

ВЪЗРАСТОВИ РАЗЛИЧИЯ В ПЕРЦЕПЦИИТЕ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО

Милена Хаджииванова

Докторант, Софийски Университет „Св. Климент Охридски“

e-mail: milena.hadzhiiivanova@gmail.com

Абстракт: *Настоящото изследване анализира възрастовите различия в начина, по който служителите възприемат аспектите на автентичното лидерство в българския бизнес контекст. Използван е авторски въпросник със 7 подскали, приложен върху извадка от 255 участници, разделени в пет възрастови групи. Резултатите от ANOVA анализа показват, че единствено компонентът „Воден от смисъл/кауза“ демонстрира статистически значима разлика между възрастовите групи. Средните стойности показват, че именно групата между 26–35 години, която е във фаза на активна професионална реализация, приписва най-висока значимост на този аспект. Отчетена е и гранична тенденция при „Уязвимост“, което предполага възможна възрастова чувствителност към автентичността в лидерското поведение. На основата на тези резултати е предложен възрастово чувствителен дизайн на обучителна програма за автентично лидерство, съобразен с нуждите и приоритетите на различните поколения в работна среда.*

Ключови думи: *автентично лидерство, възрастови различия, перцепция, смисъл, уязвимост, лидерско поведение, ANOVA анализ*

AGE DIFFERENCES IN PERCEPTIONS OF AUTHENTIC LEADERSHIP

Milena Hadzhiiivanova,

Sofia University “St. Kliment Ohridski”

e-mail: milena.hadzhiiivanova@gmail.com

Abstract: *This study explores age-related differences in the perception of authentic leadership among employees in the Bulgarian business context. A 7-factor model was assessed using an author-developed questionnaire, completed by 255 respondents grouped into five age categories. ANOVA analysis revealed that only the component “Purpose-Driven Leadership” showed statistically significant differences across age groups, with respondents aged 26–35 assigning the highest importance to this dimension. A marginally significant trend was observed for the “Vulnerability” factor, suggesting potential generational sensitivity to openness and authenticity in leadership behavior. Based on these results, an age-sensitive design for an authentic leadership development program was proposed, tailored to the needs and priorities of different generations in the workplace.*

Keywords: *authentic leadership, age differences, perception, purpose-driven, vulnerability, leadership behavior, ANOVA analysis*

Увод

Лидерството не може да се сведе до универсално преживяване. То се пречупва през ценности, житейски опит и културни очаквания, които често варират с възрастта. Докато едни поколения търсят визия, автономия и смисъл, други се ангажират по-силно с личен пример, стабилност и морална последователност. Именно в този контекст автентичното лидерство, като концепция, утвърдила се през последните две десетилетия като отговор на нуждата от по-човешки, етичен и устойчив управленски стил (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), се оказва особено чувствително към възприятията на различни възрастови групи.

Макар че основните му характеристики като себепознание, интегритет, уязвимост, емпатия и смислова ориентация, се разглеждат като универсално приложими, все още не е достатъчно изследвано как именно те се възприемат от служители в различни възрастови етапи. С други думи, автентичното лидерство може да бъде оценявано през различни „възрастови лещи“, формирани от лична и професионална зрялост, поколенчески нагласи и очаквания към ролята на лидера (Lyons & Kuron, 2014; Costanza et al., 2012).

Настоящото изследване цели да потърси възможни възрастови различия в перцепциите за отделните компоненти на автентичното лидерство в български организационен контекст. На база на авторски въпросник, измерващ седем измерения на автентичност в лидерския профил, и данни от 255 респонденти, се прилага еднопосочен ANOVA анализ с цел установяване на статистически значими разлики между възрастовите групи. Особено внимание се отделя на компонента „Воденост от смисъл/кауза“, при който се наблюдава значима вариация според възрастта.

Изводите от анализа предлагат не само нови емпирични доказателства за ролята на възрастта в лидерските възприятия, но и практическа основа за адаптиране на лидерски подходи спрямо генерационните различия в организационната култура.

Теоретична рамка

Автентичното лидерство се оформя като отговор на необходимостта от по-етично, консистентно и свързано с човешките потребности лидерско поведение в условията на нарастваща организационна несигурност и културна сложност. Според концептуализацията на Avolio & Gardner (2005), автентичният лидер действа в съответствие със своите ценности, познава себе си, демонстрира прозрачност и

насърчава развитието на другите чрез емоционална осъзнатост, етика и смислова ангажираност. Мета-анализите в областта (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018) потвърждават, че автентичното лидерство води до по-висока мотивация, удовлетвореност и ангажираност на служителите.

