждават Хипотеза 3, като сочат консистентна връзка между автентичното лидерство и измерението „положително значение на работата“, независимо от използваната теоретична рамка. Най-силно изразени са тези връзки при лидерски качества, свързани със себепознание, овластяване, емпатия и интегритет. Същевременно липсата на значими зависимости с останалите два аспекта на смисъла (WMM и WMG) предполага, че влиянието на автентичното лидерство върху преживяването на смисъл е селективно и насочено предимно към когнитивно-оценъчната компонента – т.е. доколко работата се възприема като важна и ценна. Това частично потвърждаване подчертава необходимостта от бъдещи изследвания, които да разширят разбирането за връзката между лидерството и дълбоките пластове на личностна значимост и организационна мисия.

Анализ и интерпретация на резултатите във връзка с хипотеза 4 (H4)

Допуска се, че съществува положителна връзка между нагласата за развитие (growth mindset) и автентичното лидерство.

Нагласата за растеж (Growth Mindset), въведена от Карол Дуек (Dweck, 2006), отразява убеждението, че способностите се развиват чрез усилие, учене и постоянство. В контекста на лидерството това означава създаване на среда, която насърчава експериментиране, учене от грешки и устойчивост.

Автентичното лидерство, дефинирано от Avolio & Gardner (2005), се основава на етика, самоосъзнатост и прозрачност. Комбинацията между автентичен стил и нагласа за растеж допринася за култура на психологическа безопасност, доверие и развитие. Изследванията (Heslin & Keating, 2017; Hoch et al., 2018; Dweck et al., 2014) потвърждават връзката между тези две концепции и организационни резултати като иновации, мотивация и лоялност.

На тази основа се формулира хипотеза 4 (H4): съществува положителна връзка между автентичното лидерство и нагласата за растеж.

В изследването тази нагласа е оценена чрез съкратена версия на скалата Growth Mindset Scale, съдържаща 5 твърдения, измервани по 5-степенна Ликертова скала.

Анализ и интерпретация на връзката между автентично лидерство и нагласа за развитие

Табл.9. Корелации между аспекти на автентично лидерство (7-компонентен модел) и отделните твърдения от скалата за изследване на нагласа за растеж (growth mindset)

Аспект на автентичното лидерство	GM-1	GM-2	GM-3	GM-4	GM-5
Себепознание	$r = 0.047$ $p = 0.451$	$r = -0.032$ $p = 0.616$	$r = 0.062$ $p = 0.322$	$r = 0.138$ $p = 0.028$	$r = 0.169$ $p = 0.007$
Нагласа за растеж	$r = 0.073$ $p = 0.246$	$r = -0.009$ $p = 0.882$	$r = 0.037$ $p = 0.554$	$r = 0.124$ $p = 0.049$	$r = 0.139$ $p = 0.026$
Интегритет	$r = 0.062$ $p = 0.324$	$r = -0.041$ $p = 0.517$	$r = 0.031$ $p = 0.626$	$r = 0.092$ $p = 0.144$	$r = 0.143$ $p = 0.022$
Уязвимост	$r = 0.014$ $p = 0.823$	$r = -0.036$ $p = 0.566$	$r = 0.047$ $p = 0.452$	$r = 0.070$ $p = 0.263$	$r = 0.120$ $p = 0.055$
Емпатия	$r = 0.002$ $p = 0.975$	$r = -0.033$ $p = 0.602$	$r = 0.084$ $p = 0.180$	$r = 0.090$ $p = 0.153$	$r = 0.144$ $p = 0.021$
Овластяване	$r = 0.073$ $p = 0.246$	$r = -0.020$ $p = 0.746$	$r = 0.081$ $p = 0.197$	$r = 0.068$ $p = 0.278$	$r = 0.153$ $p = 0.015$
Воден от смисъл	$r = 0.091$ $p = 0.148$	$r = -0.027$ $p = 0.663$	$r = 0.048$ $p = 0.443$	$r = 0.089$ $p = 0.156$	$r = 0.137$ $p = 0.029$

Резултатите, представени в Таблица 9, показват слаби, но статистически значими положителни корелации между някои компоненти на автентичното лидерство и определени твърдения от скалата за нагласа за развитие. Сравнително висока и

консистентна връзка се наблюдава при „Себепознание“, което показва значими корелации с твърдението GM-4 „Дори ако сега не съм добър в нещо, мога да стана добър, ако положа достатъчно усилия“ ($r = 0.138, p = 0.028$) и GM-5 „Вярвам, че човек може да се усъвършенства във всяка област, ако се старее достатъчно“ ($r = 0.169, p = 0.007$). Сходен профил имат още „Овластяване“ ($r = 0.153, p = 0.015$ с GM-5) и „Емпатия“ ($r = 0.144, p = 0.021$ с GM-5), което показва, че нагласата за развитие се свързва по-силно с лидерски аспекти, които насърчават вътрешна увереност, автономия и приемане на грешките като част от процеса на учене.

