



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>

MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP: CHARACTERISTICS, COMPONENTS AND APPLICATION IN ORGANIZATIONAL PRACTICE

Milena Hadzhiivanova

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Bulgaria

Abstract: The article presents the development and empirical validation of a seven-component model of authentic leadership, designed in alignment with contemporary organizational dynamics in Bulgaria. The process follows several stages: theoretical framework analysis, identification of key leadership attitudes and behaviors, qualitative research through expert interviews, and synthesis of the final model. The quantitative phase includes data from 255 participants who evaluated the importance of each component, allowing for ranking within the leadership profile. The highest-rated components were reliability and integrity, commitment to selfimprovement, and self-awareness. The paper concludes with a discussion on the practical applications of the model in leadership training, coaching practices, and organizational diagnostics.

Keywords: authentic leadership; seven-component model; organizational psychology; qualitative research; leadership profile; practical application.

МОДЕЛ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО: ХАРАКТЕРИСТИКИ, КОМПОНЕНТИ И ПРИЛОЖЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРАКТИКА

Милена Хаджииванова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме: Статията представя процеса на създаване и емпирично валидиране на седемкомпонентен модел за автентично лидерство, базиран на съвременната организационна реалност в България. Разработката преминава през няколко последователни етапа: теоретичен обзор, извеждане на ключови нагласи и поведения, качествено изследване чрез структурирани интервюта и дизайн на крайния модел. Количествената част на изследването включва оценка на компонентите от страна на 255 участници, на база на които е извършено ранжиране по тежест в лидерския профил. Найвисоко оценени са компонентите „надеждност и интегритет“, „ангажимент към самоусъвършенстване“ и „Себепознание“. В заключение се дискутира цялостен подход за практическо приложение на модела в обучителни програми, коучинг процеси и организационна диагностика.

Ключови думи: автентично лидерство; 7-компонентен модел; организационна психология; качествено изследване; лидерски профил; практическо приложение.

В условията на нарастваща организационна динамика и сложност, автентичното лидерство все повече показва надеждност като значим модел, който адресира потребността от интегритет, прозрачност и човешка свързаност в лидерското поведение. Въпреки широко разпространената му теоретична рамка, приложението на автентичното лидерство в реална организационна среда често остава повърхностно и концептуално нееднозначно. Повечето емпирични модели, включително класическият на Walumbwa et al. (2008), се фокусират върху ограничен набор от измерения, без да отразяват специфичните културни и контекстуални детерминанти на лидерското поведение.

Настоящото изследване има за цел да надгради съществуващите модели чрез разработването на осъвременен и разширен седемкомпонентен модел за автентично лидерство, аргументиран както чрез теоретичен анализ, така и чрез емпирични данни от българската бизнес среда. Разработката е мотивирана от нуждата за по-дълбоко разбиране на лидерските нагласи и поведения, които допринасят за изграждане на доверие, устойчивост и смислена организационна култура. Изследването се основава на поетапен подход, който включва качествени и количествени методи, и води до формулиране на концептуален модел с висока приложимост в практиката.

През последните две десетилетия темата за автентичното лидерство придобива засилено внимание в световната литература, като се утвърждава като една от водещите парадигми в съвременната теория и практика на лидерството. В основата на този модел стоят идеи, свързани със самоосъзнатостта, етичността, прозрачността в отношенията и ориентацията към смисъл (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). За разлика от традиционните подходи, които акцентират върху резултатите, контрола или харизмата, автентичното лидерство поставя в центъра личността на лидера и неговата способност да бъде в съзвучие със собствените си ценности, емоции и поведение в организационен контекст.

Според Walumbwa et al. (2008), автентичното лидерство се състои от четири основни компонента: себепознание, балансирана обработка на информацията, релационна прозрачност и вътрешна морална перспектива. Моделът е разработен в контекста на

позитивната организационна психология и поставя акцент върху психологическата безопасност и ангажираността на служителите като резултат от лидерско поведение, основано на автентичност.

Нарастващ брой изследвания обаче подчертават, че четирикомпонентният модел не изчерпва напълно сложността на автентичното лидерство, особено в културни контексти, различни от англо-саксонския (Sidani & Rowe, 2018; Alvesson & Einola, 2019).

