



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Milena Hadzhiivanova

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Bulgaria

Abstract: This study explores the relationship between authentic leadership and employees' innovative behavior in the Bulgarian business context. Data were collected from 255 respondents, measuring seven components of authentic leadership using an author-developed scale, and three components of innovative behavior: idea generation, idea promotion, and idea realization, based on the model by Janssen (2000). The results show that the strongest and statistically significant correlations exist between idea realization and the aspects of authentic leadership: self-awareness, growth mindset, reliability and integrity, empathy and human connection, empowerment, and purpose-driven orientation. No statistically significant correlations were found for the other two phases of innovative behavior. The study highlights the critical role of authentic leadership in supporting innovation within organizations and offers guidelines for its practical implementation.

Keywords: authentic leadership, innovative behavior, idea generation, idea implementation, leadership style, empirical study

АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО И ИНОВАТИВНО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Милена Хаджииванова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме: Настоящото изследване разглежда връзката между автентичното лидерство и иновативното поведение на служителите в български бизнес контекст. Използвани са данни от 255 респонденти, като са измерени седем компонента на автентичното лидерство чрез авторски въпросник и три компонента на иновативното поведение: генериране на идеи, популяризиране на идеи и тяхната реализация (според модела на Janssen, O. (2000)). Резултатите показват, че най-силни и статистически значими връзки съществуват между реализацията на идеи аспектите на автентичното лидерство: себепознание, нагласа за растеж надеждност и интегритет, емпатия и човешка свързаност, овластяване и воденост от кауза. За останалите две фази на иновативното поведение не се установиха статистически значими корелации. Изследването подчертава ключовата роля на автентичното лидерство за подкрепа на иновациите в организациите, както и дава насоки за употреба и практическо приложение.

Ключови думи: автентично лидерство, иновативно поведение, генериране на идеи, реализация на идеи, лидерски стил, емпирично изследване.

В условията на динамична организационна среда и висока конкуренция, способността на служителите да проявяват иновативност се утвърждава като критичен фактор за устойчивото развитие на организациите (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Иновативното поведение, разглеждано като процес, включващ генериране, популяризиране и реализация на нови идеи (Scott & Bruce, 1994), изисква подкрепящ контекст, в който лидерството играе централна роля.

Сред множеството лидерски подходи, автентичното лидерство се отличава с фокус върху етичност, прозрачност, себепознание и воденост от лични ценности (Avolio & Gardner, 2005). Нарастващ брой изследвания посочват, че именно тези характеристики могат да създадат култура на доверие и психологическа сигурност, както и среда, която насърчава изразяването на идеи и иновативно мислене (Rego et al., 2012; Hoch et al., 2018).

Въпреки това, в българския организационен контекст темата за връзката между автентичното лидерство и иновативността остава сравнително слабо изследвана. Настоящото изследване цели да допринесе посредством емпиричен анализ на възможните зависимости между специфични компоненти на автентичното лидерство и различните етапи на иновативно поведение при служителите.

Чрез прилагане на количествени методи и статистически анализи, изследването търси отговор на въпроса: Кои аспекти на автентичното лидерство са свързани с проявата на иновативно поведение, и в каква степен?

Иновативното поведение в организационен контекст се дефинира като съзнателно усилие на служителя да създава, развива и внедрява нови идеи, които могат да подобрят процеси, продукти или практики в организацията (Janssen, 2000). То се разглежда като многокомпонентен процес, обхващащ три последователни фази: генериране на идеи, популяризиране (промотиране пред колеги и ръководство) и реализация на идеите в практиката.

В основата на иновативното поведение стои не само индивидуалната креативност, но и наличието на подкрепяща среда, в която служителите се чувстват свободни да поемат рискове, да експериментират и да изразяват новаторско мислене. Проучванията показват, че

лидерският стил е един от ключовите фактори, които влияят върху ангажираността на служителите в иновационни дейности (Hammond et al., 2011). Лидери, които създават атмосфера на доверие, откритост и уважение, поощряват иновативността както на индивидуално, така и на екипно ниво (Carmeli et al., 2010). В този контекст, автентичното лидерство се разглежда като потенциален катализатор на иновативно поведение, тъй като насърчава автономия, смислено участие и ангажираност с ценности, които резонират с организационната мисия.

