



**НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ДЕПАРТАМЕНТ „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“**  
**ДП „БИЗНЕС И АДМИНИСТРАЦИЯ“**

Елена Хинова-Макнами

**ПРЕУСПЯВАЩО ЛИДЕРСТВО – КОНЦЕПЦИЯ, ФАКТОРИ И КОУЧИНГ ЗА  
РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРИ И ЕКИПИ**

АВТОРЕФЕРАТ

**На дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен  
„доктор“ по програма „Бизнес администрация“  
професионално направление 3.7 Администрация и управление,  
научна специалност: Социално управление**

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:**

**Проф. Д-р Кристиян Хаджиев**

София,  
м. Февруари, 2024 г.

Дисертационният труд се състои от увод, три основни глави, включващи десет раздела, заключение, библиография и приложения. Обемът на дисертационният труд е 319 страници, от които 254 страници основен текст. Библиографията съдържа 89 източника, от които - 12 литературни източници на български език и 77 на чужд език, включително 42 онлайн източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на .....2024 г., от..... часа, в ..... зала на Нов Български Университет в гр. София. Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се в офис ..., корпус ... на Нов Български Университет.

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## 1. Актуалност на проблема

Живеем в епоха, в която лидерите осъзнават, че това което им е служило добре в ерата на знанието, за да донесе резултати на акционерите, клиентите, хората и обществото, не е устойчиво в средата, в която организациите съществуват в момента. Организациите „живеят“ в „постоянния поток на промяната“ и мобилизирането на човешката енергия в посока на постигане на фирмената визия и изпълнение на целите и ценностите на компанията се превръща в много предизвикателна мисия. В такъв променлив, ненадежден, сложен и двусмислен свят (VUCA world), в който организациите работят, лидерите знаят, че е необходима съществена промяна. Тази промяна не е външна. Промяна в стратегията или оптимизация на процесите, например, няма да доведе до съществена разлика. Необходима е по-дълбока промяна. Тази дълбока промяна е процес, който отнема време и започва отвътре. Само подходът отвътре-навън може да бъде устойчив. И тази промяна отвътре-навън трябва да започне от лидерите на най-високи позиции. Те са създателите на визия, двигателите и ролевите модели. Те вдъхновяват хората и са отговорни за създаването на хармонична среда, в която хората разгръщат потенциала си и преуспяват. Вътрешната промяна на лидерството е ключът към отварянето на вратата към устойчив просперитет на организацията. Тази дълбока промяна се отнася до промяна на парадигмата, която води до промяна на съзнанието. Преодоляването на ограничаващи модели на мислене и всеотдайността към процеса на промяна от страна на лидерите е същността на личностната промяна. Заедно с личностната промяна на лидерите, междуличностната промяна на екипите е тази, която ще подпомогне устойчивия просперитет на организациите.

Основният практически въпрос е **„По какъв начин се случва тази личностна промяна?“** Коучингът на лидери ще ускори лидерското, екипното и организационно преуспяване. Ние - в позицията на коучове на лидерите - сме започнали диалог с тях. Посланието се приема добре на повърхността, но истинската и дълбока вътрешна работа все още не е започнала. Оставайки на „повърхността“ в личностното си развитие, лидерът е във вътрешен комфорт. Защо? Дълбоката вътрешна работа изисква проява на кураж и честност към самия себе си. Тази вътрешна промяна изисква смелост да стъпиш в неизвестното. Както казва д-р Джо Диспенза: *„Неизвестността е единственото място, на което сте съзидателни. Не е възможно да създадете нещо ново в познатото.“*

Посоченото до момента по категоричен начин обосновава актуалността и дисертабилността на избраната проблематика, свързана с личностната и междуличностната промяна на лидерите и лидерските екипи за устойчиво организационно преуспяване.

## 2. Обект и предмет на изследването

**Обект** на дисертационния труд са *две международни организации, различни по големина, произход, и култура*. Те осигуряват различна среда за лидерите и екипите и респективно това се отразява на наблюдаваните резултати.

**Предмет** на изследването е *влиянието на коучинга на лидери и екипи върху преуспяващото лидерство. Това дава отговор на въпроса „Как коучингът влияе на преуспяващото лидерство и как се достига до преуспяването на лидера и екипа“.*

Също така авторът изследва **условията за преуспяване на лидерите и екипите.** *Те са личностни и междуличностни.* Тук авторът търси отговор на въпроса „*какви са условията за преуспяване на лидерите и лидерските екипи?*“

### 3. Цел и задачи на изследването

**Целта** на дисертацията е *да проучи условията (средата), при която лидерите и лидерските екипи преуспяват, както и да направи теоретичен обзор на проблематиката свързана с лидерството, преуспяването и коучинга.* Изследователят се фокусира върху това по какъв начин коучингът на лидери влияе на индивидуалното и екипното преуспяване и организационен просперитет. *Този дисертационен труд изследва личностната и междуличностната промяна на лидерите и лидерските екипи, чрез коучинг.* Това е естественият ред, водещ до устойчив организационен просперитет.

За реализиране на посочената цел са поставени следните **изследователски задачи:**

- Да се **анализират водещи теории** в областта на лидерството, коучинга и личностната и междуличностна промяна.
- Да се изследва **личностната промяна** на двама лидери, които работят в два различни културни контекста.
- Да се изследва **междуличностната промяна** на управленски екип и как това се отразява на организацията.
- Да се изследва по какъв начин коучингът, като подход за личностна и междуличностна промяна, **ускорява** тази промяна.
- Разкриване на **значимостта** на личностната на лидерите и междуличностната промяна на лидерските екипи **за подобряване на резултатите на компанията.**

### 4. Ограничения пред изследването

**Ограниченията** на това изследване са теоретични и практически.

В теоретичен план ограниченията пред изследването са:

- теорията за лидерството е една изключително обемна по своето съдържание концепция, поради което фокусът на дисертационното изследване е съсредоточен само върху определени, избрани от автора лидерски теории, релевантни на изследването
- холистичността на изследването и фокусът върху човешката енергия, която е в основата на устойчивото лидерско преуспяване, налага използването и на други теоретико-научни перспективи, до които авторът само се докосва, без да влиза в задълбочени обяснения, което увеличава комплексността на изследването

В практически план ограниченията пред изследването са:

- изследването е проведено само в международни организации
- изследваните организации са само две на брой, поради дълбочината и продължителността на изследването

За постигането на целта на дисертационния труд ще се използва холистичен подход на изследване.

## **5. Основна изследователска теза и работни хипотези на изследването**

**Основната изследователска теза** в дисертационния труд е, *че устойчивото организационно преуспяване се постига, чрез отдадена работа на лидерите към личностна промяна и отдадена работа на лидерските екипи към междуличностна промяна. Този процес може да се ускори, чрез използването на коучинг подход.*

Авторът определя **личностната промяна** като промени в енергийната вибрация и нивото на самоосъзнатост на лидера, а **междуличностна промяна** се свързва с промени в колективната енергийна вибрация на екипа и силна взаимозависимост и синергия.

Във връзка с формулираните цел и предмет на изследването, в настоящия труд ще се изследва и анализира правдивостта на три **работни хипотези**:

- Лидерите преуспяват и поддържат това състояние (са в най-добрата си форма), когато са отдадени на личностната си промяна, когато са движени от смислена мисия и когато през по-голямата част използват естествения за тях начин на мислене („мозъчно доминиране“).
- Коучингът на лидери ускорява личностната промяна към преуспяващо лидерство.
- Когато лидерите преуспяват, те водят техните екипи към междуличностна промяна и преуспяване, и това води до организационен просперитет.

Авторът извежда основната и подкрепящите я работни хипотези на база личното си наблюдение през годините, изпълнявайки функциите на директор човешки ресурси, главен изпълнителен директор и в последните девет години коуч на лидери и екипи.

## **6. Методология на изследването и използвани източници на информация**

В **методологичен план** разработката се основава на качествени и количествени подходи. Изследователят е използвал следните методи на изследване: изследвания на казуси; оценка на енергийния лидерски показател; оценка на мозъчното доминиране; интервюта; свидетелства на членове на организацията; документация.

Като резултат на направения литературен преглед на различни виждания за същността на казусното изследване, авторът определя метода, като **най-подходящ за изследване на явлението преуспяващо лидерство** и как то се повлиява от организационната среда (култура), социалната среда (взаимоотношения с екипи и коуч)

и вътрешната среда за лидера (обулавяща се от енергия, съмоосъзнатост) и влияе на организационната и социална среда (култура и екипи), в дългосрочен план, което от своя страна влияе на организационните резултати (преуспяване).

За целите на това изследване, „казусът“ ще наричаме, *процеса на личностна промяна на лидера и процеса на междуличностна промяна на управленския екип. Това е процесът, водещ до преуспяване на лидера, на екипа и като резултат - до организационен просперитет.*

**Казусният подход** отчита реалността на условията, позитивистичната натура на изследването (тестване на хипотези), както и дългия времеви период. Той отчита и разнообразието на факторите на средата, които неминуемо влияят на наблюдаваното явление „преуспяващо лидерство“. Тъй като контекстът за изследване на явлението „преуспяващо лидерство“ е сложен, авторът добавя сравнителен подход (множествен казус) и дълъг период за наблюдение на промяната със съответните измервания.

**Оценката на енергийния лидерски показател** (Energy Leadership Index™ Assessment) е научно валидиран инструмент за измерване на енергия, който авторът използва като маркер за измерване на прогреса в резултат на коучинг интервенцията с лидери.

**Самооценката на мозъчно доминиране** служи за определяне на естествената доминантност. Той ще бъде използван за доказване на хипотезата, че мозъчното доминиране влияе на вътрешните условия за преуспяване. Важността на научното откритие за мозъчното доминиране на Бензигър (Benziger 2000) е, че то свързва сегашното “твърдо” научно познание за мозъка, неговата структура и физиология с “помекото” психологично познание относно стиловете на мислене и учене. Бензигър (Benziger 2000) описва закона за доминантността, като управляващ вътрешната динамика на нашия мозък.

Чрез включването на **интервюта**, авторът цели да обогати знанието, което ще получи чрез задаване на качествени въпроси. По този начин изследователят ще усети тънкостите на специфичните и уникални вътрешни преживявания на лидера и членовете на екипа.

## II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД .....	8
------------	---

<b>ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПРЕУСПЯВАЩОТО ЛИДЕРСТВО И ОПТИМАЛНОТО ПРЕЖИВЯВАНЕ, ЗОНА НА ПРЕУСПЯВАНЕ .....</b>	<b>18</b>
---	-----------

<b>1. Развитие на лидерските теории. Бъдещето на лидерството: цялостен (холистичен) подход. Преуспяващо лидерство .....</b>	<b>18</b>
1.1 Въведение .....	18
1.2 Трансформационно лидерство .....	23
1.3 Харизматично лидерство .....	27
1.4 Лидерство и психологическо благополучие за организационен просперитет .....	29
1.5 Автентично лидерство .....	36
1.6 Нова парадигма за лидерството .....	40
1.6.1 Биология и лидерство .....	42
1.6.2 Невролидерство .....	43
1.6.3 Лимбично лидерство .....	45
1.6.4 Лидерство, емоции, иновации, промяна .....	46
1.6.5 Екипно лидерство .....	48
1.6.6 Преуспяващо лидерство .....	58
1.7 Изводи по отношение на лидерските теории и бъдещето на лидерството .....	60
<b>2. Зона на преуспяване. Психологически и невробиологични основи на оптималното преживяване .....</b>	<b>62</b>
2.1 Въведение .....	62
2.2 Оптимално преживяване .....	63
2.3 Енергия, емоции и съзнание .....	74
<b>3. Изводи .....</b>	<b>81</b>

<b>ВТОРА ГЛАВА: КОУЧИНГЪТ КАТО ПОДХОД ЗА ЛИЧНОСТНА ПРОМЯНА, ВОДЕЩА ДО ПРЕУСПЯВАНЕ – МЕТОДОЛОГИЯ И РАЗВИТИЕ НА СПЕЦИФИЧНИ ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОСИ.....</b>	<b>83</b>
---	-----------

<b>1. Коучингът на лидери и влиянието му върху личностната промяна на лидера, междуличностната промяна на лидерските екипи и бизнес резултатите.....</b>	<b>83</b>
1.1 Коучинг – увод, исторически корени, същност, видове коучинг.....	83
1.2 Коучинг на лидери (Executive Coaching) – увод, определение и кратка история.....	91
1.3 Влияние на коучинга на лидери.....	95
1.4 Процесът на коучинг на лидери.....	95
1.5 Структура на коучинга на лидери.....	96
1.6 Оценка на индивида, ангажиране, прилагане на плана, оценка на интервенцията.....	97
1.7 Оценка на ефективността за лидера спрямо плана за действие.....	99
1.8 Оценка на ефективността на коучинга за въздействието върху бизнеса.....	99
1.9 Резултати от коучинга на лидери по отношение на: целите и задачите, психологическото здраве, подобряване на изпълнението на работата, управленски умения и компетенции, професионално развитие.....	100
1.10 Взаимоотношения с коуча.....	103
1.11 Тенденции в областта на коучинга: коучинг, базиран на познанията за мозъка и екипен коучинг.....	104
1.12 Изводи .....	114

<b>2. Теоретична основа и развитие на хипотези</b> .....	115
2.1 Изследователски въпроси и развитие на хипотези.....	115
2.1.1 Смыслена мисия и лидерско и организационно преуспяване.....	117
2.1.2 Мозъчно доминиране и лидерско преуспяване.....	123
2.1.3 Всеотдайност и лидерско преуспяване.....	126
2.1.4 Коучингът на лидери и личностната промяна към преуспяващо лидерство .....	137
2.1.5 Влияние на преуспяващото лидерство върху екипите и организацията.....	145
2.1.6 Взаимоотношенията – двигател на личностната и междуличностната промяна...	150
2.2 Изводи .....	151

**ТРЕТА ГЛАВА: ПЪТЯТ КЪМ ПРЕУСПЯВАЩО ЛИДЕРСТВО, ЧРЕЗ КОУЧИНГ. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ КАЗУСИ. ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ И БЪДЕЩО ВЪЗДЕЙСТВИЕ. ЕСЕНЦИАЛЕН МОДЕЛ ЗА КОУЧИНГ НА ЛИДЕРИ И ЕКИПИ (CORE MODEL®).....** 152