В таблица 10 са показани обобщените данни, базирани на компонентен сбор на скалата за „Нагласа за растеж“, а не само с отделните пет твърдения. Тези данни потвърждават горните наблюдения. Статистически значими корелации се наблюдават между „Себепознание“ ($r = .134, p = .033$) и „Овластяване“ ($r = .123, p = .049$). Нагласата за растеж като лидерски компонент също показва гранична значимост ($r = .123, p = .050$), което е концептуално очаквано предвид терминологичното припокриване между изследваните конструкции. Останалите компоненти – като „Уязвимост“, „Интегритет“, „Емпатия“ и „Воден от мисия/кауза“ показват положителни, но статистически незначими зависимости. Това може да се обясни с факта, че нагласата за развитие отразява предимно вътрешна когнитивна настройка, докато някои от измерените лидерски компоненти имат по-силно междуличностно или етическо измерение.

Таблица 10. Корелации между елементите на автентичното лидерство и нагласата за растеж (growth mindset) - компонентен сбор на скалата

Компонент на автентичното лидерство	Корелация с mindset (r)	Sig. (p)	Значимост
Себепознание	.134	.033	значима на $p < .05$
Нагласа за растеж	.123	.050	на границата на значимост
Интегритет	.106	.092	незначима
Уязвимост	.080	.205	незначима
Емпатия	.101	.108	незначима
Овластяване	.123	.049	значима на $p < .05$
Воден от смисъл	.119	.058	незначима

На база на представените резултати, Хипотеза 4 получава частична емпирична подкрепа. Установени са слаби, но значими положителни корелации между автентичното лидерство и нагласата за растеж, особено при лидерски характеристики, свързани със себепознание, овластяване и емпатия. Това потвърждава предположението,

че автентичният стил на лидерство може да бъде свързан с нагласа за учене и развитие, както и че подкрепата, даването на автономия и личната яснота относно ценности и убеждения създават условия за изграждане на такъв тип нагласа.

Същевременно, липсата на по-силни зависимости и разнородният профил на значимостите сочат, че връзката между автентичното лидерство и нагласа за растеж не е линейна или универсална, а вероятно се модерира от контекстуални и личностни фактори, които следва да бъдат предмет на бъдещи изследвания.

Основни резултати във връзка с хипотеза 5 (H5)

Допуска се, е съществуват различия в перцепцията на последователите за автентичното лидерство според възрастта, като се очаква те да бъдат по-високи при по-младите последователи, които са в активна трудова възраст.

Съвременните изследвания в областта на междугенерационната динамика показват, че възрастта влияе върху нагласите към лидерството, включително предпочитан стил, очаквания и степен на доверие (Costanza et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008). Младите поколения, особено Y и Z, търсят лидерска автентичност, откритост, емпатия и смисъл в работата (Ng & Feldman, 2010; Lyons & Kuron, 2014).

Това съответства на характеристиките на автентичното лидерство, дефинирано от Avolio & Gardner (2005) и Walumbwa et al. (2008), което включва прозрачност, уязвимост, себепознание и ценностна интегритет. Емпирични данни сочат, че младите служители оценяват високо лидери, които споделят визия, насърчават автономия и показват лична ангажираност (Eisner, 2005; Deal et al., 2010).

На тази основа хипотезата разглежда възрастта като потенциален фактор, влияещ върху възприятието на автентично лидерство.

Данните, представени в таблица 11, показват резултатите от еднопосочен ANOVA анализ с възрастта като фактор и компонентите на автентичното лидерство като зависими променливи. Анализът не установява статистически значими разлики при повечето компоненти, с изключение на „Воден от смисъл/кауза“, където се наблюдава значима разлика ($F = 3.852$, $p = 0.004$).

Освен това, при компонента „Уязвимост“ се откроява гранична тенденция към статистическа значимост ($p = 0.058$), което заслужава допълнително внимание.