Изграждането на възприятия за автентичност обаче не е универсално преживяване. То се влияе от личния житейски опит, културната среда и възрастовия контекст. Изследвания в областта на междугенерационната психология и организационното поведение показват, че различните поколения демонстрират разнородни нагласи към властта, комуникацията и лидерството (Kupperschmidt, 2000; Twenge et al., 2010). Поколенията Y и Z например ценят гъвкавостта, човешкия подход и прозрачността, докато по-възрастните служители често отдават значение на стабилността, йерархията и формалната етика (Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014).

Тези разлики предполагат, че една и съща лидерска практика може да бъде възприета по различен начин от служители в различни възрастови групи. Особено важен се явява въпросът дали и кои аспекти на автентичното лидерство се интерпретират и оценяват различно в зависимост от възрастта на последователя.

Макар възрастта често да се третира като демографска променлива, тя също така е и индикатор за мотивационни приоритети и стадии на професионално развитие. Според социално-емоционалната селективност на Carstensen (1995), с напредване на възрастта хората пренасочват вниманието си от растеж към смисъл и емоционална стойност. Това може да повлияе на начина, по който служителите възприемат автентичността на лидера и нейната значимост в работния процес.

На този теоретичен фон възниква необходимостта от емпирично изследване на възрастовите различия в перцепцията на отделните компоненти на автентичното лидерство – задача, която настоящото изследване си поставя.

Методология и използвани инструменти

Настоящото изследване е проведено в рамките на по-широк емпиричен проект, изследващ нагласите и възприятията към автентичното лидерство в българския организационен контекст. Проучването е реализирано чрез онлайн анкетиране, като участниците са били доброволци, работещи в различни сектори на частната и

публичната сфера. В изследването са включени 255 респонденти, разпределени в три възрастови групи, показани в таблица 1.

Таблица 1. Разпределение на участниците по възрастови групи ($N = 255$)

Възрастова група	N (участници)
<i>до 25 години</i>	13
<i>26 – 35 години</i>	46
<i>36 – 45 години</i>	90
<i>46 – 55 години</i>	85
<i>над 55 години</i>	21
Общо	255

За измерване на възприетото автентично лидерство е използван авторски въпросник (AL-7C), изграден въз основа на теоретичен обзор и качествено предварително изследване. Инструментът съдържа седем подскали, съответстващи на предложените компоненти на автентичното лидерство:

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

Авторският въпросник за измерване на автентично лидерство е подложен на предварителна пилотна проверка за яснота и съдържателна валидност. В рамките на основното изследване, инструментът демонстрира изключително висока вътрешна консистентност. Общият коефициент на Кронбах (Cronbach's Alpha) за целия въпросник е $\alpha = 0.963$.

За проверка на хипотезата за възрастови различия в перцепцията на автентичното лидерство е използван еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) с фактор „възрастова група“. Статистическата обработка е извършена чрез SPSS, като значимостта е отчетена при $p < .05$. Резултатите са представени в таблица 2 чрез средни стойности по подскали и техните различия между трите възрастови групи.

Табл.2. 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

Анализ и интерпретация на резултатите

Извършеният еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) с цел изследване на възрастовите различия в перцепциите за отделните компоненти на автентичното лидерство показва, че в повечето случаи няма статистически значими разлики между възрастовите групи. Това може да се разглежда като индикация за относителна консистентност във възприемането на лидерските ценности, независимо от възрастта, което е в съответствие с наблюденията в някои предишни изследвания (Rego et al., 2012).

По-съществен резултат в таблицата е отчетен единствено при подskalата „Воден от смисъл/кауза“, където се наблюдава статистически значима разлика между възрастовите групи ($F = 3.852$; $p = 0.004$). Това показва, че възрастта оказва влияние върху начина, по който хората възприемат значимостта на смисъла и каузата като елемент от автентичното лидерство.

Таблица 3. Средни стойности на “Воден от смисъл/кауза” според възрастова група

Възрастова група	Средна стойност
до 25 години	2.85
26 – 35 години	3.88
36 – 45 години	3.53
46 – 55 години	3.68
над 55 години	2.98
Общо	3.56

Данните от Таблица 3 сочат, че най-високи средни стойности се наблюдават при групите на 26–35-годишните (3.88) и 46–55-годишните (3.68), докато най-ниска е стойността при групата до 25 години (2.85). Този резултат е логичен, като се вземе предвид, че за по-младите индивиди процесът на формиране на професионална идентичност и ценности все още е в развитие (Arnett, 2000; Erikson, 1997). От друга страна, по-зрелите респонденти вероятно вече са натрупали професионален и житейски опит, който им е помогнал да формулират по-ясно собствените си „защо“ (Sinek, 2009), което ги прави по-устойчиви в стремежа към лидерство, водено от смисъл.