<b>1. Описание на изследователските методи</b> .....	152
1.1 Предмет и обект на изследване.....	152
1.1.1 Компания А .....	152
1.1.2 Компания Б .....	154
1.2 Цели и задачи .....	156
1.2.1 Цели.....	156
1.2.2 Задачи.....	156
1.3 Изследвания на казуси.....	157
1.3.1 Въведение .....	157
1.3.2 История и развитие на казусните изследвания .....	157
1.3.3 Обосновка.....	158
1.3.4 Определение.....	159
1.3.5 Предимства на изследването на казус.....	161
1.3.6 Видове казуси.....	161
1.3.7 Ограничения на СИК.....	163
1.4 Оценка на енергийния лидерски показател (Energy Leadership Index Assessment™).....	164
1.4.1 Какво представлява енергийният лидерски показател? .....	164
1.4.2 Седемте нива на самоосъзнатост.....	165
1.4.3 Оценка на енергийния лидерски показател (ELI).....	166
1.4.4 Заключение.....	168
1.5 Оценка на мозъчното доминиране.....	168
1.5.1 Защо мозъчното доминиране има отношение към преуспяването? .....	169
1.5.2 Защо изследването на доминантността на лидерите чрез теста за самооценка на мозъчното доминиране подкрепя авторската хипотеза? .....	169
1.5.3 Четирите типа мозъчно доминиране.....	171
1.6 Интервюта.....	171
1.7 Коучинг процес.....	175
1.7.1 Индивидуален коучинг.....	175
1.7.2 Екипен коучинг.....	175
1.7.3 Матрица на преуспяването (Thrive Matrix®) .....	177
1.8 Ограничения на изследването.....	178
1.9 Изводи .....	178
<b>2. Пътят към преуспяващо лидерство, чрез коучинг. Изследователски казуси</b> .....	179
2.1 <b>Изследователски казус 1: Личностна и междуличностна промяна на лидер А и лидерски трансформационен екип от компания А, Великобритания</b> .....	180
2.1.1 Анализ преди стартиране на индивидуалният коучинг процес.....	180
2.1.2 Личностна промяна на лидер А.....	183
2.1.3 Резултати от измерване на енергийните нива за лидер А от организация А .....	187
2.1.4 Резултати от 360 градусовата обратна връзка на лидер А.....	193
2.1.5 Анализ на интервюта проведени с лидер А.....	194
2.1.6 Мозъчно доминиране. Резултати от самооценката на лидера.....	197
2.1.7 Матрица на преуспяването на лидер А.....	200
2.1.8 Как личната промяна на лидер А повлия на организацията.....	201
2.1.9 Междуличностна промяна, ускорена с екипен коучинг.....	202



2.1.10	Диагностика.....	204
2.1.11	Процесът на екипен коучинг.....	207
2.1.12	Резултати от междуличностната промяна с коучинг.....	208
2.1.13	Ограничения и следващи стъпки за организация А.....	216
2.2	<b>Изследователски казус 2: Личностна промяна на лидер Б от Компания Б Япония (центра на Европа, Брюксел).....</b>	216
2.2.1	Анализ преди стартиране на коучинг процеса.....	216
2.2.2	Личностна промяна на лидер Б.....	217
2.2.3	Резултати от 360 градусовата обратна връзка на лидер Б.....	221
2.2.4	Анализ на интервютата, проведени с лидер Б.....	222
2.2.5	Мозъчно доминиране. Резултати от самооценката на лидер Б.....	224
2.2.6	Матрица на преуспяването на лидер Б.....	228
2.2.7	Как личностната промяна на лидер Б повлия на организацията.....	229
3.	<b>Резултати и за двата изследователски казуса.....</b>	230
3.1	Сравнение на резултатите от измервания преди и след личностната промяна за лидер А и лидер Б.....	231
3.2	Мозъчно доминиране на лидерите и преуспяване.....	234
3.3	Ниво на отдаденост.....	235
3.4	Зона на преуспяване – сравнение.....	236
3.5	Матрица на преуспяването – сравнение.....	236
3.6	Дискусия.....	238
3.6.1	Основни изследователски въпроси и хипотези.....	238
3.6.2	Ограничения на изследването.....	241
4.	<b>Есенциален модел за коучинг на лидери и екипи (CORE Model®).....</b>	242
5.	<b>Апробиране в български условия на подхода за личностна и междуличностна промяна на лидери и лидерски екипи за устойчиво преуспяване.....</b>	246
5.1	Фактори, влияещи върху приложението на модела в България.....	246
5.2	Инструменти и подходи за прилагането на личностна и междуличностна промяна към преуспяване, ускорена с коучинг, в български условия.....	249
5.3	Изводи.....	250
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	251
	<b>СПИСЪК НА НАУЧНИТЕ И ПРАКТИКО – ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ.....</b>	255
	<b>СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СТАТИИТЕ, СТУДИИТЕ И ДОКЛАДИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....</b>	256
	<b>ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>	257
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ №1 СЪСТОЯНИЕТО НА ПРЕУСПЯВАНЕ – ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ...266</b>	
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ №2 МЕТОДИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ – ОБЯСНЕНИЯ, ВЪПРОСНИЦИ И ПРОЦЕС НА КОУЧИНГ.....</b>	284
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ №3 КАУЗУСНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ – ДЕТАЙЛНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗМЕРВАНИЯ, ИНТЕРВЮТА И КОУЧИНГ ПРОЦЕСИ.....</b>	296

Първа глава на дисертационния труд е озаглавена „Теоретични основи на преуспяващото лидерство и оптималното преживяване, зона на преуспяване“ и включва два раздела.

В раздел 1 „*Развитие на лидерските теории. Бъдещето на лидерството: цялостен (холистичен) подход. Преуспяващо лидерство*“ е извършен *детайлен теоретичен анализ* на теориите за лидерство. Разгледани са **установени лидерски теории и възникващи лидерски теории**.

Лидерството е тема, която винаги ще бъде на фокус в организационните дискусии. И тук въпросът не е кой модел е „верният“, а по-скоро по какъв начин да се развиват ефективни лидери. В този ред на мисли, както Дей, Флинър, Атуотър, Струм и Маккий (Day, Fleenor, Atwater, Sturm and McKee 2013) споменават, **изследователите и практиците трябва да търсят нови въпроси и техните отговори**.

В този дисертационен труд, авторът поставя въпроса за постигането на устойчив организационен просперитет, именно чрез постигането на преуспяващи лидери и техните преуспяващи екипи. Новият въпрос е именно за устойчивостта и как да се постигне тя в организацията, чрез лидерите и екипите. Авторът търси отговор, чрез интегриране на теория и придобито практическо познание, за да се постигне цялостен поглед върху лидерството, личностната и междуличностната промяна. Важен аспект е и практическото приложение на този интегриран и холистичен подход, който авторът засяга именно в трета глава. Холистичният подход интегрира познанията, изведени от утвърдени и нововъзникващи теории за лидерството (биологични, лидерство и емоции, екипи).

За целта на изследване на **преуспяващото лидерство**, е направен кратък преглед на следните теории за лидерство:

- От групата **на утвърдените теории за лидерството**, по-конкретно неохаризматичните теории, е разгледано **трансформационното лидерство**, което е привлякло голяма част от научното внимание.
- От групата на **нововъзникващите теории за лидерството** са разгледани теориите за етично / морално лидерство, по-точно автентичното лидерство и биологичните подходи към лидерството, включително възникващото „невро-лидерство“, екипно лидерство и лидерство за иновации и промяна.

Като изследовател и професионалист в областта на коучинга, за автора представлява интерес да разбере в дълбочина индивидуалното и колективното поведение. Чрез теоретично познание, интуиция и пречистено през практиката знание, изследователят търси, чрез този дисертационен труд възможност да влияе положително на лидерите в търсене на пътя им към преуспяване и организационен просперитет.

В изследванията (Yukl 1999), се откроява версията на трансформационната теория за лидерството, формулирана от Бас и неговите колеги.

Те определят **трансформационното лидерство** главно по отношение на ефекта на лидера върху последователите и поведението използвано за постигане на този ефект. Последователите изпитват доверие, възхищение, лоялност и уважение към лидера и са мотивирани да правят повече от първоначално очакваното. Основният процес на влияние

е описан от гледна точка на мотивиране на последователите. Трансформационното лидерство се разграничава от транзакционното лидерство, което включва процес на размяна (транзакция), за да мотивира последователите да спазват изискванията и очакванията на лидера и правилата на организацията.

Според анализа на Юкъл (Yukl 1999), трансформационното лидерство е най-широко изследваният стил на лидерство, разпознат като ефективен и адресиращ напреженията в организацията, както и цялостното представяне. Според Юкъл (Yukl 1999) в литературата за трансформационно лидерство са демонстрирани позитивните ефекти върху организационните резултати, включително подобро представяне на управленско и екипно ниво и по-добро представяне на персонала. Трансформационното лидерство също се свързва с **подобри нагласи на персонала, удовлетвореност от работата, отдаденост на организацията** и намалени негативни резултати, като намерения за напускане и прегаряне в резултат на стрес.

Анализът на **харизматичното лидерство** е направен на база на научната статия на Гари Юкъл (Yukl 1999), тъй като той прави задълбочен критичен анализ, позовавайки се на 72 източника по темата за трансформационните и харизматични теории за лидерството, търсейки тяхната концептуална слабост. Според автора, теорията за харизматичното лидерство остава най-спекулативната в целия набор от теории.

Недостатъците на тези теории според Юкъл (Yukl 1999) са, че силната идентификация с харизмата на лидера създава лоялни, „послушни“ последователи, но може да им попречи да предоставят обратна връзка на лидера или да проявяват инициатива. Те не са склонни да не се съгласят с лидера, да критикуват плановете на лидера или да се отклоняват от тях. Те ще са склонни да игнорират или рационализират всички доказателства, че плановете и политиките, предложени от техния лидер, са нереалистични и непрактични. Това ограничение, произтичащо от прекомерното фокусиране върху диадичното ниво, трябва да се има предвид. Груповите процеси не получават достатъчно внимание. **Груповите процеси са важни, не само защото са необходими, за да се обясни как лидерът може да повлияе на представянето на взаимодействаща група, но и защото влиянието на харизмата е малко вероятно да бъде еднакво за всички членове на групата.** Харизматичните лидери са склонни да поляризират хората в лоялни последователи и противници.

Изводът, който се налага е, че инструменталното съответствие е най-важно за транзакционното лидерство, интернализацията е най-важна за трансформационното лидерство, а личната идентификация е най-важна за харизматичното лидерство. Трансформационният лидер е по-вероятно да предприеме действия, които ще овластят последователите и ще ги направят партньори в стремежа за постигане на важни цели. Харизматичният лидер изглежда по-вероятно да подчертае необходимостта от радикална промяна, която може да бъде постигната само ако последователите се доверят на уникалния опит на лидера. **Теориите трябва да поставят по-голям акцент върху процесите на реципрочно влияние и да се занимават по-изрично с въпроси на споделеното и разпределено лидерство.** Практическите последици за организациите трябва да бъдат идентифицирани по-внимателно. Трансформационното лидерство изглежда широко уместно, но може да има ситуации, в които е ненужно или има отрицателни последици заедно с положителните. Относителната важност на различните трансформационни поведения вероятно зависи от ситуацията.

Успешните организации се изграждат не само чрез човешкия капитал, но и чрез социалния и психологическия капитал, като последният включва благосъстоянието на служителите. **Психологическото благополучие (ПБ - psychological well-being) на служителите може да бъде основа за иновации, върхови постижения и реализиране на човешкия потенциал.**

Направена е разлика между **субективно благополучие (СБ - subjective well-being)**, хедонистичен възглед за благополучие, включващ щастие, удоволствие и удовлетворение и **ПБ**, евдемонично благополучие, включващо постигане на човешкия потенциал, психологически растеж и смисъл (мисия).

Разгледани са **седем ключови измерения на ПБ**, базирани на литературен преглед, най-вече на теорията на Риф (Ruff 1989): **смисъл на живота, приемане на себе си, положителни взаимоотношения с другите, автономия, възможност за въздействие на околната среда, личностно израстване, толерантност към стрес.** По-задълбоченото разбиране на ПБ и как е възникнало, би помогнало разбирането за това **как хората могат да преуспяват в организационен контекст.** И докато теориите за СБ са по-скоро абстрактни представяния на явления като удовлетворение и щастие, изследователите на ПБ използват дискретни измерения, осигуряващи по-голяма „дълбочина“. Това от своя страна позволява фокусирано теоретизиране и измерване на преуспяването на работното място.

В дисертационния труд авторът изследва (анализира) **седемте ключови измерения** на ПБ, като търси връзката между ПБ и преуспяването на хората в организацията и как по-конкретно лидерството влияе върху това. ***Преуспяващото лидерство е фактор за междуличностното преуспяване и организационния просперитет.***

Въз основа на анализа на неохаризматичните теории може да се заключи, че не можем да разглеждаме лидерството като феномен в изолация от социалната среда, а именно нагласите на последователите, както и качеството на взаимоотношенията между лидерите и последователите. Не можем да изолираме и контекста - вътрешната и външната среда, в която функционира организацията. Непрекъснато променящите се условия на околната среда, в която хората работят е източник на стрес. Стресът е това, което хората интерпретират като лична заплаха за тяхното благосъстояние. В този смисъл преуспяващите лидери са тези, които освен че са модели за подражание, са също и творци на организационна среда („**организационна епигенетика**“), в която хората преуспяват. Това води до организационен просперитет.

Изследването на взаимозависимостта между лидерство, взаимоотношения (със себе си и другите) и околната среда, би ни дало информация за условията, при които е възможно преуспяването на индивида, екипа и просперитета на организацията. Това ще бъде подкрепено и обяснено от невробиологична, квантова и епигенетична гледна точка до нивото на настоящото научно познание, което естествено ще се развива с бързи темпове през следващите години.

***По тази причина интегративният и цялостен поглед върху лидерството, изложен в тази дисертация, ще доведе до значим принос за изграждането на устойчив организационен просперитет на базата на преуспяващи лидери, последователи и екипи.***

Интересът към автентичността в корпоративна среда значително нараства през последното десетилетие. Теорията за **автентичното лидерство** заема едно от водещите места във възникващите теории на новото хилядолетие. Повече от всичко, призивът на тези теории е към масовата аудитория, желаеща да се учи, да бъде вдъхновена от или да имитира онези, които се възприемат като успешни в бизнеса. Предвид популярността на тези концепции, заимствани от позитивната психология, според Алвесон и Ейнола (Alvesson and Einola 2019), цялата област на лидерските изследвания рискува да се провали като сериозно научно начинание. Областта силно се нуждае от замяна на оптимистичните идеологии, подхранващи фантазиите за моралния, етичен, добър, силен лидер, който е централен субект, създаващ всякакви положителни резултати чрез приемане на правилните формули за лидерство, **с теоретично по-солидни и по-малко идеологически изследвания**. Те правят задълбочен анализ, предлагайки концепция за **реалистичното лидерство**.

Като критична рефлексия на прочетените анализи на изследователите по отношение на лидерството, авторът изразява позицията че **„рецептите“ за това да си добър лидер – автентичен, трансформационен, харизматичен и т.н. - биха могли да не постигнат желания ефект**. Причината за това е комплексната външна среда, в която лидерите водят организациите си. Тази среда е културна, както и обусловена от СТИП (социални, технологични, икономически и политически) фактори. От друга страна „вътрешната среда“, конституирана от мислите, чувствата и емоциите на лидера, е много уникална и специфична за него. Тя се противопоставя или хармонизира в идеалния случай с „вътрешната среда“ на неговите последователи. Това прави средата много сложен фактор и от там невъзможността да съществуват пречистени рецепти и предписания за лидерство. **Адаптивността, хармонизацията и напасването на индивидуалното спрямо общото и комплексното, както и взаимозависимостта на факторите са аспекти, в които изследователите трябва да работят**.