Табл. 11. ANOVA анализ на възрастовите различия в подskalите на автентичното лидерство (N = 255)

Аспект на АЛ	F-стойност	p-стойност	Статистическа значимост
Себепознание	1.783	.134	незначима
Нагласа за растеж	1.262	.287	незначима
Интегритет	0.705	.590	незначима
Уязвимост	2.312	.058	тенденция
Емпатия	1.601	.174	незначима
Овластяване	1.331	.257	незначима
Воден от смисъл/ кауза	3.852	.004	значима

Детайлните данни в таблица 11 разкриват, че най-високи средни стойности на „Воден от смисъл“ се наблюдават в групата на участниците на възраст между 26 и 35 години (M = 3.88). Това е и единствената възрастова група, чийто резултат надвишава отчетливо общата средна стойност за извадката (M = 3.56). В останалите възрастови групи се наблюдават по-ниски стойности – особено при участниците под 25 години (M = 2.85) и над 55 години (M = 2.98).

Таблица 12. Средни стойности на “Воден от смисъл/кауза” според възрастова група

Възрастова група	N (участници)	Средна стойност
до 25 години	13	2.85
26 – 35 години	46	3.88
36 – 45 години	90	3.53
46 – 55 години	85	3.68
над 55 години	21	2.98
Общо	255	3.56

Тази крива на възприеманата автентичност, с пик във възрастовата група 26–35г., може да се интерпретира като отражение на висока потребност от смисъл, визия и ценностно съзвучие при младите възрастни в активна фаза на професионално изграждане. Именно този етап е свързан с формиране на идентичност, търсене на устойчиви ценности и нужда от водеща посока в работната среда - елементи, които лидер с автентично присъствие би могъл да олицетвори.

Емпиричните данни частично потвърждават Хипотеза 5. Макар повечето компоненти на автентичното лидерство да не показват значими възрастови различия, аспектът „Воден от смисъл/кауза“ се отличава с ясно изразени разлики, като най-високи стойности се наблюдават сред участниците на възраст 26–35 години. Това подкрепя предположението, че по-младите последователи са особено чувствителни към смисловото и визионерско измерение на лидерството. Резултатите подчертават необходимостта от по-гъвкав и персонализиран лидерски подход, съобразен с поколенческите характеристики и стойностни ориентации на различните възрастови групи.

ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ

На база на резултатите от изследването и съвременните теоретични модели, в рамките на настоящия труд е създадена модулна обучителна програма за развитие на автентично лидерство. Програмата комбинира научна валидност, интерактивност и практическа приложимост, като подпомага лидерите в процеса на себепознание, ценностна яснота и развитие на автентично поведение, основано на етика, откритост и подкрепа.

Всеки от седемте модула отразява отделен компонент от разработения авторски модел и е обоснован чрез теоретични източници и емпирични данни. Програмата включва психологически инструменти, валидирани скали, ролеви симулации, въпроси за саморефлексия и добри практики от организационната психология. Тя е приложима както в корпоративни обучителни формати, така и в индивидуален коучинг. Структурата ѝ е представена на Фигура 5, а тематичното обобщение на модулите – в Таблица 13.

Програмата интегрира преживелищно учене и структурирана обратна връзка, като предлага потенциал за бъдеща научна валидация и адаптация в различни организационни и културни контексти.



Фиг.5. Авторска модулна програма за развитие на автентични лидери (mind map). Източник: Авторово изображение

Седемте модула, изграждащи програмата, са, както следва:

Модул 1: Себепознание

Слепите зони на лидерството: Какво не знам за себе си – но всички около мен го знаят

Модул 2: Нагласа за растеж

Лидерството като път на учене и развиване чрез предизвикателства

Модул 3: Интегритет

Когато думите, ценностите и действията се срещнат

Модул 4: Уязвимост

Смелостта да бъде видян такъв, какъвто съм

Модул 5: Емпатия и човешка свързаност

Присъствие с внимание - емпатията като лидерски ресурс

Модул 6: Овластяване на другите

Да дадеш сила, без да губиш контрол – лидерството като подкрепа за автономия

Модул 7: Воден от смисъл/кауза

Да водиш отвътре навън – смисълът като стратегическа и лична сила

Обобщение на моделите и как те адресират различните аспекти на автентично лидерство е представено в таблица 13.

Табл.13.Обобщение на модулите в програмата за развитие на автентични лидери.