В този смисъл, актуалните дебати в литературата насърчават адаптиране и разширяване на модела, чрез включване на нови елементи като уязвимост, емпатия, овластяване и ориентация към смисъл.

Паралелно с това, концепцията за нагласа за растеж (growth mindset), предложена от Dweck (2006), предлага важна перспектива за разбиране на лидерското поведение в съвременни условия. Лидерите с ясно изразена нагласа за растеж създават култура на учене, подкрепа и толерантност към грешки, което увеличава ангажираността и иновативността на екипа (Heslin & Keating, 2017; Hoch et al., 2018). Изследване на Dweck et al. (2014) установява, че организациите, ръководени от такива лидери, показват повисоки нива на взаимно доверие, проактивност и креативност.

В този контекст, настоящото изследване си поставя за цел да разработи и аргументира нов, 7-компонентен модел на автентично лидерство, базиран както на теоретичен анализ, така и на емпирични данни, събрани в българска организационна среда. Включените нови компоненти като уязвимост, емпатия, овластяване и воденост от кауза, отразяват културно обусловени измерения на лидерството, които допълват съществуващия модел и го адаптират към реалностите на българската бизнес практика. По този начин се прави принос към разширяване на теоретичната рамка на автентичното лидерство и към разработване на практически приложими инструменти за развитие на лидери в локален контекст.

Разработването на новия 7-компонентен модел на автентично лидерство е базирано на смесен методологичен подход, включващ както качествен, така и количествен анализ. Целта е да се идентифицират и верифицират ключовите нагласи и поведения, характеризиращи автентичните лидери в съвременния български организационен контекст. Етапите на процеса по извеждане на 7 компонента е графично показан на фигура 1.



Фиг. 1. Процес на разработване на 7-компонентен модел на автентично лидерство
Източник: Авторово изображение

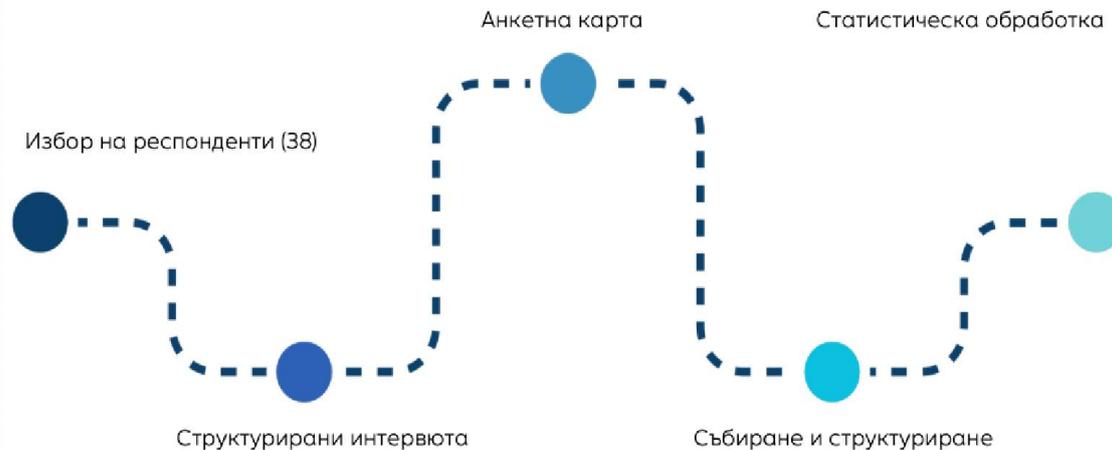
Етап 1 и 2 включват теоретичен анализ и първично конструиране.

На основата на обширен преглед на съществуващата литература по темата за автентичното лидерство (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008), както и на свързани теории за мотивация, морална психология и позитивно организационно поведение (Luthans & Avolio, 2003; Deci & Ryan, 2000; Dweck, 2006), беше изготвен разширен списък от потенциални характеристики на автентичния лидер. Анализът идентифицира както вече установени компоненти, така и нови елементи, които не се съдържат в класическия четирикомпонентен модел, но са концептуално обосновани и теоретично значими. Този процес резултира в разширен списък от нагласи и поведения на лидера, които да бъдат подложени на допълнителен анализ и синтез.

Етап 3 и 4 представляват качествено изследване, проведено под формата на структурирани интервюта.