Авторът на дисертацията разглежда **новите парадигми за лидерството**. Отварянето на тази дискуссия започваме с изискванията към новата парадигма на лидерството, споделени от Панайотов (2008, с. 217). Той разпределя тези изисквания в три основни тематични групи: (1) по отношение на доминиращите характеристики на лидера, (2) по отношение на шестте водещи принципа за лидера в условията на промяна и (3) по отношение на петте начина на мислене и управление, които трябва да се обединяват (или да имат баланс) при ефективното мениджърско умение или лидерство. Обобщението на Панайотов (2008, с. 217) по отношение на новата парадигма за лидерството е в хармония с анализа на изследователя, направен по-горе, и **отчита взаимозависимостта на индивидуалните и колективни фактори, както и влиянието на контекста (средата)**. **Само такъв многопластов и интегриран подход може да осигури адаптивност, изявена като адекватен отговор на променящата се среда. Този отговор е реляционен т.е. продукт на взаимоотношения**.

Друга интересна перспектива, насочена към **новата парадигма на лидерството**, е свързана с **биологията**. Свързването на биологията и лидерството е нова тенденция. Взаимодействието между когнитивната невронаука и науката за организациите е необходимо и важно, но като **две отделни области на изследване - включващи не само нови методи, но и теоретични обяснения**. Само по този начин двете родителски дисциплини, както се изразяват Лий, Синиър и Бътлър (Lee, Senior, and Butler 2012) , могат да се развият.

Ново възникващо течение в областта на лидерството е т.нар. **невролидерство**. Този термин е въведен от Д-р Дейвид Рок. Той вижда стойността да създаде нова област, в която невронаучните изследвания подпомагат области като коучинга, развитието на лидери и организационната промяна. Тази нова област Рок (Rock 2010) нарича **невронаука на лидерството**, която развива чрез своя институт, годишна среща на върха, списание и академично образование. В дисертационния си труд авторът разглежда аргументите „за“ и „против“ невролидерството.

Разгледана е и концепцията за *лимбичен лидер*, описана от Браун, Кингсли и Патерсон. (Brown, Kingsley and Paterson 2015) Според тях, за да се приложи фокусиран върху мозъка подход, лидерите е нужно да знаят достатъчно как функционира мозъкът и да прилагат това знание спрямо себе си и екипите си. Критично познание е това за ролята на емоциите за подобряване на трудовото представяне и че изграждането на взаимоотношения, базирани на доверие, е ключово. Според Браун, Кингсли и Патерсън (Brown, Kingsley & Paterson, 2015) само чрез **въздействието, което лидерът има върху емоциите на екипа**, може да се търси някаква промяна в поведението и мотивацията. **Разбирането, че мозъкът е орган на взаимоотношението, е от съществено значение. Разбирането за това как мозъкът работи подсилва лидерския капацитет.**

Авторът е разгледал и лидерството в аспект на **емоции, иновации и промяна**. Обсъден е U-модел (иновационен модел на Schärmer), според който етапите на иновация са свързани най-напред с личностната и след това с междуличностната промяна.

Разгледано е **екипното лидерство**. Екипите са пряко следствие от предизвикателството за постигане на организационна ефективност. Те стимулират разгръщането на човешкия потенциал, а според Хаджиев (2015) имат стратегическа роля като феномен на груповата динамика. Хаджиев (2015) изтъква три причини, които налагат използването им в организациите:

*Първо*, те обединяват в една група от специалисти с допълнителни умения и опит, които по правило превишават тези на включените в екипа индивиди (синергетичен ефект).

*Второ*, при съвместното дефиниране на целите и методите екипите установяват общи ценности и норми, които поддържат решаването на проблемите и инициативите в реално време.

*Трето*, екипите осигуряват уникално социално измерение, което подобрява икономическите и административните аспекти на дейността.

Разгледани са функциите на ефективното екипно лидерство, както и техните под-функции според Хакман и Вагеман (Hackman and Wageman, 2008). Анализирани са съществените и активиращи условия за екипна ефективност.

#### **Съществените елементи са:**

**Условие 1: създаването на истински екип (а не група от хора, които се наричат екип)**. Според авторите Хакман и Вагеман (Hackman and Wageman 2008), ако екипът е прекалено голям, животът му е прекалено кратък и е прекалено разпръснат, за да може членовете му да работят взаимозависимо, тогава прогнозите да бъде ефективен са много ниски.

**Условие 2: композиран от точните хора в зависимост от естеството на работата** (широкообхватна задача, междуличности умения, добър стратегически подход

– да се идентифицират знанието и уменията, които изисква задачата, за да се покрият всички критични аспекти на проекта. По-меките атрибути са ключови за активирането и максимизирането на потенциала на хората

**Условие 3: с ясна и завладяваща умовете и сърцата посока,** критична за енергизиране на екипа, ориентация към основните цели, ангажиране на таланта. Посоката е много ключов елемент, тъй като според нея се структурира екипът и нужната организационна подкрепа, както и типът коучинг, който ще бъде най-подходящ. Още повече завладяващата посока ангажира по начин, който ще минимизира нуждата от мениджърски контрол и управление на екипните процеси в реално време

**Активиращите елементи са:**

**Условие 4: подходяща екипна структура:** добър дизайн на задачата, точният брой и микс от членове, които да я реализират, норми на поведение, които подсилват развитието и стратегиите за представяне (ясни и експлицитни, подпомагат екипа да работи заедно в преследване на целите, типично се договарят при стартирането на екипа).

**Условие 5: подкрепящ организационен контекст:** система за възнаграждения – възнаграждение на екипното представяне, информационна система – необходими данни и системи и инструменти за управлението им, образователна система – техническа и образователна подкрепа за всякакви аспекти на работата, включително ако е необходимо и усъвършенстване на уменията на членовете, като например комуникация, сътрудничество върху колективните задачи.

**Условие 6: компетентен екипен коучинг,** подпомагащ членовете на екипа да работят заедно по начини, които подсилват ползите от процеса, минимизират загубите от процеса, свързани с усилия, стратегия за изпълнение, знания и умения

Хаджиев (2015) твърди, че **истински съпричастният екип е най-продуктивната единица, с която мениджмънтът разполага.** Според автора до такова ниво на съпричастност, на което екипът става преуспяващ, достига именно **високоэффективният екип.**

Авторът дискутира темата за глобалните межкултурни екипи, както и темата за лидерство и екипност във виртуална среда.

На база на обстойния теоретичен анализ на утвърдените и нововъзникващите теории за лидерство, авторът обобщава собствената си перспектива за лидерството, наречена **преуспяващо лидерство.**

***Преуспяващо лидерство е как водиш себе си към оптимално преживяване и как въздействаш на другите да го постигнат. Оптимално преживяване изпитваме, когато сме в зоната на преуспяването.***

Работната дефиниция на автора за преуспяващо лидерство е:

***Преуспяващото лидерство е холистична форма на лидерство, включваща:***

- 1) ***Връзката, която лидерът има със себе си е здрава и хармонична.*** Тя се отразява на вътрешната интеграция на лидера (хармония с есенциалната му същност) и на последователите (как те се чувстват с лидера и как те са повлияни от него)

- 2) **Връзката, която лидерът има с последователите – това са процъфтяващи взаимоотношения**, основани на доверие, подхранвано от здравословна комуникация, насочена към израстване и реализиране на организационната визия и мисия, поведение, хармониращо с организационните ценности.
- 3) **Начинът, по който тези многопластови взаимоотношения се отразяват на реализирането на устойчив организационен просперитет и засягат околната среда**, социална (общество и култура) и физическа (природа и природни ресурси)

**Преуспяващото лидерство е това да водиш себе си и останалите в посока на устойчиво преуспяване.** То е взаимосвързаност със споделен смисъл, изразен под формата на мисия и изграждането на условия за хармония и растеж. Фокусира се върху и адресира човешките и организационни предизвикателства в корена им. Това означава, че не остава на ниво на повърхностни поведения, а изследва първопричината за тях, както на индивидуално, така и на колективно ниво.

**Преуспяващото лидерство е фокусирано върху вътрешните процеси на индивидуално и екипно ниво, а не само върху лидерското поведение, което е симптоматично.** В този смисъл се фокусира върху енергията на лидера и енергийното екипно взаимодействие, като взема под внимание сложността на средата и как тя въздейства на индивидите и екипите.

*Преуспяващото лидерство е интегративен и цялостен (холистичен) подход за самоуправление, екипно и организационно лидерство.*

На база направения анализ на научни източници за лидерството, авторът може да обобщи, че концепцията за **преуспяващо лидерство е в синхрон с възникващите тенденции в научните изследвания за лидерството.** То изучава лидерството не само на диадично ниво, но и на релационно и контекстуално ниво и как тези три измерения влияят на устойчивия организационен просперитет.

В раздел 2 „**Зона на преуспяване. Психологически и невробиологични основи на оптималното преживяване**“ изследователят прави преглед и анализ на оптималното преживяване (преуспяване) от гледна точка на психологията и невронауката. Обяснени са основни понятия, като **енергия, емоции и съзнание.** Преминавайки през процеса на личностна и междуличностна промяна, лидерите и екипите работят именно на ниво енергия и емоции, както и промяна на мисловните модели, което се свързва с повишаване на самоосъзнатостта. Личностната и междуличностната промяна водят до индивидуално и екипно преуспяване и в резултат до организационен просперитет.

В тази част, изследователят фокусира вниманието си върху първия изследователски въпрос, а именно **Какви са вътрешните условия, при които лидерите преуспяват?**

Авторът извежда описание на т.нар. от нея „**зона на преуспяване**“, след като прави обстоен анализ на следните теории и научни перспективи:



- Оптималното преживяване на психолога Михай Чиксентмихай (Csikszentmihaly 1990). Той разкрива, че това, което прави преживяването истински удовлетворяващо, е състояние на съзнанието, наречено **поток**. По време на потока, хората обикновено преживяват наслада, творят и са изцяло погълнати от преживяването. Според Чиксентмихай (Csikszentmihaly 1990) това състояние може да бъде контролирано, а не оставено на случайността.
- Проучването на Райт (Right 1998), който е изследвал **лидери визионери**, които той нарича „от висока класа“ (*представящи се с лекота на върхово ниво - effortless high performers*).
- Друга научна гледна точка за оптималното преживяване е **прозорец на толерантността**. „Прозорецът на толерантността” според Огден и Сийгъл (Ogden, et al. 2006; Siegel 1999) е **оптималната зона на възбуда, в която можем да преуспяваме ежедневно**.

Дългогодишният професионален опит на автора в областта на коучинга, обаче е показал, че клиентите в много редки случаи преживяват това **неуловимо състояние на потока**, което ако се случи, е много кратко и епизодично преживяване. В елитните спортове това състояние се нарича „в зоната“. Не всеки е способен да достигне до състоянието на потока, поради много сложни вътрешни причини и най-предизвикателната задача пред професионалния коуч е да помогне на клиентите си да преминат от **зоната на мъглата** (както авторът я нарича в матрицата на преуспяването) до зоната, в която те имат **вътрешните условия** да преуспяват. Именно в тази зона те могат да преживеят потока. Това е **зоната на преуспяване. Вътрешните условия за преуспяване са: високовибрационна енергия, емоции на преуспяването, високо ниво на самоосъзнатост.**

Предположението на изследвателя е, че **лидерите преуспяват**, когато са в **най-добрата си форма**. Преуспяването се случва в резултат на **всеотдайност към процеса на личностна промяна. Оптималното преживяване (преуспяване)** има директно отражение и влияе върху подобряване на представянето на лидера и екипа. Това подобро представяне се отразява на организационния просперитет и води до устойчиви бизнес резултати.

Авторът на дисертационния труд е направил сравнителен анализ между условията за преживяване на **поток** и **върхово представяне с лекота**. **Моделът на потока** и **моделът на върховото представяне с лекота** се различават и разликата между двата модела е, че в този за **върховото представяне с лекота** на Райт (Right 1998) е налице **смислена мисия**, докато в модела на **поток** на Чиксентмихай (Csikszentmihaly 1990) **смислената мисия** не присъства като условие за преживяването на потока. Заключение, което можем да направим е, че всяка дейност, която насочва вниманието към справяне с предизвикателство и носеща удовлетворение и израстване, може да доведе до преживяване на потока. Въпросът е колко устойчиво е това преживяване на потока и защо устойчивостта е важна. Устойчивото преуспяване е важно и е естествено, свързано е с разгръщане на лидерския, екипния и организационен потенциал и води до просперитет.

Оптималното преживяване е разгледано не само от психологическа перспектива, но и от невронаучна гледна точка, на база на анализирани социални, невропсихологични и невробиологични проучвания.

От невронаучна гледна анализи показват, че субективният поток е отрицателно свързан с ниска честота (LF) на изменчивостта на сърдечния ритъм (HRV) и положително свързан с дълбочината на дишането. По-голямата дълбочина на дишане по време на силен поток е показател за по-спокойно състояние с повишена парасимпатикова активност. Това осигурява частична подкрепа на основните хипотези на учени, а именно че **няма връзка между фронталната кортикална оксигенация и потока**. Учените откриват, че потокът не е свързан със състояние на хипофронталност. Подобно заключение естествено води до необходимост от изследване на по-дълбоките мозъчни региони, **свързани с емоциите и връзката им с оптималното лидерско преживяване (преуспяване)**.

Въпросът за **енергията, емоциите и съзнанието** е разгледан подробно в дисертационния труд, тъй като има пряко отношение към преуспяването на лидерите и екипите.

Енергията, емоциите и съзнанието образуват сърцевината, от която започва личностната и междуличностната промяна. *Тази личностна промяна се ускорява чрез холистичния коучинг, който адресира първопричината или корена, а не повърхностното поведение. Чрез трансформиране на човешката енергия, подпомагано с коучинг, се постига преуспяване на лидера, екипите и организационен просперитет.*

Обяснението на енергията, емоциите и съзнанието е ключово за разбиране на холистичния коучинг, който работи именно с този „материал“.

Човек е в най-добрата си форма, когато е във вътрешно пространство на *висока вибрационна енергия*. Авторът прави анализ на определенията за енергия от гледна точка на психологията, физиката, квантовата физика и невронауката. Разграничава емоции и чувства и прави анализ на научната теория за броя и вида на емоциите.

Авторът също разглежда преуспяващите организации, като извежда термина **„организационна епигенетика“**. От гледна точка на организацията, **състоянието на преуспяване може да се постигне в конкретна организационна среда (епигенетичен фактор)**. Това е среда, в която поведението се движи от ценности, с които цялата организация се разпознава, те са дълбоко вкоренени. В тази култура ученето и разгръщането на индивидуалния и колективния потенциал е приоритет. Това е културата, в която има психологическа сигурност и всички гласове са чути. Преуспяващите организации имат чиста и ясна визия и много ясно дефинирана смислена мисия. И най-вече хората и екипите разбират и са въодушевени от тази визия и мисия. Когато тази организационна среда е налице, екипите преуспяват и организациите просперират. Това е цялостно и устойчиво преживяване на един динамичен организъм, какъвто е екипът и организацията (взаимосвързани екипи). За разлика от потока, който е епизодичен и неуловим и трудно би бил постигнат в сложната организационна среда.