Модул	Фокус	Теоретичен модел	Основни обучителни дейности
Модул 1	Себепознание	Johari Window (Luft & Ingham)	Саморефлексия, работа с „маски“, личен дневник
Модул 2	Нагласа за растеж	Growth Mindset (Dweck)	Рефрейминг на вътрешния диалог, казус, дневник на победите
Модул 3	Интегритет	Congruent Leadership (Shirey)	Морална дилема, етичен компас, рефлексия върху избори
Модул 4	Уязвимост	Daring Leadership (Brown)	Лична история, метафори, „Какво крия“
Модул 5	Емпатия	Emotional Intelligence (Goleman)	Empathy Map, слушане без отговор, интервю
Модул 6	Овластяване	Situational Leadership (Hersey & Blanchard)	Ролева симулация, път на растежа, предизвикателна задача
Модул 7	Воден от смисъл	Golden Circle (Sinek)	WHY-HOW-WHAT, визуализация, мисия в 5 думи

Програмата поставя акцент върху преживелищното учене, при което участниците не просто усвояват концепции, а преминават през трансформационен процес. Тази структура подпомага не само индивидуалната промяна, но и изграждането на екипна и организационна култура, базирана на доверие, откритост, проактивност и споделена визия. Програмата насърчава интегрираното лидерство - такова, което съчетава вътрешна яснота, етична устойчивост и автентично присъствие в отношенията с другите.

Със своя фокус върху осъзнатост, човешка свързаност и лична отговорност, програмата представлява основа не само за практическо приложение, но и за научна валидация и бъдеща адаптация в различни организационни и културни среди, включително корпоративни академии, университетски курсове и коучинг формати.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертационният труд предлага цялостна концептуална, емпирична и приложна рамка за разбиране и развитие на автентичното лидерство в съвременния организационен контекст. В основата му стои убеждението, че автентичността не е статична личностна характеристика, а динамична конструкция, която се проявява чрез

взаимодействието между вътрешната етика, свързаността с другите и културния контекст, в който лидерът функционира.

Разработеният в хода на изследването седемкомпонентен модел на автентично лидерство (включващ себепознание, нагласа за растеж, интегритет, уязвимост, емпатия, овластяване и водене от смисъл) интегрира съвременни психологически и организационни теории с практическа приложимост. Въз основа на този модел е създаден и апробиран нов въпросник (AL-7C), който демонстрира високи нива на вътрешна консистентност и валидност, и е използван паралелно с утвърден инструмент (AL-IQ) за сравнителен анализ.

Резултатите от емпиричното изследване с 255 участници разкриват някои значими връзки между компонентите на автентичното лидерство и следните променливи: преживяване на работен поток (flow), нагласа за растеж, иновативно поведение и усещане за смисъл. Освен това, резултатите показват различия във възприемането на автентичното лидерство в зависимост от възрастовата група, като по-младите участници демонстрират по-висока чувствителност към автентичността, прозрачността и личното значение на лидерското поведение.

Особено внимание е отделено на уязвимостта – концепт, който остава слабо изследван в българския контекст. Макар данните да не я потвърждават като ясен предиктор, нейната имплицитна връзка с доверието, свързаността и психологическата безопасност я правят важен елемент в разбирането на автентичното лидерство. Това отваря възможности за последващи, по-качествени и културно чувствителни изследвания в българска и международна среда.

На основата на теоретичния модел и емпиричните данни е разработена обучителна програма, структурирана в тематични модули, фокусирани върху изграждането на автентични лидерски нагласи и поведения. Програмата включва авторски инструменти, практически упражнения и ролеви симулации, адаптирани към организационни реалности, и може да бъде използвана от HR специалисти, обучители, мениджъри и лидери в различни сектори.

Настоящото изследване има както научен принос - чрез създаване и валидация на оригинален модел, така и приложна стойност - чрез разработване на инструменти и програма за лидерско развитие. То допринася за нарастващия дебат около значението на автентичността в управлението и организационната култура, като предлага доказателствена основа за интегриране на психологическа зрялост, етика и смисъл в лидерската практика.

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Настоящата дисертация представлява интегрално усилие за теоретично, емпирично и практическо осмисляне на автентичното лидерство и неговата роля за индивидуалната и организационна динамика. Изследването обединява критичен преглед на водещите концепции, създаване на оригинален модел и инструментариум, количествен анализ с валидиране на хипотези и разработване на приложна обучителна програма. На тази основа се очертават следните основни научни и приложни приноси:

1. Създаване на оригинален 7-компонентен модел на автентично лидерство.

Моделът включва нови измерения като „уязвимост“ и „нагласа за растеж“, които разширяват разбирането за автентичното лидерство като динамичен и психологически дълбок процес. Всеки компонент е теоретично обоснован и емпирично проверен.

2. Разработване и апробиране на нов инструмент за измерване - въпросник AL-7C.