Извадката за качествено изследване включва 38 респонденти - мениджъри от български и международни компании, опериращи на българския пазар. Изборът на респондентите е съзнателно обусловен от необходимостта те да бъдат специалисти с реален практически опит, способни да оценят и допълнят изведените нагласи и компетенции за автентично лидерство. Интервюта са насочени към събиране на данни за лидерски поведения, възприемани от служителите като автентични, както и за преживяванията и нагласите на самите лидери. Анализът на данните води до емпирично потвърждение на някои от първоначално извлечените компоненти и до елиминиране или преформулиране на други.

Самият процес на качествено изследване, който свежда компонентите до 9 е графично изведен на фиг. 2.



Фиг. 2. Процес на провеждане на качествено изследване (Етап 3)

Източник: Авторово изображение

На етап 5 се достига до извеждане на 7-компонентен модел на автентично лидерство

Чрез съдържателен анализ и категоризация на повтарящи се теми, финалният списък от компоненти е структуриран в седем домейна, показани на фигура 3.



Фиг. 3. Седем-компонентен модел на автентично лидерство
Източник: Авторово изображение

Седемте компонента в полученият модел за автентично лидерство са, както следва:

1. **Дълбоко себепознание**, изразяващо се в осъзнаване на личните ценности, емоции, реакции и мотивации.
2. **Нагласа за развитие**, включваща ориентираност към учене, адаптация и възприемане на предизвикателствата като възможности.
3. **Надеждност и интегритет**. Представлява съответствие между думи и действия, морална последователност.
4. **Уязвимост**. Това е способност за признаване на грешки и несъвършенства, откритост към обратна връзка.
5. **Емпатия и човешка свързаност**. На поведенческо ниво се наблюдава като присъствие с внимание, разбиране на другия отвъд ролите.
6. **Овластяване на другите** чрез създаване на условия за автономност, доверие и споделена отговорност.
7. **Ръководене през кауза** - действие, вдъхновено от дълбок вътрешен смисъл и ориентираност към по-голяма цел.

На основата на целия описан до тук процес е създаден инструмент за измерване на седемте компонента (AL-7C), с отговор по 5-степенна Ликертова скала. Въпросите са формулирани на ясен и разбираем език, адаптиран към българската организационна среда. Количественият етап на изследването, включващ 255 участници от различни сектори на българската икономика, предостави възможност за емпирично ранжиране на компонентите на новосъздадения модел на автентично лидерство. Участниците бяха инструктирани да подредят седемте компонента по значимост - от 7 (най-важен) до 1 (най-малко важен), според личните си възприятия за това кои характеристики са найключови за един автентичен лидер.

Анализът на събраните данни показва следната средна оценка за всеки от седемте компонента, показани в таблица 1.

Таблица 1. Ранжиране на компонентите според средната оценка (Mean)

№	Компонент на автентичното лидерство	Средна стойност	Абревиатура
1	Надеждност и интегритет	4.54	I
2	Нагласа за растеж	4.47	GM
3	Себепознание	4.29	SA
4	Ръководене през кауза / смисъл	4.28	CD
5	Емпатия и човешка свързаност	4.24	HT
6	Овластяване на другите	3.75	E
7	Уязвимост	2.99	V

Резултатите от количественото изследване с 255 респонденти показват отчетливо предпочитание към някои компоненти на автентичното лидерство пред други. Най-висока средна стойност получава “Надеждност и интегритет” ($M = 4.54$), което отразява очакването на последователите лидерът да бъде последователен, етичен и да спазва обещанията си.

Втора по значимост е “Нагласата за растеж” ($M = 4.47$), показваща, че се цени лидерското поведение, насочено към учене, подобрение и развиване на потенциала - както собствения, така и този на екипа.

“Себепознание” ($M = 4.29$) и “Воденост от кауза/смисъл” ($M = 4.28$) също са високо оценени, което подчертава значението на личната яснота и ангажираност към по-голяма визия в лидерската роля.

“Емпатията и човешката свързаност” ($M = 4.24$) затвърждават разбирането, че съвременното лидерство изисква умения за емоционално присъствие и подкрепа.

По-ниска средна оценка получава компонентът “Овластяване на другите” ($M = 3.75$), което може да се интерпретира като индикация за непряка свързаност на овластяването с автентично лидерско поведение.