Тенденция за възрастова разлика се наблюдава и при скалата „Уязвимост“ ($F = 2.312$; $p = 0.058$), макар и без достигане на прага на статистическа значимост. Тази гранична стойност подчертава потенциалната разлика в нагласите между възрастовите групи по отношение на способността за откритост, признаване на граници и споделяне на несъвършенства. Това са елементи, които Brené Brown (2012) определя като критично важни за изграждането на доверие. По-младите служители може да бъдат по-възприемчиви към културата на уязвимост поради по-силна идентификация с ценности като психологическа безопасност, докато по-възрастните лидери често са социализирани в организационни контексти, които възприемат уязвимостта като слабост (Kegan & Lahey, 2009).

Останалите компоненти на автентичното лидерство като „Себепознание“, „Нагласа за растеж“, „Интегритет“, „Емпатия“ и „Овластяване“, не показват статистически значими различия между възрастовите групи, като всички p -стойности са далеч над .05. Този резултат е показателен за това, че базовите измерения на автентичността се възприемат като важни във всички възрастови категории и подчертават универсалния им характер в контекста на ефективното лидерство. Това е в съответствие с виждането на Walumbwa et al. (2008), че автентичното лидерство се основава на стабилни морални принципи и самоосъзнатост, които не са ограничени от възрастта, а се развиват в хода на кариерата и чрез личен опит.

Практическо приложение

Получените резултати подчертават важноста на възрастовия контекст при изграждането и прилагането на лидерски програми, насочени към развитие на автентичното лидерство. Наличието на статистически значими различия в перцепцията

за „воденост от смисъл и кауза“ между възрастовите групи предполага, че този компонент има различна степен на резонанс и значение в зависимост от житейската и професионалната фаза, в която се намира индивидът.

Най-високата средна стойност в групата на 26–35-годишните съвпада с етапа, в който много хора се установяват професионално, поемат лидерски роли за пръв път и търсят не просто кариерно развитие, а идентификация с по-дълбоки ценности в работата си. Това е възрастовият прозорец, в който често се формира лидерската идентичност (Day et al., 2014), а организациите могат да използват този период за стратегическо въвеждане на автентично лидерско обучение, фокусирано върху мисия, стойност и вътрешна мотивация.

По-ниските стойности в групите до 25 г. (2.85) и над 55 г. (2.98) също предоставят възможности за интервенция. При най-младите служители това може да е резултат от все още неоформена лидерска идентичност и липса на опит с работа, свързана с кауза. Тук интервенции с фокус върху осъзнаване на личните ценности и социалната роля на професията биха били полезни, особено в рамките на програми за млади таланти и стажанти.

При служителите над 55 г., сравнително по-ниската оценка за „воденост от смисъл/кауза“ може да отразява организационна умора, разочарование от реалността на управленските практики или пренасочване към по-прагматични цели. Вместо да се разглежда като дефицит, тази динамика може да бъде използвана за създаване на менторски и консултантски формати, в които по-възрастните лидери предават натрупан опит, но също така ре-смыслят ролята си чрез социално значими проекти и обществена ангажираност.

Тенденцията към възрастови разлики в перцепцията за „уязвимост“ също има практическа стойност. Макар резултатът да не е статистически значим, наблюдаваната гранична стойност ($p = .058$) предполага, че младите лидери могат да бъдат по-възприемчиви към култура на психологическа безопасност и откритост, докато по-възрастните често са формирани в епоха на командно-контролни модели. Това отваря възможност за диалог между поколенията, в който организациите да изграждат култура на емоционална интелигентност и взаимно разбиране, особено в условия на мултивъзрастни екипи.

В обобщение, резултатите насочват към нуждата от възрастово чувствителен подход в лидерското развитие, който:

- Разпознава, че смилсълът има най-голяма тежест в активната фаза на професионално израстване (26–35 г.);
- Подкрепя младите лидери в формиране на стойностна рамка, отвъд техниката на лидерството;
- Използва зрелостта и опита на по-възрастните за насочено предаване на ценности и опит, не само на знания.

Такива диференцирани интервенции могат да повишат ефективността на вътрешните лидерски академии, да обогатят практиките на коучинг и менторство и да допринесат за устойчива култура на автентично лидерство в организации с разнообразна възрастова структура.

В контекста на установените възрастови различия в някои от ключовите аспекти на автентичното лидерство, най-вече във водеността от смисъл/кауза и в нагласата към уязвимост, възниква необходимостта от адаптивни обучителни подходи, които да отчитат професионалната и житейска зрялост на участниците. Изведените резултати показват, че възрастта не е просто демографска променлива, а носител на различни ценности, мотивационни стремежи и етапни предизвикателства в лидерското развитие.