Като основен извод, който авторът извежда след разработката на първа глава от дисертационния труд, е, че **преуспяващото лидерство**, изведено в работната дефиниция на автора, е феномен, който отразява комплексността на средата, в която съвременните организации съществуват. От този основен извод можем да направим следните изводи:

- (1) Многопластовите измерения на лидерството, изведени от анализирани класически и нововъзникващи теории за лидерството, поставят въпроса за мястото на холистична форма на лидерството (*преуспяващо лидерство*), която не е диадична (класическа концепция), а холистична. Тази холистичност е свързана с разбиране на корена на човешкото поведение – енергия, емоции и съзнание и какви са начините те да се трансформират, за да доведат до състоянието на преуспяване.
- (2) Преуспяващото лидерство бе свързано с описаната от автора „*зона на преуспяване*“. Зоната, в която е възможно лидерът да се представя на върхово ниво с лекота. Състоянието на върхово представяне с лекота се изследва от психологията и невронауката и се нарича поток. Според направения задълбочен теоретичен анализ, авторът обобщава, че потокът не може да се поддържа, но може да се достига по-често, когато са налице вътрешните условия за това, които са обусловени от външните такива (*организационна епигенетика*) и капацитета за адаптация на лидерите.
- (3) Преуспяващото лидерство е в основата на устойчивата промяна към екипно и организационно преуспяване и осъзнатостта на лидера да извърши личностната си промяна, с която да инспирира и подкрепи междуличностна промяна на екипно ниво и междуекипно ниво е ключ към устойчивостта на организационния просперитет.
- (4) За да се създадат условия тази личностна и междуличностна промяна към преуспяващо лидерство да настъпи, както и да бъде ускорена, е необходима външна намеса.

**Глава втора** е озаглавена „**Коучингът като подход за личностна промяна, водеща до преуспяване – методология и развитие на специфични изследователски въпроси**“ и включва два раздела.

В раздел 1 е направен обстоен анализ на същността на коучинга, неговите исторически корени, видовете коучинг, процесът и структурата на коучинга. По-задълбочено е разгледан коучингът на лидери (Executive Coaching) и неговото влияние за увеличаване на личностната ефективност и бизнес резултатите. Също така са разгледани тенденциите в областта на коучинга, характеризиращи се със засилващ се интерес към коучинга, базиран на познанията за мозъка, както и екипният коучинг.

Коучингът е нова и бързо развиваща се професия. Това развитие, особено през последното десетилетие е продиктувано от съществуваща необходимост за развитие на хората, на лидерите, на екипите, на организациите. Коучингът е насочен към промяната и към реализирането на тази промяна. И това най-вече е личностна промяна. Тъй като чрез личностната промяна настъпва външната промяна. Устойчивостта на бизнес резултатите е особено важен въпрос за висшите ръководители. Въпросът е какво търсят хората, работещи за тези организации и как висшето ръководство съумява да ги въвлече, за да постигне устойчиво представяне? Това е въпрос, който от гледна точка на автора се отнася до хармонизирането, напасването на екипите около смислена мисия, визия и ценности. И този въпрос става все по-актуален в ежедневието на лидерите. От гледна точка на автора на дисертацията това е и въпросът за *преуспяването на хората, екипите и просперитета на организацията, който е основният фокус на този труд. А каква е връзката между процесите на хармонизиране около мисия, визия, ценности и преуспяването?* Отговорите ще търсим именно в основната теза.

Преди авторът да изведе основната теза и работни хипотези, е направен обстоен анализ на коучинга, като особено внимание е отделено на енергийния коучинг (**Core Energy Coaching™**), тъй като този подход поддържа холистичното виждане на автора за работата на ниво личностна промяна и гарантира устойчивост на резултатите. Разгледани са видовете коучинг, както и основните различия между коучинга и останалите модалности за помощ. Отделено е съществено внимание и на коучинга на лидери (**Executive Coaching - EC**), като са разгледани историческите му корени, какво представлява, неговото влияние, процес, структура, оценка на ефективността и резултатите от него. Авторът прави преглед на тенденциите в областта на коучинга, спирайки се по-подробно на **коучинг, базиран на познанията за мозъка и екипен коучинг**. Авторът извежда собствени прозрения за практиката на база анализ на автори, които пишат за приложението на невронаучните познания в областта на личностното развитие, чрез коучинг.

Авторът прави преглед на възможностите на екипния коучинг да подобри представянето на екипите и най-вече преуспяването им, за да се постига устойчив организационен просперитет. Разгледана е същността на екипния коучинг и как се различава от останалите модалности за развитие на екипите.

## Раздел 2 е Теоретични основи и развитие на хипотези.

В дисертацията, изследователят поставя **три изследователски въпроса и допуска една основна теза и три работни хипотези**.

**Основната теза е:** устойчивото организационно преуспяване се постига, чрез отдадена работа на лидерите към личностна промяна\* и отдадена работа на лидерските екипи към междуличностна промяна\*\*. Този процес може да се ускори, чрез използването на коучинг подход.

*\*Личностната промяна се отнася до промени в енергийната вибрация, нивото на самоосъзнатост.*

*\*\*Междуличностната промяна се свързва с промени в колективната енергийна вибрация на целият екип, силна взаимозависимост и синергия.*

**Изследователски въпрос 1:** Какви са вътрешните условия, при които лидерите преуспяват (са в най-добрата си форма)?

**Хипотеза 1:** Лидерите преуспяват и поддържат това състояние (са в най-добрата си форма), когато са отдадени на личностната си промяна, когато са движени от смислена мисия и когато през по-голямата част използват естествения за тях начин на мислене („мозъчно доминиране“).

**Изследователски въпрос 2:** Коучингът ускорява ли личностната промяна на лидера към преуспяване?

**Хипотеза 2:** Коучингът на лидери ускорява личностната промяна към преуспяване.

**Изследователски въпрос 3:** Промяната в лидерското поведение (когато е в най-добрата си форма / преуспял) води ли до междуличностно преуспяване и организационен просперитет?

**Хипотеза 3:** Когато лидерите преуспяват, те водят техните екипи към междуличностна промяна и преуспяване, и това води до организационен просперитет.

Основният подход за личностна и екипна промяна, разгледан в дисертационния труд е **холистичният коучинг**, съчетаващ енергийния коучинг на лидера, с използване на знания за това как работи мозъкът, който подход е съчетан и с екипен коучинг на управленски екип.

Формулираните три хипотези са на база: задълбочен теоретичен анализ, собствен опит на автора в процеса на нейната личностна промяна, личностната промяна на множество лидери, които авторът е коучвал през последните девет години и половина, както и междуличностната промяна на управленски екип, който авторът е коучвал.

Доказването на изследователската теза и трите работни хипотези става, чрез задълбочен анализ на източници по отношение на смислена мисия, отдаденост на личностната промяна (всеотдайност), мозъчно доминиране. Авторът търси отговор на въпроса **„защо коучингът ускорява пътя към зоната на преуспяване?“** и разглежда аспекти, като невропсихология и коучинг, изследвания свързани с емпирично тестване на резултатите от ЕС. Разгледани са и активните съставки, които определят резултатите от ЕС. Доказателствата за активните съставки на ЕС са все още недостатъчни и се фокусират върху **характеристиките на клиентите и коучовете, и взаимоотношението между коуч и клиент**. Това потвърждава ключовата роля на индивидуалните характеристики и на изграждането на солиден работен съюз. От друга страна **коучинг процесът и елементите на контекста, остават недостатъчно изследвани области**. Литературният преглед също хвърля светлина върху неглижирани аспекти, като **нуждата от компетентни експерти по коучинг, които да се справят ефективно и етично** с всички заинтересовани страни в тристранното взаимоотношение, възникващо при ЕС.

Разгледано е **влиянето на преуспяващото лидерство върху екипите и организацията** и как използването на силата на лидерския коучинг носи стратегическа стойност за организациите, по какъв начин коучингът създава едновременно стойност и за индивида, и за организацията. Според някои изследвания, с прогресирането на коучинг взаимоотношението средната монетарна полза реализирана на клиент, се увеличава. Това са обуславя от дългосрочност на работата с коуч, която преминава от повишаване на личностната ефективност, през повишаване на междуличностната ефективност, до повишаване на груповата и екипна ефективност на база интуитивни прозрения и това води до вдъхновяващо лидерство.

Изследователят правия заключение, на база факти от междуличностната невробиология и от множеството емпирични изследвания на ЕС, че взаимоотношението между коуч и клиент играе ключова роля в постигането на личностна и междуличностна промяна към преуспяване. Колкото по-дълготрайна и дълбока е тази връзка, толкова по-устойчиво е преуспяването. Синергичният ефект на едновременно протичащите личностна и междуличностна промяна води до значителни въздействия върху бизнеса на спонсориращата ги организация. Емпиричните проучвания в тази област са все още ограничени, но едно от анализирани в дисертацията проучвания е обнадеждаващо.

Трета глава е озаглавена „Пътят към преуспяващо лидерство, чрез коучинг. Изследователски казуси. Практическо приложение и бъдещо въздействие. Есенциален модел за коучинг на лидери и екипи (CORE MODEL<sup>®</sup>)“ и включва пет раздела.

В раздел 1 е направено описание на изследователските методи.

**Предметът на изследване** в настоящата дисертация е **влиянето на коучинга на лидери** (ЕС – Executive Coaching) върху преуспяващото лидерство. Това дава отговор на въпроса *КАК? Как* коучингът влияе на преуспяващото лидерство и *как* се достига до преуспяването на лидера (процесът)?

Също така авторът изследва **условието за преуспяване** на лидерите и екипите. Те са личностни и междуличностни. Тук авторът търси отговор на въпроса *КАКВО? Какви* са условията за преуспяване на лидера и лидерския екип? На първо място това са вътрешните условия (състоянието на самия лидер). Тези вътрешни условия се проявяват навън в междуличностните взаимоотношения и в начина, по който лидерът вдъхновява екипите си и ги води към преуспяване. Преуспяването на лидерите и екипите влияе на организационния просперитет.

В раздел 1 е направено описание на **две международни организации, обект на изследване** в дисертацията. Изследваните организации пожелаха имената им да се запазят в конфиденциалност, поради използването на чувствителна информация, предоставена в хода на това изследване. За целта на изследването, те ще бъдат условно наречени: **Компания А и Компания Б**. За всяка от компаниите е направен кратък обзор на история, текущи операции, визия, мисия и ценности и управляващ компанията.

**Методът на изследване е комбиниран.** Използват се качествени и количествени методи. Прилагат се финансови документи и свидетелски показания.

Авторът прави обстоен преглед на **следните качествени методи**:

- **Изследвания на казуси**, включително история и развитие на казусните изследвания, обосновка за използването им, определение, предимства, видове, ограничения.

В дисертацията е изучено явлението *преуспяващо лидерство* и процеса за достигането до него. Изследването на дадено явление включва дълбок анализ на причината (в случая взаимозависимите фактори за личностно преуспяване, заложили в първа работна хипотеза) за проявата му. От друга страна влиянието на средата в този контекст организационна и влиянието на коуча, създава амалгама от преплитачи се взаимоотношения. **Видно е, че проявлението на преуспяващото лидерство е продукт на сложни взаимозависими фактори. Именно затова казусното изследване е най-подходящият метод.**

- **Интервюта**

Интервютата са друг изследователски метод, който авторът използва. Чрез включването и на този метод, авторът цели да обогати знанието, което получава чрез задаване на качествени въпроси. По този начин изследователят усеща тънкостите на

специфичните и уникални вътрешни преживявания. Авторът използва този метод, подхождайки внимателно и следвайки най-добрите практики, като: подготовка, локализиране и отбелязване на сътрудничеството на участващите, мотивация, разяснение, наблюдение на качеството на отговорите, използване на сондиращи техники.

Авторът разглежда следните **количествените методи**:

- **Оценка на енергийния лидерски показател (Energy Leadership Index Assessment™)**, разгледана е същността на този инструмент и обосновката за използването му в подкрепа на доказване на първа работна хипотеза. Разгледана е надеждността и валидността му. Подробно описани са и седемте нива на самоосъзнатост (енергийни нива).

Изследването за оценяване на **Енергийния лидерски показател** е сред първите, които използват **количествени доказателства, събрани на глобално ниво, за да измерят връзката между коучинга, вътрешната енергия и удовлетвореността от живота**. Това проучване подпомага изследователската литература, чрез предоставянето на надеждна и валидирана информация относно ефективността на коучинга, демонстрирайки че хора с различен произход и обстоятелства могат да се научат да постигат по-добър контрол върху тяхната вътрешна енергия и да постигнат по-добри резултати в своята работа и в личния си живот. Това те постигат чрез повишаване на личната си осъзнатост относно как техните мисли и възприятия влияят на емоционалните им реакции. Това се отразява на тяхното поведение.

- **Оценка на мозъчното доминиране**

Разбирането на мозъчното доминиране на лидера и доколко той е в хармония с естествено предпочитания от него начин на мислене е ключово в създаването на вътрешни условия (среда) за преуспяване. Авторът дава обяснение на въпроса защо мозъчното доминиране има отношение към преуспяването. Описва **теста за самооценка на мозъчното доминиране на Бензигер, който подкрепя авторската хипотеза**. Този тест за самооценка служи за определяне на естествената доминантност. Той е използван за доказване на хипотезата, че мозъчното доминиране влияе на вътрешните условия за преуспяване, защото е свързано с разхода на енергия, която мозъкът използва за осъществяването на определени дейности. Когато извършваните дейности са в хармония с естествения начин на мислене за лидера, те се осъществяват с висока енергийна ефективност – лекота. Лекотата е свързана с усещането за преуспяване. И тъй като този аспект е недооценен в практиката, авторът счита показателя **мозъчно доминиране** за ключов при изследването за преуспяване на лидера. Използването на теста за мозъчно доминиране, като допълващ изследователски инструмент, води до обяснения относно състоянието на преуспяване на лидерите. Той на практика подплатява обяснителното естество на казусите.

На база подробно разгледаните и тествани в практиката количествени и качествени методи, авторът извежда **собствен модел за измерване на състоянието на лидера, наречен „Матрица на преуспяването“ (Thrive Matrix®)**. Тя е средство за визуализация на текущото състояние на лидера спрямо нивото му на енергийна вибрация, типът мозъчно доминиране от гледна точка на хармония с текущата му роля в организацията, както и субективното му усещане за преуспяване, измерено по скала от едно до десет. Субективна оценка над седем, с висока енергийна вибрация от пето енергийно ниво и по-високо и дейност, хармонираща с естественото за клиента мозъчно доминиране, го поставя в четвърти квадрант т.е. зоната на преуспяването.

Матрицата е практически приложена спрямо двата случая (индивидуалното състояние на лидерите) след определен период на коучинг и при второ измерване с ELI индекса.

Ползата от нея е, че тя онагледява не само текущото състояние но и пътя, който е извървял лидерът от началото на процеса на личностна промяна, засичайки три фактора – текущо ниво на самоосъзнатост, съответстващо на енергийните нива по картата на Шнайдер, съответствие на естествено мозъчно доминиране с текущата дейност в организацията. Субективна оценка за преуспяване по десетстепенна скала, където десет е най-високата оценка.

В раздел 2 е направен детайлен анализ на два случая, свързани с личностната промяна на лидери от двете организации, както и междуличностната промяна на екип от първата организация - обект на изследване. Те са международни, различни по големина, произход и култура и осигуряват различна среда за промяна на лидерите и екипите.