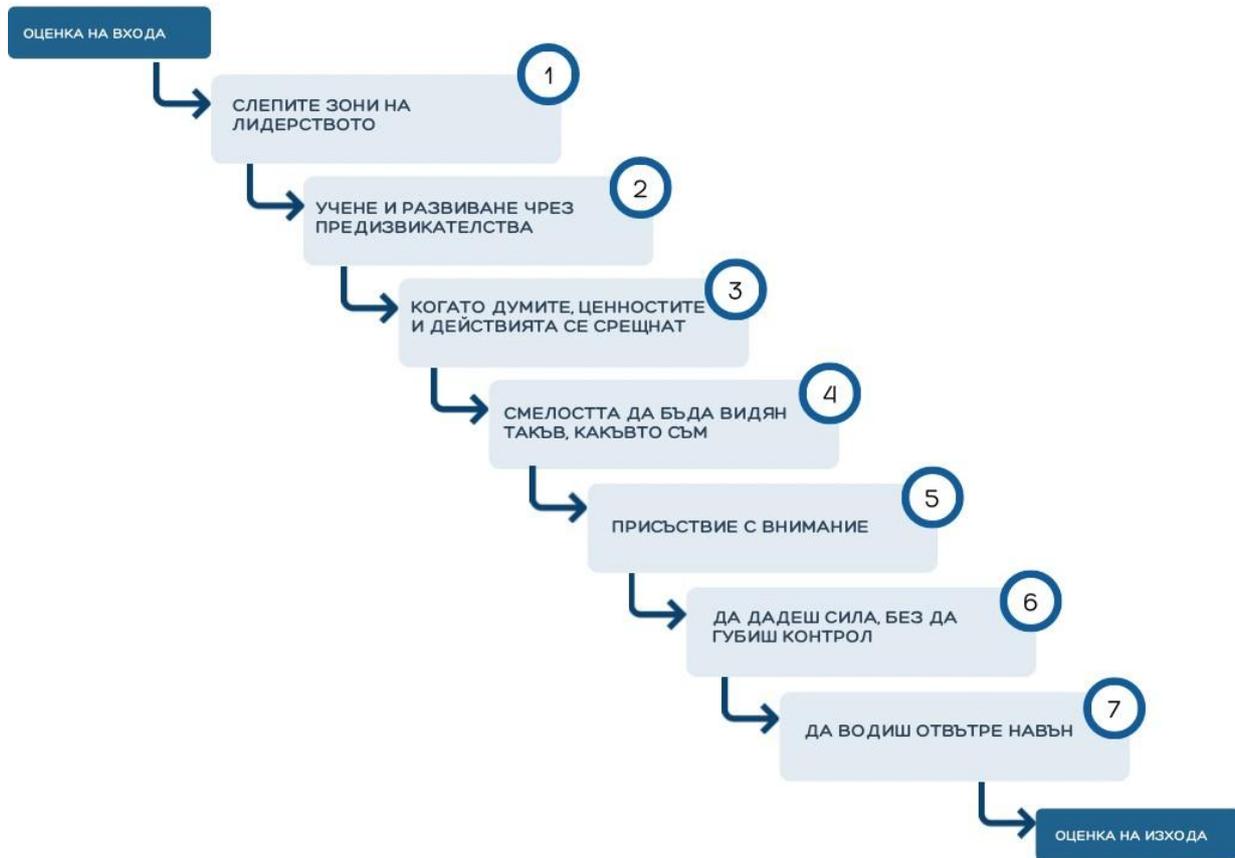
Най-ниската стойност на “Уязвимост” ($M = 2.99$) предизвиква интересни разсъждения, най-често свързани с конотацията на думата, както и с културният контекст. Това е компонент, който въпреки високата си концептуална стойност в теорията на автентичното лидерство, изглежда среща съпротива в реалната организационна практика, вероятно поради асоциации със слабост или загуба на контрол.

Представените резултати предоставят ценна основа за адаптиране на обучителните и организационни интервенции към културните специфики на възприемане на автентично поведение в лидерството.

Практическо приложение

Финалната структура на модела и резултатите от количествения анализ служат като основа за разработването на обучителна програма за развитие на автентично лидерство. Всеки от компонентите е разгърнат в отделен обучителен модул, с акцент върху саморефлексията, етичността и свързването с екипа чрез стойностно поведение.

Темите на различните модули са нагледно изобразени на фигура 4.