Настоящото изследване има за цел да анализира взаимовръзките между възприятието за автентично лидерство и трите компонента на иновативното поведение, а именно: генериране на идеи, популяризиране на идеи и реализация на идеи. Използвани са данни от 255 участника, които попълват авторски въпросник за автентично лидерство, изграден на основата на 7-компонентен модел, показан на фиг. 1 и включващ:

1. Себепознание
2. Нагласа за растеж
3. Надеждност и интегритет
4. Уязвимост
5. Емпатия и човешка свързаност
6. Овластяване на другите
7. Ръководене чрез кауза



Фиг. 1. Седем-компонентен модел на автентично лидерство

Източник: Авторско изображение

В използвания въпросник, разработен на базата на 7-компонентния модел, измерването се извършва посредством 5-степенна скала. При направеният анализ на надеждността и вътрешната консистентност на въпросника чрез Коефициента на Кронбах (Cronbach's Alpha), получената стойност е $\alpha = 0.963$, което показва изключително висока надеждност.

За оценка на иновативното поведение се използва 9-айтемна скала, разработена от Янсен (2000), която обхваща трите основни компонента: генериране, популяризиране и прилагане на идеи. Надеждността на скалата е оценена чрез коефициента на вътрешна консистентност на Кронбах (Cronbach's Alpha). Общата стойност на α за целия инструмент е 0.841, което се интерпретира като висока надеждност (Nunnally & Bernstein, 1994).

Анализът е проведен чрез корелационен анализ на Пийърсън, с цел установяване на статистически значими взаимовръзки между компонентите на автентичното лидерство и

измеренията на иновативното поведение. Изследването се основава изцяло на реални емпирични данни, събрани чрез анонимно онлайн анкетиране.

Корелационният анализ, проведен върху извадка от 255 участници, изследва взаимовръзките между седемте компонента на автентичното лидерство и трите измерения на иновативното поведение. Получените резултати от корелационен анализ са показани в таблица 1.

Таблица 1. Корелации между седемте компонента на автентичното лидерство (AL-7C) и трите компонента на иновативното поведение

Компоненти на автентичното лидерство	Генериране на идеи	Популяризиране на идеи	Реализиране на идеи
Себепознание	0.083 ($p = .186$)	0.082 ($p = .191$)	0.192 ($p = .002$)
Нагласа за растеж	0.042 ($p = .500$)	0.079 ($p = .210$)	0.164 ($p = .009$)
Надеждност и интегритет	0.033 ($p = .596$)	0.031 ($p = .627$)	0.124 ($p = .048$)
Уязвимост	0.072 ($p = .252$)	0.029 ($p = .650$)	0.098 ($p = .120$)
Емпатия и свързаност	0.068 ($p = .282$)	0.094 ($p = .133$)	0.139 ($p = .026$)
Овластяване на другите	0.116 ($p = .065$)	0.108 ($p = .085$)	0.201 ($p = .001$)
Ръководене през кауза	0.053 ($p = .396$)	0.079 ($p = .206$)	0.173 ($p = .006$)

Данните от емпиричното изследване разкриват важни зависимости между отделни аспекти на автентичното лидерство и трите основни компонента на иновативното поведение.

1. Реализиране на идеи

Най-голям брой статистически значими корелации се наблюдават спрямо тази фаза. Общо шест от седемте компонента на автентичното лидерство показват положителна и значима връзка, което подчертава ролята на автентичния лидер като активен медиатор на иновационната реализация.

- Овластяване на другите ($r = .201$, $p = .001$) показва сравнително най-силната взаимовръзка. Този резултат подчертава значението на това лидерът да делегира, да подкрепя автономия и да създава доверие (Deci & Ryan, 2000; Avolio & Gardner, 2005). Така служителите се чувстват способни и оторизирани да реализират идеи.

- Себепознание ($r = .192$, $p = .002$). Получените данни подкрепят тезата, че автентичните лидери с ясна вътрешна ориентация създават стабилна среда, благоприятна за иновации (Walumbwa et al., 2008).

- Нагласа за растеж ($r = .164$, $p = .009$), кореспондира с концепцията на Карол Дуюк (Dweck, 2006), при която лидерите насърчават ученето чрез грешки, което е в основата на практическата иновация.

- Ръководене през кауза ($r = .173$, $p = .006$). Резултатът дава основание за извод, че лидерите, ориентирани към смисъл, стимулират устойчиво поведение у служителите (Fry & Cohen, 2009), включително завършване и внедряване на идеи.

- Надеждност и интегритет ($r = .124$, $p = .048$). Резултатът насочва, че етичността и последователността в поведението на лидера насърчават инициативност.

- Емпатия и човешка свързаност ($r = .139$, $p = .026$). Значимостта тук акцентира върху психологическата сигурност като условие за действие (Kahn, 1990; Edmondson, 1999).

Реализацията на иновации изглежда взаимно свързана със съществена част от компонентите на автентично лидерство, изследвани посредством 7-компонентен въпросник.

2. Генериране на идеи

Липсват статистически значими връзки между компонентите на лидерството и този етап на иновирание. Сравнително най-високата, но незначима корелация е с „Овластяване на другите“ ($r = .116$, $p = .065$). Това може да се тълкува в контекста на теорията за вътрешната мотивация, където генерирането на идеи често се случва спонтанно, под въздействие на вътрешни когнитивни процеси или социален контекст, а не непременно вследствие на лидерска намеса (Amabile, 1996).