Въпросникът е създаден на базата на модела и е преминал през експертна верификация, пилотно изследване и статистическа оценка на надеждност ($\alpha = 0.963$). Проведен е паралелен сравнителен анализ с класическия и утвърден въпросника за изследване на автентично лидерство (AL-IQ), като новият инструмент показва висока обяснителна стойност спрямо ключови организационни показатели.

3. Обръщане на фокус към уязвимостта като ключов, но често пренебрегван аспект на автентичното лидерство.

Настоящото изследване поставя акцент върху уязвимостта не като слабост, а като валиден психологически маркер за автентичност и връзка. Въпреки че в теоретичната литература темата за уязвимостта добива все по-широка популярност, тя все още не е ясно операционализирана и емпирично верифицирана в организационния контекст, особено в България. Добавянето на уязвимостта като отделен компонент в авторския модел на автентично лидерство представлява принос както в концептуален, така и в културен план. Това допринася за обогатяване на съществуващите модели чрез включване на емоционална и релационна дълбочина.

4. Емпирично потвърждение на взаимовръзки между автентичното лидерство и психологически и поведенчески резултати – върху преживяване на поток в

последователите, иновативно поведение, усещане за смисъл в работата и нагласа за растеж. Данните са използвани за валидиране на модела и за основа при създаване на обучителни интервенции.

5. **Идентифициране на възрастови различия в перцепцията за автентичното лидерство** с акцент върху поколенията, които са в активна фаза на професионалната си реализация . Изследването показва, че служители във възрастовата група 26–35 години демонстрират по-висока чувствителност към смисловите и визионерски аспекти на лидерството, което отваря възможности за по-поколенчески диференцирани лидерски практики.
6. **Разработване на цялостна, завършена и практически приложима обучителна програма за развитие на автентично лидерство.** Програмата е модулна, съобразена със 7-те компонента на модела, и включва упражнения, казуси, симулации, ролеви игри и инструменти като „Етичен компас“, „Път на овластяване“ и „Морална дилема: Проектът на Анна“. Всеки модул съдържа както теоретична рамка, така и практическо приложение и създава предпоставки за мултиплициране на положителните ефекти от този тип лидерско поведение в управленската практика в България.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА

1. **Хаджииванова, М.** (2016). Характеристики и етимология на автентичното лидерство и приложението му в организационна среда , *Сборник с научни доклади, Международна научна конференция “Лидерство и организационно развитие”*, (241-248)
2. **Хаджииванова, М.** (2016). Използване на инструменти за диагностика при планиране и приоритизиране на промени в организационната среда. Три примера от практиката, *Сборник с научни доклади, Международна научна конференция “Лидерство и организационно развитие”*, 232-241
3. **Хаджииванова, М.** (2025). Възрастови различия в перцепциите за автентично лидерство. *e-Journal VFU, Варненски Свободен Университет „Черноризец Храбър“* (1313-7514)
4. **Хаджииванова, М.** (2025). Автентично лидерство и преживяване на смисъл в работата. *e-Journal VFU, Варненски Свободен Университет „Черноризец Храбър“*, (1313-7514)

5. Хаджииванова, М. (2025). Модел за автентично лидерство: характеристики, компоненти и приложение в организационната практика. *New knowledge Journal of science (2367-4598)*

6. Хаджииванова, М. (2025). Автентично лидерство и иновативно поведение на служителите. *New knowledge Journal of science (2367-4598)*

Публикувани резюмета от участия в конференции

1. Хаджииванова, М. (2023). Валидиране на модел за автентично лидерство, *X юбилеен международен конгрес по психология 2023 на тема: Предизвикателствата пред модерната психология*

2. Хаджииванова, М. (2024). Автентично лидерство като инструмент за създаване на психологическа безопасност и растеж, *XIX Международна научна конференция „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза”*

3. Хаджииванова, М. (2024). Връзка на нагласата за растеж (growth mindset) и уязвимостта с профила на автентичният лидер. Резултати от направено изследване., *Докторантски четения'2024*

4. Хаджииванова, М. (2025). Нагласи и компетенции на автентичния лидер. Разработване на модел за оценка и развитие, *Сборник с научни доклади, XV национална школа за докторанти и млади изследователи в социалните науки, стр. 42*

5. Хаджииванова, М. (2025). Автентично лидерство и преживяване на смисъл в работата: данни от българската бизнес практика, *Сборник с научни доклади, XV национална школа за докторанти и млади изследователи в социалните науки, 42*