Личностната промяна на лидера и екипа може да бъде описана, като пътешествие – вълнуващо и понякога плашещо заради предизвикателствата, които се появяват по пътя. Процесът по превръщане на тези предизвикателства във възможности за израстване е това, което наистина прави пътуването вълнуващо и носещо много радост и удовлетворение. Защо? Тъй като това ангажира енергията на коуча, лидери и цели екипи да разгърнат творческия си потенциал и ги провокира да предизвикат собствените си парадигми в търсене на верния път към осъзнато избраната посока.

- **Изследователски случай 1: Личностна и екипна промяна на *Лидер А* и лидерски трансформационен екип от компания *А*, Великобритания**

Този дългосрочен случай е разгледан от етапа преди да започне индивидуалният коучинг на лидер А. Направен е анализ на състоянието на лидерът и компанията, като данните са събрани с интервю. Резултатите са предоставени в дисертационния труд. Описана е подробно личностната промяна на лидер А. Онагледен е процеса на личностна промяна с основните индикатори за измерване в хода и, които са енергиен лидерски показател (ELI), оценка на мозъчното доминиране и интервю. Представени са **резултатите от измерване на енергийните нива за лидер А от организация А.**

Изследователят е направил три измервания с ELI – преди старта на индивидуалния коучинг през месец Март 2016 (базовото ниво), след интензивен коучинг през Април 2017 година и две години и половина след коучинг, през месец Октомври 2022 година.

**На първо място** е разгледана промяната на енергията в енергийния профил по трите основни кръга - его, себеусъвършенстване и самотрансцендентност. Наблюдава се **трайна тенденция за намаляване** на катаболичните енергии от его кръга, като от 2016 до 2022 година общият спад е с 5.4%. По-голям темп на спад (3.1%) на катаболичните енергийни нива има след период на интензивен коучинг. Тази тенденция се запазва и след като коучинг интервенцията е намаляла по интензитет и е приключила. Спадът на катаболичната енергия от 2107 до 2022 година е с 2.3%.

В кръгът на себеусъвършенстването имаме тенденция на спад на ниско и средно анаболичните енергийни нива с 2.2% след интензивен коучинг и увеличаване след като



коучингът е приключил. Това увеличение е за период от пет години и е в размер на 5%. Това означава, че лидер А е трансформирал катаболичната си енергия в ниско до средно анаболична и че се наблюдава устойчивост на енергийния модел в нормални ситуации след като интензитета на коучинг намалява.

Интересно е, че високо и най-високо анаболичните енергии представени в кръга на самотрансцендентност са се увеличили от базисното до последното измерване през 2022 година с 2.4%, но истинския си връх тези най-високи енергийни нива вземат след интензивния коучинг. Наблюдаваното увеличение спрямо базовото измерване след интензивен коучинг е с 5.2%.

Какво означава това? Продължителният коучинг води до устойчива промяна на нивото на себеосъзнатост отразена в енергийните нива на лидера. Устойчивостта на енергийния профил в нормални ситуации се запазва с течение на времето спрямо първоначалните измервания, въпреки че бележи забележителни промени след интензивен коучинг.

**На второ място** са проследени промените при стрес реакцията на лидер А, настъпили в резултат на коучинг. Стрес реакцията е особена каскада от химични реакции, които се задействат от хипоталамуса. Един от крайните му продукти е хормонът на стреса, наречен кортизол, който се оказва ключов играч в нашия емоционален живот. Кортизолът е катаболичен хормон. Всички видове емоционални и физиологични реакции се случват автоматично. Вълни от хормони идват и изчезват през деня, приспособявайки се и реагирайки на събития извън или вътре в тялото.

Физиологът от Харвард Уолтър Брадфорд Кенън през 1932 г въвежда термините борба или бягство, които са обичайните отговори на възприятието ни за стрес. Те съответстват на катаболичните енергийни нива, а именно енергийно ниво 1 е бягство, а енергийно ниво 2 е борба.

Развитието на умения за регулацията на стрес отговора е ключов момент при работа с лидерите. Този процес минава през осъзнатостта на типа стрес реакция и трансформирането и по физиологичен (1) и когнитивен (2) начин, за да се възстанови състоянието на физиологично и психологическо равновесие. Стрес реакцията е толкова съществена част от отговора на човешкият организъм към живота и стои в основата на удивителен набор от разстройства. Когато не функционира добре, ние ставаме уязвими както физиологично, така и психологически.

При работа с лидер А, е постигната устойчивост в намаляване на катаболичните енергийни нива при стрес отговор. Това дава пряко отражение и в коефициента за успех (Е-фактора) и усещането за удовлетвореност във всички аспекти от живота на лидера.

Резултатите за периода от 2016 година до 2022 година са: **катаболичната стрес реакция на лидер А е намаляла с 18.70%. Това е значителна енергийна промяна.** Непосредствено след интензивния коучинг, катаболичните енергийни нива са намалели общо с 8.6%. След приключване на интензивния коучинг до момента на третото измерване, катаболичните енергийни нива продължават да спадат (10.2%). Това е трайна тенденция. Качествената трансформация на преживяването „под стрес“ е възможно да се дължи на приспособяване и успешно прилагане на подходи за работа със себе си, натрупан опит и мъдрост.

Направеният анализ на промените в енергийната стрес реакция на лидер А утвърждава ползите от енергийния коучинг за устойчива трансформация на отговора към „заплаха“ от околната среда (стрес отговора).

**На трето място** изследователят прави и анализ на резултатите от 360 градусовата обратна връзка на лидер А. Това измерване е направено след интензивният коучинг. Тази обратна връзка е акумулираното субективно възприятие на директно рапортуващите на лидер А. Подробни резултати от 360 градусовата обратна връзка са представени в **приложение 3**.

Това, което отличава лидер А е **неговата достъпност**. Ако се върнем в разговора с него преди старта на коучинг интервенцията, това беше ключовата му цел, а именно да бъде възприеман като достъпен лидер. Друго, което се отличава в тази обратна връзка е **спокойната увереност на лидера**. Директно рапортуващите ясно разпознават как лидера хармонира с организационните и екипни ценности и как запазва самообладание пред лицето на предизвикателствата.

Поведенията, при които се наблюдават по-големи различия бяха адресирани по време на коучинг сесиите. Областите, в които работихме задълбочено са дълбоко слушане и стрес реакцията. Лидер А показва изненада особено по отношение на голямото разминаване между това, което той осъзнава че предприема като действия, за да създаде „щастливо“ работно място за хората и тяхното възприятие за това.

**На четвърто място** е направен анализ на интервютата, проведени с лидер А. Дизайнът на въпросите за интервю е съобразен с изследвания феномен, а именно състоянието, в което лидерът е в най-добрата си форма и преуспява. Въпросите са насочени към изследване на това вътрешно преживяване.

Изследователят е осъществил три интервюта. Първото в средата на коучинг интервенцията (2017 г), второто три години по-късно (2020 г) и третото през месец Октомври 2022 г. Целта на последващите интервюта е да се провери до колко личностната промяна на лидера е утвърдена и е устойчива. Във второто интервю са добавени и нови допълнителни въпроси за по-задълбочено изследване на състоянието на лидера. Дизайна и начина на провеждане на интервютата са съобразени с най-добрите световни практики, описани в изследователските методи.

Целта на изследователят е да разбере състоянието на лидера във върхова форма, когато преуспява т.е. представя се на най-високо ниво с лекота. Мислите на изследователят по тази тема еволюират, поради две причини – собствената личностна промяна, както и валидирането на тази промяна през призмата на научната литература.

Състоянието „представяне на върхово ниво с лекота“ се трансформира, като понятие в „**зона на преуспяването**“. Причината е, че думата „представяне“ се свързва повече с представяне в работен контекст, докато „**зоната на преуспяване**“ е **холистично състояние имащо отношение към представянето във всички аспекти на живота и свързващо се с балансирано управление на енергията в четирите и измерения – духовна, ментална, емоционална и физическа**. Поради тази причина първата част на интервюто изследва как лидерът разбира „**представянето на върхово ниво с лекота**“, което във второто интервю е заменено с термина „**зоната на преуспяване**“. Пресечната

точка на тези две понятия е състоянието на лидера „в най-добрата си форма“, което се измерва по скалата от 1 до 10 (субективно усещане на лидера, където 10 е най-високата оценка).

Това, което е обединено като променливи в гледната точка на лидера, влияещи на преуспяването му са представяне, енергия, импулс, лекота, чувство, че има контрол, хармония между различни елементи – физически, социално благосъстояние, финансов, смислена мисия, доверие, вяра в хората. И всички тези елементи са смесени заедно в една амалгама. Амалгамата на преуспяването.

Чувствата, които лидерът изпитва в „Зоната на преуспяването“ са балансирани между **лекота** (спокоен, балансиран, увереност, чувство на контрол) и **фокус** (физически и умствено представяне), **енергиен резонанс** (собствен и на другите) и **благосъстояние** (физическо и ментално)

Субективната оценка на лидерът по скалата от 1 до 10 по отношение на това дали е в най-добрата си форма е 9 и през 2017, и през 2020г. Това е устойчив резултат. Впечатляващото е, че лидерът е запазил високо ниво на енергия, в лицето на криза (пандемия). Той го е оценил от гледна точка на капацитет за представяне на 10.

Интервюто проведено през 2022 година се фокусира повече върху екипът, тъй като то е проведено година след като е приключил екипния коучинг. Изследователят включва и три въпроса касаещи само лидер А, за да изследва устойчивостта на личностна промяна след като индивидуалния коучинг е приключил.

Прави впечатление, че нивото „в най-добра форма“ е спаднало от 9 на 5, което е пряко отражение на липсата на достатъчно предизвикателства за лидер А към момента на измерване. Свързвайки теорията за състоянието на поток и по-конкретно с канала на потока (**Приложение 1** Условия за преживяване на потока и върховото представяне с лекота според Чиксентмихай и Райт) това е напълно обяснимо. В състояние на отегчение, когато нивото на умения е по-високо от нужните лидерски умения за справяне със ситуацията, енергията спада и лидера излиза от канала на потока. Това е документирано и с отговора на лидер А. Лидер А потвърждава ползите и устойчивостта на промяната в резултат на коучинг интервенцията.

**На нето място** са представени и анализирани резултатите за лидер А от измерване с теста за мозъчно доминиране.

Профилът на лидер А е **диагонален – предно ляв задно десен**. Това, което е интересно в профила на този лидер е високият резултат по две диагонално разположени области в мозъка които не са свързани с мост в мозъка, а именно начин на мислене 2 и начин на мислене 4.

Интересните въпроси за изследователя са:

1. В този казус, кое е естественото доминиране на лидера – задно дясно или предно ляво?
2. Кое е практическото доминиране – развито, но неестествено - задно дясно или предно ляво?

Според изследването на Бензигер (Benziger 2000) диагоналните области, обуславящи определени начини на мислене са естествени слабости и вероятно са развити с много усилия през годините, например, за да служат на адаптация в живота или определена кариера. Областите, които физически не са свързани в мозъка – не си кореспондират. В случая с Лидер А това са преден ляв и заден десен. И двата, според резултата от теста, изявяващи се, като доминиращи с равен резултат от 18 точки. От перспектива на лидерството, профилът на лидера е идеален, тъй като тези два начина на мислене подкрепят и двата ключови аспекта, а именно хармонирането между аналитичния ум и сърцето – състрадание, емпатия, умения за слушане и вдъхновяване на хората. От невронаучна перспектива този резултат може да не е смислен, тъй като физически няма връзка – мост между тези два мозъчни дяла. Поради тази причина един от двата начина на мислене е естествена слабост, развита обаче като практическа доминантност. До колкото това не пречи на вътрешните условия за преуспяване, това е добре. Продължителната употреба на този начин на мислене, който е развит за практически цели може да доведе до преумора. Проведено е допълнително интервю с лидер А, за да се установи кое е естественото и развитото доминиране. Изследователят открива, че задно дясното е естественото доминиране за лидер А.

**На шесто място** е изведена Матрицата на преуспяване на лидер А. Тя дава моментна картина по отношение на състоянието на лидера, като отчита двата ключови фактора за преуспяването, обосновани в теоретичната част на този труд, а именно енергийната вибрация и мозъчното доминиране. Те създават определена вътрешна среда, която подпомага преуспяването на лидера и представянето му на върхово ниво с лекота. **Резултата показва, че лидерът е в зоната на преуспяването.**

**На седмо място** е разгледана междуличностната промяна, ускорена с екипен коучинг. Представен е процесът на екипен коучинг и как организация А се е подготвила за това – процесът, който предшества екипната трансформация, включително диагностика с ELI на екипа още през 2016 г. Преди самото стартиране на екипният коучинг, е направена диагностика с интервюта на десетте участника в процеса. Подробните резултати от диагностичната фаза и процеса на екипен коучинг са детайлно описани в дисертационния труд.

**На осмо място** са представени резултатите от междуличностна трансформация с екипен коучинг. Те са материални и нематериални. Беше създадена вдъхновяваща и смислена визия на компанията, която беше комуникирана с цялата организация. Бяха рафинирани и дефинирани с ключови поведения основните лидерски ценности. Беше създаден и официално стартира работата си екипът, наречен трансформационен лидерски екип, след като в резултат на усилената работа се прие екипната харта. В началото на коучинг интервенцията имахме хибрид от лидерския екип на организация А с членове от широката организация (оперативен екип). В своята си същност това беше работна група, която се обедини около обща мисия и стратегически цели. Узряването на тази група настъпи след приемането на визията на компанията и съгласуването на екипната им харта. Пристъпването от визия към действие стана с приемането на план за действия, описан в екипната RACI (Responsible, Accountable, Consulted, and Informed) харта.

Нематериалните резултати се отнасят до екипната култура на новосформирания екип. Тя беше характеризирани в обратната връзка след коучинг интервенцията, като хармонична, позитивна, спокойна и с екипен дух, високо ниво на уважение, комуникативна, признателна, честна, иновативна, справедлива, гъвкава, мотивираща,

слушаша, сътрудническа си, смислена, вдъхновяваща, ентузиазираща, ангажираща, подкрепяща, прозрачна и творческа.

Средните оценки от обратната връзка показват, че най-високи са оценките по показатели хармония с екипната мисия и ценности (9), хармония в екипа (8.44) и психологическа сигурност (8.11). По скалата оценяваща (1) – преуспяваща организация (10), средната оценка на екипа е 7.22 и тя се е повишила спрямо средната оценка по тази скала преди коучинг интервенцията, когато е била 6.80. На пръв поглед това е незначително придвижване нагоре, но субективното колективно усещане е за устойчиво движение в правилната за организацията посока. Това е отразено във възприятието за екипната култура, след като е приключил екипният коучинг. Описания като „липса на комуникация“, „разединена“, „фрустрация в екипа“, които съществуваша преди екипната интервенция, не съществуват.

Поглеждайки към екипната хармония преди и след коучинг интервенцията, имаме увеличение на резултата от 7.3 на 8.44. Този нов резултат касае новия лидерски трансформационен екип. Преди интервенцията имаме група от хора, която имаше намерение да промени организацията в посока на съгласуваност между стратегическите и цели и култура. Затова първоначалната оценка от 7.3 касае само управленския екип, който се трансформира по отношение на този специфичен организационен проект.