С оглед на това, по-долу е представена структура на възрастово-чувствителна програма за развитие на автентично лидерство, която надгражда 7-компонентния модел, използван в изследването. Тя предлага насочени интервенции и тематични акценти, съобразени със специфичните особености на всяка възрастова група - от младите професионалисти до утвърдените лидери с дългогодишен опит.

Възрастово чувствителен дизайн на програма за автентично лидерство

Целева група 1: до 25 години

Характеристика: Ранна кариера, ниски стойности по „воденост от смисъл/кауза“ и „уязвимост“

Цел: Да се подпомогне формирането на лична лидерска идентичност, вътрешна мотивация и осъзнаване на ценностите и смисъла на професионалната роля.

Основен фокус:

- „Кой съм аз като лидер?“ - работа върху себепознание и автентичност
- Символни и лични практики за дефиниране на стойности и лична мисия
- Работа с ролеви модели и сторителинг (вдъхновяващи примери)

- Интерактивни упражнения: „Моята лидерска карта“, „Гласовете, които ме оформят“
- Peer-to-peer формати, базирани на доверие и емоционално споделяне

Целева група 2: 26–35 години

Характеристика: Активна кариера, най-високи стойности по „воден от смисъл/кауза“

Цел: Да се развие устойчив автентичен лидерски стил, фокусиран върху смисъл, въздействие и развитие на другите.

Основен фокус:

- „Какво води моите решения?“ – лидерство, основано на мисия
- Поведенческо моделиране на емпатия и овластяване
- Дизайн на личен проект: „Кауза, която движи моя екип“
- Форми за рефлексия и self-assessment: „Пулс на смисъла“
- Баланс между уязвимост и лидерска отговорност – култивиране на емоционална зрялост

Целева група 3: 36–55 години

Характеристика: Утвърдени професионалисти, висока ангажираност и лидерска роля

Цел: Да се задълбочи автентичният стил чрез интеграция на етика, устойчивост и човешка свързаност в лидерството.

Основен фокус:

- Коучинг за влияние чрез ценности
- Работа със случаи на лидерски дилеми, конфликти и морални избори
- Програми за изграждане на психологическа безопасност в екипа
- Учене от колеги сред лидерите: „Истории зад лидерския успех“
- Работа с фасилитатор за дълбока лична рефлексия

Целева група 4: над 55 години

Характеристика: Зрялост, преоценка, по-ниски резултати по „смисъл/кауза“

Цел: Да се подкрепи ролята на „мъдър лидер“ като носител на стойности, опит и трансформация в организацията.

Основен фокус:

- Менторство и фасилитиране на култура на автентичност
- Лидерство отвъд резултата – въздействие чрез смисъл
- Проекти с междупоколенчески обмен: „Лидери между поколенията“
- Преработване на професионалния път в разказ: „Мостове към бъдещето“
- Участие в съвети по етика, култура и стойности в организацията

Предложената обучителна рамка не цели да категоризира или генерализира възрастовите групи, а да открие значими акценти в преживяването и възприятието на автентичното лидерство в различни житейски и професионални фази. Именно това разбиране позволява по-прецизно таргетиране на развитието на лидерски потенциал, съобразено с вътрешните механизми на мотивация, идентичност и свързаност.

В заключение, настоящото изследване очертава възрастта като съществен фактор в перцепцията за автентично лидерство, разкривайки специфични различия между по-млади и по-възрастни участници по отношение на ключови компоненти като воденост от смисъл, уязвимост и себепознание. Резултатите показват, че по-младите последователи, активни участници на трудовия пазар, демонстрират по-високи нива на чувствителност към тези аспекти, което вероятно е свързано с етапа на формиране на професионална идентичност и потребността от лидерски ролеви модели, които въплъщават автентичност, свързаност и целеустременост.

Теоретичните и емпирични данни подкрепят необходимостта от диференцирани подходи в лидерското развитие, които да отчитат не само организационните цели, но и възрастовите характеристики на участниците. В този смисъл, автентичното лидерство не следва да бъде разглеждано като еднородна концепция, а като гъвкава система от нагласи и поведения, която се проявява и възприема различно в зависимост от контекста и житейския опит.

Изследването предоставя основа за бъдещи разработки, свързани с валидирането на възрастово-чувствителни инструменти за оценка и развитие на автентично лидерство, както и за адаптацията на обучителни програми в различни културни и организационни среди.

Библиография

- 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.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). *Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis*. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.
- Eisner, S. P. (2005). *Managing Generation Y*. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- 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 meta-analysis*. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigeneration employees: Strategies for effective management*. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
- Ng, E. S. W., & Feldman, D. C. (2010). *The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- 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.