Следователно инициативността за творчество на последователите може да бъде посилно свързана с организационната култура или индивидуални характеристики, отколкото с конкретно лидерско поведение.

3. Популяризиране на идеи

И тук не се наблюдават статистически значими корелации. Сравнително най-високи, но незначими са резултатите за „Емпатия и свързаност“ ($r = .094$, $p = .133$) и „Овластяване“ ($r = .108$, $p = .085$). Можем да предположим, че популяризирането на идеи, убеждаването на колеги и ръководство се влияе по-скоро от комуникационни умения, позиции във формалната и неформалната структура, както и от толерантността към риск. Лидерската роля тук е по-малко пряка, но може да се прояви индиректно чрез създаване на култура на слушане и уважение.

Резултатите от изследването, макар и да не са категорични и със силно изразени взаимовръзки, могат да бъдат използвани като насоки и да имат конкретни импликации за развитието на лидерски практики в организационна среда, особено в контекста на насърчаване на иновации и ангажираност в екипите.

На практика, може да се формулират следните стратегически насоки за прилагане на компонентите на автентичното лидерство с цел повишаване на иновативното поведение на служителите:

1. Инвестиция в лидерско овластяване

Факторът „Овластяване на другите“ показва сравнително най-силна връзка с реализацията на идеи. Това предполага, че програмите за обучение и развитие следва да акцентират върху развиването на лидерски умения за делегиране, създаване на автономия и предоставяне на подкрепяща обратна връзка. Организациите могат да въвеждат peer-to-peer (между колеги) програми за отговорности, менторство и коучинг на ниво екип.

2. Фокус върху вътрешна осъзнатост и консистентност

Сравнително високата значимост на „Себепознание“, „Надеждност и интегритет“ и „Нагласа за развитие“ сочи, че иновацията не е външна функция, а следствие от вътрешно лидерско осъзнаване. Ръководителите следва да се ангажират с саморефлексия, развитие на емоционална интелигентност и изграждане на интегрирана личност.

3. Смесово лидерство като дългосрочен ресурс

Резултатите, свързани с „Ръководене през кауза“ също дават основание за изводи, че когато последователите усещат, че лидерите работят „отвътре навън“, те са посклонни да превръщат идеи в действия. Това може да се операционализира чрез включване на мисията в процеса на вземане на решения, регулярна екипна рефлексия върху „защо-то“ на проектите и поддържане на култура на автентичност.

4. Психологическа сигурност и емпатия в процеса на внедряване

Значимостта на „Емпатия и човешка свързаност“ може да бъде индикатор, че фазата на реализация на идеи е не просто рационална, а и емоционална. Практики като фасилитирани екипни срещи, диалогичен лидерски стил и активното слушане са критично важни за екипи, които искат не просто да раждат, а и да реализират идеи.

В този контекст, предложеният 7-компонентен модел може да бъде използван като рамка за диагностика, обучение и развитие в рамките на:

- вътрешнофирмени академии за лидери;

- коучинг и супервизионни програми;
- измерване на организационна култура в трансформационни процеси;
- оценка на автентичността като културен капитал.

Изследването предоставя емпирично обоснован поглед върху връзката между автентичното лидерство и иновативното поведение на служителите в организационна среда. Докато фазите на генериране и популяризиране на идеи не показват статистически значими зависимости, то реализирането на идеи е свързано с лидерското поведение. Тази зависимост не е еднопосочна. Тя разкрива вътрешната психодинамика между лидер и екип, в която се преплитат доверие, интегритет, подкрепа и смисъл.

Автентичният лидер не само насърчава идеи, но създава поле, в което те могат да бъдат защитени, развивани и осъществени.

Наблюдаваните зависимости подкрепят разбирането, че иновативното поведение е колективен процес, в който лидерът играе ролята на вътрешен катализатор чрез присъствие, стойностна ориентация и доверие. Тези изводи имат значение както за лидерските практики, така и за дизайна на организационната култура и стратегиите за задържане на таланти.

Следващи изследвания могат да разгледат дълбочинните механизми, чрез които автентичното лидерство влияе върху всяка от фазите на иновационния процес, както и потенциални медиатори или модератори (напр. психологическа сигурност, вътрешна мотивация или културен контекст). Това би позволило по-задълбочено теоретично моделиране и прецизно практическо приложение на автентичното лидерство в организационната реалност на 21-ви век.

Библиография

1. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A metaanalysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
4. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
5. Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburch, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
6. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
7. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
8. Wang, H., Kim, T.-Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239.
9. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
10. Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of workrelated flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150–171.