**На девето място** е направено финално интервю с лидер А, за да се провери устойчивостта на екипния коучинг, 11 месеца след като е приключил. Ключови теми са, че екипът е обединен, сплотен, вярващ в себе си и визията на компанията, която създадоха, наличие на ентузиазъм и творческо разгръщане в намиране на решения за новите предизвикателства (икономическа криза). В този екип присъства споделено лидерство, липса на конфликти за много дълъг период, яснота за визията и целите и силна отговорност. Спонсорът на проекта (лидер А) отчита устойчивост на лидерските поведения, съгласувани по време на коучинг. Според него екипът е в най-добрата си форма и нивото на автономност е високо. Екипът е щастлив и това съответства на първоначалната цел на лидер А (2016 г) да изгради щастлива организационна култура. Ключова повтаряща се тема е силната сплотеност на екипа и взаимното тласкане към успех, щастието и вярата в мисията и визията на компанията, както и подобрената комуникация. **Спонсорът вижда преуспяването на лидерския трансформационен екип, като резултат от екипната интервенция и той посочва, че от негова гледна точка екипният коучинг е устойчив. Той също смята, че промяната в екипната динамика и процеси на работа е довело до повишение на финансовите показатели.**

Пътят според лидер А и спонсор на проекта, за да се подсигури продължаваща устойчивост, е в разпространението на коучинг философията в цялата организация.

**На десето място** са разгледани финансовите показатели на компания А. Прави впечатление, че продажбите се увеличават устойчиво с леки колебания от встъпването в длъжност на Лидер А. Най-високо ниво на продажбите се наблюдава след интензивен индивидуален коучинг през 2017 година и след интензивен екипен коучинг през 2022 година. Това се отнася и за печалбата след данъци. Тенденция на спад в продажбите и печалбата след данъци се наблюдава по време на пандемията, което е напълно нормално. Инвестицията в екипен коучинг, въпреки спада в продажбите, е доказателство за вярата на лидер А в резултатите от тази интервенция. Зрелостта на екипа и готовността му за коучинг е също ключов фактор.

Възможна е положителна корелация между промяната на лидера, чрез коучинг и устойчивата положителна финансова тенденция. Това е свързано с усилията на лидер А да трансформира лидерския си стил и да изгради надежден и иновативно мислещ управленски екип.

Казус 1 е отличен пример за това какво е възможно да се постигне, когато в организацията се извършва устойчива холистична промяна към преуспяване на лидера, екипа и организацията.

*На единадесето място* са разгледани ограничения и следващи стъпки за организация А. Основно ограничение в изследователски казус 1 е това, че не е направено цялостно проучване в организация А, както и проучване сред клиентите и партньорите извън организацията, за да се идентифицира на първо място наличието на „щастлива организационна култура“, разпознаване и припознаване с визията и ценностите и от широката компания, както и отношението на външните заинтересовани страни към организация А.

- **Изследователски казус 2: Личностна промяна на Лидер Б от компания Б, Япония – централа за Европа в Брюксел**

Вторият изследователски казус е разгледан от ниво преди стартиране на коучинг процеса за личностна промяна на лидер Б. Направен е кратък анализ на подпомагащите фактори, които водят лидер Б да започне работа с коуч. Разгледан е подробно цялостният процес на ЕС. Уникалното в работата с този лидер бе, че коучинг интервенцията стартира с бавни темпове и интензитетът са увеличи през втората година. Това бе резултат на ползите, които лидер Б отчете от коучинга и необходимостта вътрешната работа да продължи, за да може той да реализира мисията си и да постигне лично и екипно преуспяване. Второто измерване с ELI бе направено 2 години по-късно спрямо първото измерване, тъй като беше логично да бъде извършена работа с достатъчно голям интензитет. Третото измерване с ELI е през Октомври 2022, година след приключване на коучинга. Общата продължителност на работата с лидер Б е 4 години с променящ се интензитет.

*На първо място* е разгледана промяната на енергията в енергийния профил по трите основни кръга - его, себеусъвършенстване и самотрансцендентност.

Това което се наблюдава е трайна тенденция на спад на катаболичната енергия в Его кръга, с 12.7%. Тази тенденция е устойчива една година след коучинг. Налице е трайна тенденция за увеличаване на ниско и средно анаболичната енергия от кръга на себеусъвършенстване. От базовото ниво до една година след коучинг увеличението на анаболичната енергия от кръга на Себеусъвършенстването е с 4%. Наблюдава се и трайна тенденция в увеличаване на високо и много високо анаболичните енергии от кръга на Самотрансцендентност от базовото ниво преди коучинг до една година след коучинг с **8.7%. Това е устойчива тенденция.**

Трансформирането на енергията на лидер Б в резултат на продължаващ коучинг намира отражение в неговия енергиен профил в нормални ситуации, както и в коефициента A.R.L. (Average Resonating Level of Energy), наричан още Е-фактор.

Лидер Б повишава значително Е-фактора си от ниско анаболичен към високо анаболичен. Това се дължи на значителното намаляне на катаболичната енергия и повишаването на анаболичните енергии, особено на високо и много високо анаболичните.

**На второ място** е разгледана промяната в профила на лидер Б при стрес реакция. Стрес реакцията борба-бягство значително намалява своя интензитет в резултат на коучинга (27,5%). Това е трайна тенденция, тъй като спадът на катаболичните енергии при стрес отговор продължава година след коучинг интервенцията.

Интересно е да се види как катаболичната енергия се разпределя в следствие на трансформацията и в кръговете на Себеусъвършенстване и Самотрансцендентност. Прави впечатление, че високо и много високо анаболичните енергии в енергийния стрес профил се увеличават със 7,5% от базовото ниво до последното измерване след коучинг. Ниско и средно анаболичните енергии в енергийния стрес профил са се увеличили значително с 20,1% от базовото ниво до последното измерване.

Енергийната стрес реакция се е променила, като по време на последното измерване една година след коучинг, енергия 4 е станала второстепенна в отговора при стрес. Това означава, че лидер Б бързо съумява да премине от вътрешно състояние на „борба – бягство“ в състояние на състрадание и грижа за другите.

**На трето място** са представени резултатите от 360 градусовата обратна връзка на лидер Б. Лидер Б сам инициира сесия в началото на коучинг интервенцията през 2017 година за рефлексия върху резултатите от 360 градусовата му обратна връзка, направена в организацията с фокус осъзнатост и подобряване на конкретни области. Бяха анализирани следните клъстери от умения: стратегически, лидерски, осъзнатост, бизнес проникателност, управление на хора. От направените анализи се установява, че талантът на лидер Б е в клъстери – стратегически и лидерски умения и бизнес проникателност. Областите, които се нуждаят от подобрене са управление на хора (социална интелигентност) и работа с емоции.

Работата по време на коучинг интервенцията бе фокусирана именно върху развитие на умения за работа с емоции – трансформиране на енергията, за да може с лекота да постига целите и мисията си.

**На четвърто място** са представени резултатите от проведените интервюта с лидер Б. Направени са три интервюта. Едно преди коучинг процеса, второ интервю три години и половина по-късно и трето интервю през Октомври 2022 година (една година след като е приключил коучингът). Целта на тези интервюта е да се измери устойчивостта на личностната промяна след коучинг интервенция. Изследователят избира големи времеви интервали, за да елиминира влияние от предходно дадени отговори на същите въпроси. С цел по-задълбочено изследване на състоянието на преуспяване, бяха добавени нови въпроси във второто интервю. Третото интервю изследва и екипа. Въпросите от първото и второто интервю на лидер А и лидер Б са едни и същи, което прави резултатите съпоставими. Важно е да се отбележи, че по време на трите интервюта лидер Б е заемал различни позиции. Второто интервю е по време на пандемията и отразява период на преход от една позиция към друга.

В резултат на тези интервюта се вижда устойчива позиция за лидер Б по отношение на това какво означава за него да е в най-добрата си форма (да е в личната си зона на преуспяване), **служенето на мисия, принос и положително въздействие са ключови, както и вътрешен мир и хармония с останалите (личен план и кариера)**. Налице е положителна тенденция по отношение на самооценката му по скалата от 1 до 10 (в най-добра форма). Това покачване е от 6 до **7.5** и се свързва с постигането на вътрешен мир и възможността му да въздейства положително на останалите, което е свързано и с промените в кариерния му път. Лидер Б засвидетелства устойчивостта на индивидуалната коучинг интервенция. От третото интервю е видно, че новият екип на лидер Б не е в най-добрата си форма и съществува възможност за междуличностна трансформация, ускорена с екипен коучинг.

**На пето място** са представени резултатите от измерване на мозъчното доминиране. Резултатите на лидер Б ясно оформят профила му като **предно ляв**. Това означава, че неговият най-предпочитан начин на мислене се свързва с предно левия дял на мозъка. Въпросът тук е, дали това е развито предпочитание или естествена доминантност, а това има отношение към капацитета му да бъде в зоната на преуспяване. Още в интервюто е установено, че той е в най-добрата си форма, когато прави това, което обича и със страст. При този лидер няма фалшифициране на типа (мислене в непредпочитан режим). Той има капацитетът да преуспява, когато реализира мисията си и е в хармония с естествената си доминантност. Както е потвърдено от научно изследване, лидерите с водеща доминантност предно лява, естествено попадат в позиции на ГИД, финансови директори. Например позиция ГИД би служила добре на Лидер Б, за да максимизира влиянието си, изпълнявайки смислената си мисия.

От гледна точка на фокуса на това изследване, а именно преуспяването на лидера, логично е да заключим, че ще търсим хармониране между развитото предпочитание и текущото естество на работа на лидера. Това е вътрешно условие за преуспяване, тъй като развитото предпочитание води към лекота в представянето. Когато някой ползва естествената си доминантност, той има енергия и е възможно да преживява състоянието на потока. Лидерът може да преживява потока, когато е в зоната на преуспяване. Да припомним, че състоянието на потока от психологическа перспектива бе наречено “ред в съзнанието”, а от невробиологична гледна точка “спокоен фокус”.

Като заключение можем да обобщим, че водещият начин на мислене на лидер Б е в хармония с естеството на работа, произтичащо от лидерската му позиция.

Това, което изследователят забелязва е резултатът на лидер Б в начин на мислене **2 (заден десен)**. Този начин на мислене се свързва с уменията за работа с хора, изграждане на хармонични взаимоотношения, чрез емпатия, разпознаване на емоциите и чувствата на останалите. Според невронауката, диагоналните части не са свързани в мозъка. Затова диагоналната доминантност на водещата би била естествена слаба страна. Разбира се диагоналният начин на мислене може да се развие чрез всеотдайна практика, но винаги ще консумира повече енергия. При лидер Б заден десен би следвало да има стойност от **0-5 според изследванията на Бензигер (Benzinger, 2000), а при него стойността е 11.**

360 градусовата обратна връзка показва най-ниски резултати при клъстър от умения управление на хора, социални умения, осъзнатост и емоционална интелигентност, а с най-високи резултати бяха оценени стратегическите и лидерските



умения, както и бизнес проникателността. Тези резултати бяха от 2017 г. Тестът за мозъчно доминиране бе направен след интензивна работа именно в областите, които се очертаха, като необходими за развитие през 2017 г. Това са уменията и компетенциите, кореспондиращи с дейността **на заден десен начин на мислене**. Предположението на изследователя е, че резултатът на лидер А в заден десен, извън стандартната норма установена от научните изследвания, се дължи именно на личностната промяна на лидера, подпомогната с коучинг.

**На шесто място** е представена Матрицата на преуспяване на лидер Б. Матрицата на преуспяването е моментна снимка на състоянието на лидер Б през 2020 година, преди стартирането на новата си лидерска позиция. Неговата енергийна вибрация и естествената доминантност го поставят в по-ниската част на зоната на преуспяването. Неговата самооценка по отношение на усещането за преуспяване е занижена, само защото в този преходен етап той не може напълно да разгърне потенциала си и да живее мисията си. Постигнал е пълна хармония и вътрешен мир, което споделя по време на коучинг сесии, както и приемане на останалите. Лидер Б е поставил сериозна основа във връзка с извършената вътрешна работа. Той е готов да разгърне напълно себе си в по-благоприятна среда, да служи мисията си и да преуспява устойчиво.

**На седмо място** са представени резултатите от личностната промяна на лидера в по-широкия организационен контекст – хора и финансови резултати. **Членовете на екипа на лидер Б** – са положително повлияни, работейки в среда с вдъхновяващ лидер с интегритет, верен на ценностите и мисията на компанията. Те израснаха заедно и повлияха на финансовите резултати.

Първата лидерска роля продължава от 2015 до 2018 година. Коучинг интервенцията стартира през месец Януари 2017 година и е с продължителност само 6 часа. Най-интензивна работа, свързана с личностната му промяна, подпомогана с коучинг, лидер Б извършва в периода на втората си лидерска роля от 2018 до 2020 година. Наблюдава се по-висок темп на ръста на CAGR (Compound annual growth rate) през втората година (2019) с 8.9 %. В тази си роля лидер Б управлява екип от 35 души. Със сигурност е налице сложен микс от различни фактори, които влияят на положителния ръст. Със сигурност резултатите от коучинг интервенцията са повлияли на лидерския стил на лидер Б, особено в посока себеосъзнатост, повишена енергия, себерегулация, емпатия, умения за слушане, управление на взаимоотношенията. Повишаване на уменията за работа с емоции и хора, помогна на лидер Б в хармонизирането на екипите и подобряване на колективното представяне на ЕМЕА екипа, както и крос функционалното сътрудничество.

Третата позиция, която лидер Б заема от година и половина е с най-голямо организационно и обществено влияние. Под негова отговорност са 300 души служители. Наблюдаваният ръст на CAGR през втората година от заемането на тази позиция е увеличение с 11.1% .

В раздел 3 е направено **обобщение на работата по двата изследователски казуса.**

Общата тенденция и при двамата лидери е положителна, в контекст на трансформиране на средно анаболичните енергии във високо анаболични енергии, както и намаляване на интензитета на стрес реакцията. Това намира изразение в лидерския стил в следните посоки силен, въздействащ, вдъхновяващ, с умения да води и надгради всяка възможност, която срещне, очаква най-доброто от останалите и обикновено го получава. Вижда хората в компанията като талантиливи и с много потенциал. Очаква позитивна нагласа от другите, автономност, както и екипна работа и най-вече изпълнение на висота. Демонстрира това, в което вярва и ясно комуникира очакванията си към хората. Непрекъснато търси възможности, чрез партньорства и сътрудничество. Винаги мисли за синергия и начини да успее. Управява с много по-малко страх.

И в двата изследователски казуса, лидерите имат кристално чиста мисия и стремеж към изграждане на хармонична и щастлива работна среда, в която хората да преуспяват. Тази смислена мисия им служи и като двигател да свършат вътрешната си работа и да направят личностната си промяна към преуспяване.

Разликата между лидер А и лидер Б е работната им среда и нюансите на организационната култура. Лидер А има много повече свобода, работейки в малка организация, макар и под шапката на голям холдинг. Налична е сериозна подкрепа от борда на директорите, в който членуват собствениците на холдинга. При лидер Б средата бе нестимулираща по време на директорската му позиция, поради политически причини. Това не позволи разгръщането на потенциала му от гледна точка на стратегическо влияние и организационна промяна към преуспяване, когато беше в тази позиция. Към момента в ролята му на вицепрезидент той има повече свобода и подкрепа от прекия си ръководител.