Фиг. 4. Авторска програма за развитие на автентични лидери, теми и модули
 Източник: Авторово изображение

Програмата за развитие на автентични лидери е платформа за индивидуално и групово учене, включително предизвикателни задачи и обратна връзка. В изграждането и е търсена постоянна връзка с емпиричните данни от изследването, които валидират избора на съдържание и подходи. Очакваните резултати са свързани с повишено осъзнаване за личния стил на лидерство и ценности, развитие на вътрешна устойчивост, емоционална зрялост и автентично присъствие, умения за изграждане на доверие, смисъл и автономия в екипи, както и възможност за интегриране на научени модели в реалната организационна среда.

Всеки модул включва:

- диагностични инструменти като въпросници, карти за саморефлексия, въпроси за разпознаване на лични патерни;
- практико-приложни дейности, например ролеви симулации, лидерски казуси, екипни задачи;
- коучинг въпроси, насочени към интегриране на наученото в реалния лидерски стил;
- емоционално-поведенчески техники за работа с уязвимост, автентично изразяване и вътрешна последователност;
- организационни практики, адаптирани към специфики на българския бизнес контекст.

В допълнение, програмата предвижда интервенции в реална среда например, коучинг в реална работна среда, фасилитиране на обратна връзка в екип, наблюдение между колеги (peer-to-peer) с цел трансфер на наученото в ежедневните лидерски взаимодействия.

В зависимост от потребността и условията за реализация, практическото приложение може да бъде насочено по ключови линии:

- Вътрешни академии: модулите могат да бъдат интегрирани в съществуващи програми за развитие на мениджъри и новоназначени ръководители.
- Лидерски коучинг: всеки компонент може да бъде използван като рамка за индивидуална работа по конкретни затруднения, например липса на автентичност, трудности с делегиране, неумение да се покаже уязвимост.
- Оценка и подбор: моделът може да служи като ориентир при изработване на поведенчески индикатори за автентичност при подбор и оценка на лидери.
- Културна трансформация: чрез модулите, организациите могат да работят не само с отделни мениджъри, а и с екипна и организационна култура чрез насърчаване на прозрачност, доверие и целеустременост.
- Обучения и семинари: Програмата може да бъде адаптирана за кратки интензивни формати (1-2 дни), както и за дългосрочни вътрешнофирмени пътеки с надграждане на всеки компонент.

Програмата е гъвкава и подлежи на адаптация спрямо индустрия, брой участници, ниво на лидерски опит и организационни цели. Тя е създадена в отговор на нуждата от нов тип лидерство - такова, което не се гради на контрол и статус, а на вътрешна яснота, смисъл и създаване на условия за разгръщане на потенциала на другите.

В заключение, представеният седемкомпонентен модел на автентично лидерство е резултат от задълбочено теоретично проучване, качествен анализ и количествено емпирично изследване в рамките на българския организационен контекст. Моделът не само разширява съществуващите разбирания за автентичността в лидерството, но и предлага структурирана рамка за практическо приложение, съчетавайки личностна дълбочина с стратегическа роля в управлението на хора и процеси.

Емпиричните резултати от ранжирането на компонентите от 255 респонденти с реален опит в бизнес среда, разкриват ценностната тежест, която се отдава на измерения като интегритет и свързване на човешко ниво. Това показва, че в контекста на съвременните организационни реалности се търси лидер, който съчетава етичност, емоционална интелигентност и умение да изгражда доверие.

Разработеният обучителен формат и неговото практическо внедряване служат като естествено продължение на теоретичния модел, валидирайки неговата приложимост и значимост за развитието на устойчиво лидерство в организациите. По този начин се изгражда мост между академичното познание и реалната лидерска практика, което е особено ценно в условията на нарастваща необходимост от автентичност, ангажираност и смисленост в работната среда.

Не на последно място, разработването на модела отваря възможности за бъдещо усъвършенстване, включително допълнителна теоретична рефлексия, емпирично тестване и адаптация спрямо конкретни организационни и културни контексти.

Използвана литература

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
2. Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414.
3. Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. New York: Gotham Books.
4. Carol Dweck (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House. 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.

5. 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.
6. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
7. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
8. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
11. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
12. Zingoni, M., & Corey, C. (2017). Developing growth mindset in leaders: The case for a structured approach. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–74.