Организационният контекст влияе неминуемо на постигането на състояние на преуспяване. Това е видно и от резултатите им, наложени в матрицата на преуспяване през 2020 година. Организационната среда е епигинетичен фактор, т.е. има пряко отношение към преуспяването на хората.

Изводите по отношение на мозъчното доминира за двамата лидери са, че и двамата имат отличен потенциал да се развият като холистично мислещи лидери – с еднакво развити начини на мислене – 1,2,3и 4.

- Профилите им от гледна точка на мозъчно доминиране подкрепят лидерската им функция. Това е благоприятно условие за достигане и поддържане на състоянието на преуспяване.
- Препоръчителна е работата по развитие на умения за мислене в **режим задно десен за лидер Б** и в режим **предно десен за лидер А**. Това би създавало отлична вътрешна среда за преуспяване.
- Нито един от лидерите не е **фалшифициращ тип (ФТ)**. Когато някой е ФТ, често изпитва безпокойство, изтощение и увеличаващи се здравословни проблеми. Това са преживявания, свързани със зоната на мъглата.

**Заклученията, които авторът прави след детайлен анализ на качествени и количествени данни е, че:**

- Смесената мисия е в основата на устойчивото преуспяване;
- Способността да служиш на нещо по-голямо от личните ти интереси, генерира енергия за личностна промяна;
- Всеотдайността към личностната промяна е всъщност действие, фокусирано върху реализиране на мисията с лекота;
- Лекотата може да бъде описана с чувства на: усещане за контрол над ситуацията, живота, щастие, чувстваш се добре, пълноценност, еуфория, вяра в себе си, удоволствие, удовлетворение от това да служиш на другите.

**Сравнението на матриците на преуспяване и при двата казуса доказва, че двамата лидери са в зоната на преуспяване (2020 спрямо 2022). Това позициониране е според:**

- Текущата им енергия в енергийния им профил е над 90% анаболична и потвърдена от измерването с енергийния лидерски индекс през октомври 2022 година. Това измерване е направено достатъчно дълго, след като индивидуалният коучинг е приключил и за двамата лидери.
  - **За лидер А:** по последно измерване 66.10% анаболични енергии в кръга на самоусъвършенстването и 29.60% високо анаболични енергии в кръга на самотрансцендентност. Това представлява **95.70%** анаболична енергия.
  - **За лидер Б:** по последно измерване 58% анаболични енергии в кръга на самоусъвършенстването и 34.40% високо анаболични енергии в кръга на самотрансцендентност. Това представлява **92,40%** анаболична енергия.

Съответно колкото по-голямо е количеството на анаболичната енергия и усещането за това, че си „в най-добрата си форма“, толкова по-високо горе в дясно в зоната на преуспяване се позиционира лидерът.

- Текущи лидерски функции, лидерите са в предпочитан начин на мислене – водещата доминантност съответства на уменията изисквани от лидера
  - При лидер А, резултатът е по-силно и ясно изразен
  - Не е налице фалшифициращ тип, водещо до безпокойство, продължителна стрес реакция.
- Яснота по отношение на лична мисия и възможност да я осъществява – това е друг важен фактор, определящ позиция в зоната на преуспяването. Както видяхме и при двамата лидери, това е налице.

## Дискусия

Основната изследователска теза е потвърдена за Казус 1, лидер А и организация А. В случая на Казус 2 и лидер Б, основната теза е потвърдена частично, което потвърждение намира израз в работна хипотеза 1 и работна хипотеза 2.

### **На първо място за казус 1 – Организация А и Лидер А**

Основната изследователска теза за Казус 1 е потвърдена, тъй като в хода на дългосрочното казусно изследване на тази организация, лидерът и екипът извървяха път, който беше свързан с личностна промяна на лидера и междуличностна промяна на лидерския трансформационен екип, която доведе до конкретни устойчиви нематериални и материални резултати за организация А.

По долу е представено как резултатите за Казус 1 потвърждават работните хипотези.

- **Работна хипотеза 1** се потвърждава за лидер А, тъй като той премина през продължителна личностна промяна, в резултат на което неговата енергийна вибрация се промени, което беше измерено с ELI и доказано. Бяха направени три измервания отразяващи енергийния профил и енергийната стрес реакция – преди коучинг, по време на коучинг и две години след коучинг. Цялостната промяна от гледна точка на трансформиране на катаболичната енергия в анаболична енергия е устойчива във времето и е резултат на повишаване на самоосъзнатостта на лидер А. Това беше потвърдено и по-време на последното интервю. Измерване на мозъчното доминиране беше направено в хода на процеса на промяна на лидер А и водещите начини на мислене за лидер А, са в хармония с естеството на работата му. Не е налице „фалшифициращ тип“. Това подsigурява оптимални вътрешни условия за лидерско преуспяване. Единствен фактор, снижаващ личното усещане за преуспяване в работен контекст при последното интервю с лидер А, е липсата на достатъчно предизвикателства в компанията, което да го стимулира да използва пълния си капацитет, след като той заедно с лидерския трансформационен екип са създали условия за просперитет и път за развитие на компанията. Смесената мисия винаги е била двигател в изборите на лидер А. Това беше отчетено още при първата среща с него преди коучинг интервенцията през 2016 година. По време на дългата работа и интервюта тази мисия бе препотвърдена като движещ и даващ енергия фактор за лидер А.
- **Работна хипотеза 2** се потвърждава за лидер А. Коучингът ускори личностната му промяна към преуспяване. Това беше потвърдено не само с измерванията с енергийния лидерски показател, но и споделено по време на последното интервю, след като коучинг интервенцията беше приключила. Лидер А потвърди как коучингът е помогнал за промяна на лидерската парадигма, и как тази промяна се запазва устойчиво във времето.
- **Работна хипотеза 3** се потвърждава за лидер А и екипа, който той води. Лидер А сподели, че е било необходимо време самият той да премине през личностна промяна, за да разбере процеса отвътре. Това го стимулира да ангажира екипа си в междуличностна промяна, която беше осъществена и ускорена чрез екипен коучинг. Зрелостта на екипа също беше фактор, както и осъзнатостта и желанието им да преминат през този процес. Това доведе до повишаване на колективната

енергия в екипа, конкретни материални и нематериални резултати и повишаване на продажбите и печалбите, които бяха представени в тази дисертация при разглеждане на казус 1. Както самият лидер А посочи в интервю, 11 месеца след като екипната междуличностна промяна ускорена с екипен коучинг, бе приключила, екипът е в най-добрата си форма, самомотивиран, много ангажиран, въодушевени за визията, гледат напред въпреки предизвикателствата, щастливи са и финансовите резултати корелират с тези промени.

Това, което лидер А вижда като следващи стъпки, за да се запази това състояние, е самият той да продължава да бъде екипен коуч и да разпространи коучинг философията в цялата организация. Това е потвърждение за неговата вяра в коучинга като подход, ускоряващ личностната, екипната и организационната промяна към преуспяване.

### ***На второ място за Казус 2 – Организация Б и Лидер Б***

При казус Б, изследователят имаше възможността да изследва само личностната промяна на лидер Б. За периода на изследването от 2017 до 2022 година, няхаме възможността да проведем изследване за междуличностна промяна на екипа на лидер Б, тъй като той смени три лидерски позиции. По време на последното интервю през 2022 година лидер Б потвърди нуждата да се създаде високо мотивиран и най-вече сплотен екип, след като беше диагностицирал основните предизвикателства в този екип. Самият той определи нивото на екипа 4 по скалата от 1 до 10 (в най-добрата си форма) и основната причина за това липсата на обща вдъхновяваща цел (мисия), както и разединеност. Лидер Б ясно очерта стъпките за неговия екип, именно реструктуриране и трансформация, ангажиране, дестилиране на процесите за вземане на решения, превръщането му в осъзнат екип, гласът на всеки да бъде чул. Това показва наличието на зрялост на лидер Б за стартиране на междуличностна промяна с новият му екип.

- **Работна хипотеза 1** се потвърждава за лидер Б. Той направи устойчива личностна промяна, ускорена с коучинг. Енергийната му вибрация трайно и значително се промени, което бе доказано с направените три измервания с енергийния лидерски показател. Неговото мозъчно доминиране е в унисон с лидерската му роля и задълбочената работа по отношение на емоционална интелигентност в интензивната фаза на индивидуалния коучинг показва завишено ниво на начин на мислене 2, свързан с работата с хора. Това означава, че въпреки че този начин на мислене е естествена слабост на начин на мислене 4 водещ при него, са настъпили промени, които способстват за по-доброто му представяне в работата с хора. Високото му ниво на себеосъзнатост, както и всеотдайната му осъзната работа в посока на работа с емоции, водят до конкретен резултат. По отношение на мисията и нейната роля в преуспяването на лидер Б, тя винаги е била фактор за енергизиране и двигател за израстване и справяне с немалкото предизвикателства, с които той се сблъска по време на дългото казусно изследване. Личното му усещане за това, дали е в най-добрата си форма продължи да се повишава устойчиво. При последното интервю то бе 7.5 и бе свързано с наличието на вътрешен мир, което бе и една от ключовите му цели в началото на съвместната ни работа. Повишаването на резултата по тази скала ще бъде свързано с възможността му да влияе всеобхватно в новата си лидерска позиция, за реализиране на смислената си мисия, която е в хармония с организационната мисия.

- **Работна хипотеза 2** се потвърждава за лидер Б. Коучингът действително ускори личностната му промяна към преуспяване, което бе потвърдено не само с трите измервания с енергийния лидерски показател, но и от собствените му думи по време на интервю. Фактът, че лидер Б търси продължаване на коучинг интервенцията и през 2023 година, говори за убедеността на лидер Б за ползите от нея. Интересно е, че поради промените в лидерската си позиция през този период лидер Б се сблъсква с нови и по-комплексни предизвикателства, които изискват тихо и психологически сигурно място за себerefлексия, намиране на нови решения и партньор, който да провокира мисленето му, за да търси устойчиви хармонизиращи с мисията му решения.

### ***На трето място ограниченията на това изследване са:***

**Първото ограничение** е, че то се разгърна цялостно на ниво лидер (личностна промяна) и екип (междупersonностна промяна) само при казус 1. При лидер Б (казус 2), ограничаващи условия, като смяна на позиции, време и финанси, не позволиха изследването на междупersonността да настъпи.

**Второто ограничение** е, че естеството на продължителното казусно изследване и дълбочината на работата изискват инвестиция на много време, енергия и финансови средства, както и всеотдайност. Малко са организациите, които са готови да направят тези многопластови инвестиции. Това ограничава обхвата на изследванията от този тип. Необходимо е да се изследват повече организации, за да се използва представеният в този дисертационен труд подход, за да може основната и работните хипотези да бъдат тествани в нови организации с различни култури и стратегически цели.

**Третото ограничение** е, че устойчивостта на промяната трябва да бъде непрекъснато тествана, дълго след приключване на коучинг интервенциите. Налице са много сили, които могат да повлияят на промяната на посоката във всяка организация с течение на времето и най-добрият пример е промяната на ръководството. Когато висшият лидер или лидерският екип се променят, се появяват нови предизвикателства, които засягат междупersonността динамика, посоката на организацията, ценностите (лидерските поведения), ако не е налице силна приемственост. Това от друга страна отваря възможност за нови коучинг интервенции за адаптация към промените, за да се помогне на организацията да се пренастрои. Стартирането на нови коучинг интервенции зависи от мотивацията, зрелостта, осъзнатостта за ползите, на властимащите.

**Четвъртото ограничение** на изследването е (най-вече за казус 1), че са интервюирани само членове от лидерския трансформационен екип и са събрани техните гледни точки за промяната след екипен коучинг. По-широкият обхват в рамките на организацията би обогатил изследователските данни и прозрения.

Процесът на личностна и междупersonностна промяна изисква индивидуална и колективна готовност за по-дълбока и водеща до прозрения работа. Този процес се подпомага от ЕС, който ускорява цялостното преуспяване – лично, екипно и организационно. Доколкото коучингът е дълбок и провокиращ мисленето процес, той води до необходимата промяна във вътрешната среда от мисли и чувства на коучвания лидер. Тази вътрешна промяна засяга външната организационна среда. Това е принципът на взаимнообвързаността. **Преуспяващите лидери, вдъхновяват и водят екипите и организациите си към устойчив просперитет.**

В раздел 4 е представен авторският есенциален модел за коучинг **CORE MODEL**<sup>©</sup>.

Авторът избира думата CORE, тъй като тя отразява ядрото, от което се разгръща същностната работа за личностна промяна на лидера и на екипа към преуспяване.

В етимологичния речник (online Etymology Dictionary), произходът на ‘CORE’ датира от ранния 14 век., *"heart or inmost part of anything"* (сърцето или най-вътрешната част на нещо), с неизвестен произход, най-вероятно от старата френска дума *cor, coeur* буквално *"heart,"* (сърце) и от латински *cor* *"heart"*.

Най-дълбоката същностна работа към личностна промяна започва отвътре-навън или от сърцевината (ядрото)

Представен е моделът за личностна промяна на лидера и моделът за екипна промяна към преуспяване. Този модел не е линеен и описващ формула за преуспяване. Личностната и екипната промяна е холистичен процес, адаптиран към индивидуалните и екипните нужди. Коучът / лидерът-коуч следва дневния ред на клиента (индивида или екипа) и елегантно и интуитивно напътства процеса към себеоткриване – есенциална същност, силни страни, ограничения, цели и ценности, визия и т.н.

Наблюденията на автора от позицията на девет години и половина коучинг практика на лидери и лидерски екипи е, че интуитивно процесът на промяна стартира с изясняване на ядрото. Клиентът търси отговори на същностните въпроси *„Защо съществувам?“*, *„Каква е визията ми за бъдещето?“* и *„Как да съм в хармония със себе си и околните?“*. Въпросът за смисъла е същностен и за личността, и за екипите, и за организациите. Това е въпросът за смислената мисия, която капитализира човешката енергия и я фокусира към преуспяване. Въпросът за визията е ключов, тъй като без ясна посока, която да е и вдъхновяваща, и предизвикателна, няма как да се очертае пътят (стратегията). Вътрешната хармонизация на личността и екипа с ядрото очертава път към преуспяването. Той започва с изясняване на ценностите и как те се манифестират в конкретни поведения. Доколко личността и екипът са в хармония с тези ценности и каква работа трябва да бъде свършена, за да настъпи тази хармония. Това е флуиден процес, който изисква непрекъсната и отдадена работа по хармонизиране на вътрешната енергия на лидера (физическа, емоционална, ментална и духовна) и колективната енергия на екипа. Човекът е есенциално енергийна система. Ето защо авторът адресира въпроса за енергията в този модел за личностна и екипна промяна, чрез коучинг към преуспяване.

Често, за да се постигне хармонизиране на първо място трябва да се адресират личните филтри на лидера, които определят неговите възприятия и начините, по които интерпретира действителността и прави предположения. А това от своя страна се отразява на неговата вътрешна енергийна среда, която пряко влияе на лидерските му поведения, както и на поведението на последователите. Това, което трябва да помним е, че тъй като живеем в непрекъснатия поток на промяната, факторите от външната среда въздействат и на лидерите, и на екипите, и на организацията. Затова е важно да се работи в посока към заякчаване на ядрото и на тази основа адекватно да се отговори на промяната, която е двигател за капитализиране на творческо мислене и иновации, когато се възприема като възможност, а не като заплаха. Това определя способността за бърза организационна адаптация. Колкото по-здраво е ядрото на лидера, колкото повече

съвкупно екипите (организацията) са в хармония с организационното ядро, толкова по-адаптивна и устойчива ще е организацията.

В модела за екипен коучинг, работата отвътре-навън е насочена към хармонизиране на лидерските екипи с организационното ядро. Работата отвън-навътре е привеждане в съответствие със заинтересованите страни (ЗС) извън организацията. Това са всички партньори на организацията, както и обществото. Начинът, по който организацията си взаимодейства с и влияе на външните ЗС, се свързва с нейното същностно разбиране за социалната и екологична и отговорност. Стратегически важна задача за всяка организация е изясняване на модела и на положително въздействие върху средата – социална и природна.

В идеалния случай, когато дадена организация е избрала коучинг подхода за ускоряване на процеса на същностна дълбока промяна, се съчетават индивидуален коучинг на лидерите с екипен коучинг на лидерския екип.

Моделът **CORE MODEL**<sup>©</sup> е вдъхновен от Д-р Брус Липтън. Самата рисунка на модела е заимствана от изгледа на клетката с нейното ядро (зеленият вътрешен кръг) и клетъчна мембрана (червеният слой). Метафората за клетките и как те работят е вплетена в концепцията за преуспяващото лидерство. В лидерски и организационен контекст, единичната клетка е лидерът и всеки човек в организацията, общността от клетки са екипите, които съставляват цялата организация (организационното тяло). Начинът, по който отделна или колективна единица от хора реагира на сигнали от околната среда, ще задвижи качеството на организационния живот и капацитета на организацията да преуспява. А създаването на качествена организационна среда (епигинетичен фактор, обуславящ т.нар. от автора организационна епигенетика) е отговорност на лидера и лидерските екипи.

Моделът **CORE MODEL**<sup>©</sup> е създаден за реализиране на системен коучинг. Моделът за индивидуален коучинг отразява дълбокия вътрешен свят на лидера, а моделът за екипен коучинг отразява вътрешните пластове за организацията, както и по-големия външен свят, с който организацията взаимодейства.

За да се случи системен коучинг на екипа, е нужно разбиране за взаимното влияние на системите, признание за съществуването на взаимосвързаност в света, в който живеем и средата, в която бизнесът оперира.

В модела **CORE MODEL**<sup>©</sup> за екипен коучинг всички сили, влияещи на функционирането на една организация, са отразени. Адаптацията е постоянен и жив процес, който е динамичен. Именно външните фактори на средата и тяхната динамика обуславят адаптационното поведение на организацията и способността и да преуспява устойчиво.

Външните за екипа фактори, например, са другите екипи в организацията и взаимоотношенията с тях, както и организационната политическа среда. Това са фактори, много комплексни от релационна гледна точка и трябва да се отчита тяхното влияние в контекста на устойчивото организационно преуспяване.

След като един екип заякчи ядрото си (CORE), това означава, че е свършил същностната работа. Тогава този екип е готов да започне работата с останалите екипи и



да си взаимодейства по начин, който е смислен (насочен към организационната мисия и визия), удовлетворяващ, продуктивен и устойчив. Това взаимодействие се случва и с всички заинтересовани страни отвъд границите на самата организация. Ролята на екипния коуч е да създаде среда за екипа, да го стимулира, да му помогне да изгради капацитет да работи на междуекипно ниво, където енергийният обмен между екипите да бъде насочен към сътрудничество в името на смислена мисия и с грижа за хората и планетата.

В раздел 5 е разгледано **апробирането в български условия на подхода за личностна и междуличностна промяна на лидери и лидерски екипи за устойчиво преуспяване**. Авторът е извел не само *факторите*, но и *инструменти и подходи* за прилагането на личностна и междуличностна промяна към преуспяване, ускорена с коучинг, в български условия.

Според автора на това изследване *факторите*, които определят успешното му прилагане в България са:

- 1) Нагласа, влияние и власт (капацитет за вземане на решения за такъв тип трансформационни проекти) на лидера на организацията;
- 2) Зрялост на организацията (индивидуално и екипно ниво) да възприеме отворен и недирективен подход към личностна и междуличностна промяна;
- 3) Всеотдайност и ангажираност на лидера и екипите да извършат продължителна личностна и междуличностна промяна;
- 4) Финансови ресурси.

Работата на автора с български организации доказва, че устойчивата личностна и междуличностна промяна се възпрепятстват от два от горепосочените фактори – зрялост на организацията и финансови ресурси. В два казуса, в които авторът е водил проекти за личностна и междуличностна промяна чрез коучинг в България, са липсвали финансови ресурси и зрялост в едната организация, и зрялост в другата организация.

В български организации, в които е провеждан индивидуален коучинг с лидери на екипи, самият лидер – спонсор не е провеждал личностна промяна. Това е създаващ пропаст в мисленето и нагласите на хората фактор, който води до демотивация и често примиряване с обстоятелствата.

Моделът **CORE MODEL**<sup>©</sup> е приложим във всички култури и в различен тип организации, тъй като той не е линеен и директивен, а насочващ лидерите и екипите на къде да фокусират усилията си. Разбирането на този подход изисква зрялост. На фона на нарастващата популярност на менторите и менторските програми, свободата и отговорността във вземането на решения за себе си, за екипите и организацията е вероятно плашеща и непопулярна.

**Темата за зрелостта е ключова.** Както отбелязахме, това е фактор който може да е препъни камък дори и при наличие на достатъчно финансови ресурси. Говорейки за зрялост, трябва да добавим, че това е зрялост на лидера и зрялост на коуча.

Авторът вярва, че всеки човек, с когото работим, е както и ученик, така и наш учител. Това е партньорство, защото в трансформацията коучинг, който е съвместен творчески процес, основан на взаимодействие, има непрестанно разгръщане на самопознанието и промяна.

Отговорността за извършване на вътрешноличностна промяна се споделя между коуча и коучвания, като и двамата се нуждаят от определено ниво на зрялост. Коучът създава среда за протичане на вътрешноличностна промяна, докато коучваният осигурява вътрешна откритост, за да изследва нови парадигми и да прави решителни промени посредством целенасочени действия. Когато нивата на зрялост на коуча и на коучвания се изравнят, отношенията достигат зрялост, позволявайки дълбочина в коучинг диалога, а резултатите могат да бъдат експоненциални.

### **Подходи и инструменти за прилагане в България на личностна и междуличностна промяна към преуспяване**

Основата за устойчива междуличностна промяна на лидерските екипи в България е работата с техните лидери. **Коучингът на лидери** в същност е първия подход за култивиране на зрялост.

**Културата на организацията** е също важна предпоставка. Организации, които са с плоска организационна структура, бързи във вземането на решения, ориентирани към иновации и имат силна насоченост към учене и развитие са благодатни за прилагането на демонстрационния в дисертационния труд подход.

**Размерът на организацията** е друга ключова предпоставка. Средните по размер организации (до 500 души персонал) са най-подходящи от гледна точка на автора. Големите корпорации, чиито управленски екипи вземат решения в унисон със стратегиите на централите им в чужбина са по-трудно достъпни. В тях се търси икономия от обема, бърз оборот, бързи резултати, което е в противоречие с философията на използвания подход за дълбока личностна и междуличностна промяна на лидерите и лидерските екипи.

**Инструментите**, чрез които може да се въздейства при наличието на гореизброените предпоставки (лидер с отворен ум, сърце и силна мотивация за промяна, организационна култура и размер на организацията), са:

- 1) Кратки коучинг интервенции, чрез които да се преживее, да се вдъхнови и да се пожелае работа на по-дълбоко ниво;
- 2) Диагностика на лидери и лидерски екипи с научно валидирани инструменти – това е отваряне на вратата към самопознанието и опознаването на междуличностната динамика, което създава любопитство и апетит, визия за това какво е възможно, ако лидерът и лидерският екип се отдаде на личностна и междуличностна промяна. От гледна точка на автора добро съчетание е използването на Енергийния лидерски показател (измерващ индивидуалната и колективна нагласа и адресиращ ключовата енергия) и теста на Белбин за идентифициране на силните страни в екипа и възможностите за композиране на потенциално устойчиво преуспяващи екипи (измерва наблюдаваното поведение на индивидите в екипа, през призмата на самооценката и оценката на членовете на екипа). При една богата

картина засичаща нагласи и поведение е възможно да се изгради осъзнатост, която е солидна основа за промяна насочена в желаната посока.

**Структурата и съдържанието на дисертационния труд следват логическата последователност:** направен е обстоен преглед на лидерските теории и тяхното развитие, дефинирана е зоната на преуспяване, както и психологическите и невробиологични основи на оптималното преживяване. Разгледан е подробно коучингът на лидери и влиянието му върху личностната промяна на лидера, междуличностната промяна на лидерските екипи и бизнес резултатите. Разгърната е теоретичната основа за развитие на изследователската теза и работните хипотези и по-конкретно смислена мисия, мозъчно доминиране, всеотдайност, коучинг, екипи и взаимоотношения. Обосновани са избраните качествени и количествени методи за изследване в контекста на изследването. Разгледани са детайлно двата изследователски казуса и резултатите са анализирани и сравнени. На основата на дългогодишно тестване и задълбочен теоретичен анализ е изведен авторски модел за холистичен коучинг. Изведени са и факторите за апробирането му в български условия.

Вследствие от разработването на дисертационния труд са изведени следните заключения:

***Устойчивата организационна трансформация е възможна*** и се ускорява с коучинг на лидери и техните екипи. Резултатите могат да бъдат измерени във времето и да служат като пътна карта за по-нататъшен индивидуален, екипен и организационен растеж. Казусите представени в това дългосрочно изследване са пътна карта, която може да се използва в други организации, които са готови да инвестират енергия, време и финансови ресурси в устойчива организационна трансформация.

Това изследване потвърждава, че ***холистичният коучинг (коучинг на лидера и екипа за личностна и междуличностна промяна с фокус върху есенциалната енергия, която е в основата на човешкото поведение) ускорява личностното и междуличностното развитие.***

Изследването също така потвърждава, че ***холистичната трансформация поддържа организационния просперитет, включително положително въздействие върху финансовите резултати.*** Важно е да се отбележи, че има много други комплексни фактори, влияещи върху финансовите резултати, които са извън контрола на организациите – икономически кризи, война, пандемии и други форсмажорни обстоятелства. Това може до води до спад във финансовите измерители за успех.

***Холистичният успех е преуспяване.*** Този успех е качеството на организацията да се адаптира, да иновира, да задържа хората, осигурявайки им високо качество на живот, разгръщане на потенциала им среда, в която да разпознаят вдъхновяваща ги визия и смислена мисия. Успех е, когато организацията проектира дейностите си и ги реализира по начин, който не вреди, а по-скоро помага на околната среда да се възстанови от опустошителните човешки действия. Успех е, когато организациите инвестират ресурси в смислени и резониращи с тях каузи.

В постоянния поток от промени, в който съществуват организациите, винаги ще има тест за това колко гъвкава, адаптивна и вярна на мисията си е всяка една

организация. Изследването на автора демонстрира, че процеса на личностна, междуличностна и организационна промяна, ускорени чрез коучинг, е жизнеспособен.

Постигнатите резултати от дисертационния труд доказват заявената изследователска теза и трите формулирани работни хипотези. Те придават съществена практико-приложна насоченост на дисертационния труд, което го превръща в подходящ източник на мерки и решения, които могат да бъдат използвани в бъдеще.

### III. НАУЧНИ И ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ТРУДА

Основните приносни моменти в дисертационния труд могат да се разгледат и оценят в две групи – научни приноси и практико-приложни приноси. Във връзка с това дисертационния труд съдържа следните научни и практико-приложни приноси:

#### Научни приноси:

- 1) *Проучени, оценени и обобщени са* теоретичните постановки, свързани с лидерството. Проследено е развитието на лидерските теории от класическите до новите теории и съществуващите тенденции в тази област. На тази основа авторът извежда собствена работна дефиниция за **преуспяващото лидерство**.
- 2) *Представен е холистичен подход и нова изследователска перспектива*, интегрираща утвърдени и нововъзникващи теории за личността: психологически и невробиологически проучвания; когнитивната невронаука и науките за организациите и управлението.
- 3) *Проучени и оценени и обобщени са* психологическите и невробиологични основи на оптималното преживяване, което се свързва с преуспяващото лидерство. На тази база **авторът въвежда и дефинира термина „зона на преуспяването“**.
- 4) *Направен е обстоен теоретичен анализ на* коучинга на лидери и влиянието му върху личностната и междуличностната промяна на лидерските екипи и бизнес резултатите.
- 5) *Изведена е авторска дефиниция за екипен коучинг* на лидерски екипи.

#### Практико – приложни приноси:

- 1) *Изведен е авторски есенциален модел за коучинг на лидери и екипи (CORE Model<sup>®</sup>)*. Този модел не е линеен и описващ формула за преуспяване. Фокусът е върху личностната и екипната промяна като холистичен процес, адаптиран към индивидуалните и екипните нужди. Моделът вплита в себе си подходи и философии, съобразени с есенциалната същност на коучинга и науката невробиология и е стимулиращ коучинг дискусиата, насочена към промяна на лидерите и лидерските екипи.
- 2) *Разработена е авторска методика – Матрица на преуспяването (Thrive Matrix<sup>®</sup>)* за измерване на текущото състояние на лидера спрямо „зоната на преуспяване“. Тази диагностична методика е приложима преди и след коучинг процеса на лидери и екипи.
- 3) *Изведен е авторски графичен модел за представяне на модалностите за помощ* в координатна система по две дименсии: директивен/овластяващ и минало/бъдеще.

- 4) *Чрез направеното дълбочинно казусно изследване на двама лидери и лидерски екип, е представена добра практика за личностна и междуличностна промяна, ускорена чрез подходите коучинг на лидери (Executive coaching - ЕС) и екипен коучинг. Това дълбочинно изследване, обхващащо качествени и количествени методи, извежда резултати постигнати в реални и условия и преносимост на подхода в организации с различна големина и култура.*
- 5) *Изведени и анализирани са фактори, инструменти и подходи за апробиране в български условия на подхода за личностна и междуличностна промяна на лидери и лидерски екипи за устойчиво преуспяване.*

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ**

- 1) Hinova-McNamee, E. (2022). Преуспяващото лидерство - реалност или утопия? (Thriving leadership - reality or utopia?). Economic Thought Journal, 67(4), 473-502 (in Bulgarian)
- 2) Хинова-Макнами, Е. (2023). Преуспяване на младите лидери в новата турболентна среда (Thriving young leaders in the new turbulent environment). Стр. 145 - 160. Академични ценности и дигитални трансформации. Мисия, стандарти и лидери в образованието. НБУ София. ISBN 978-619-233-268-6
- 3) Hinova-McNamee, E. (2023). Thriving Leaders and Teams: the case of intra and interpersonal transformation in business. (стр. 470 - 510) Социокултурните кодове на съвременното развитие. Сборник с научни доклади VI Международна научно-практическа конкуренция. АСКОНИ-ИЗДАТ София. ISBN 978-954-383-148-7
- 4) Hinova-McNamee, E. (2023). Why Real Team Coaching Can Positively Impact Business Results Using the Power of Collaboration. Economic Thought Journal, 68(5), 521-553.