

## Leadership Paradigms and Quality of Life in the Digital Age

Yordanka Stoilova Koycheva

Institute of Philosophy and Sociology at the Bulgarian Academy of Sciences

### Лидерски парадигми и качество на живот в дигиталната епоха

Йорданка Стоилова Койчева

Институт по философия и социология при БАН

#### Author Note

Yordanka Stoilova Koycheva  <https://orcid.org/0000-0003-3026-3509>

Yordanka Stoilova Koycheva is a post-doctoral student under the National Program "Young Scientists and Post-Doctoral Fellows - 2", in Sociology (Institute of Philosophy and Sociology, Bulgarian Academy of Sciences).

The author has no known conflict of interest to disclose.

Correspondence concerning this article should be addressed to Yordanka Stoilova Koycheva, email: yordanka.koycheva@ips.bas.bg

#### Бележки за автора

Йорданка Стоилова Койчева  <https://orcid.org/0000-0003-3026-3509>

Йорданка Стоилова Койчева е постдокторант по Национална програма „Млади учени и постдокторанти – 2“, по Социология към Институт по Философия и социология, БАН.

Няма конфликт на интереси.

Кореспонденцията във връзка с тази статия да се изпраща на Йорданка Стоилова Койчева, E-mail: yordanka.koycheva@ips.bas.bg

### Abstract

Digital transformation is changing the way leaders interact with their teams, creating new challenges for maintaining a high quality of life and mental well-being among employees. In the conditions of a rapidly changing digital era and global challenges, traditional hierarchical models based on authority and control are giving way to new approaches that emphasize emotional intelligence, collaboration, and sustainable development. These new paradigms seek to integrate individual and organizational efforts to achieve common goals, placing emphasis on the well-being of people and communities. In this context, leadership is no longer perceived only as the exercise of power, but as a process of inspiration, support and creating an environment in which all members of the organization can develop and contribute to the achievement of common goals. By taking into account the needs of employees, technology can be an ally in enhancing individual well-being, if accompanied by effective leadership practices. As a result, leadership becomes a significant factor in improving the quality of life of every employee in a company and its overall results.

*Keywords:* leadership paradigms, quality of life, digital age, well-being, digital transformation

### Резюме

Дигиталната трансформация променя начина, по който лидерите взаимодействат със своите екипи, като създава нови предизвикателства за поддържане на високо качество на живот и психично благополучие сред служителите. В условията на бързо променяща се дигитална ера и глобални предизвикателства, традиционните йерархични модели, основани на авторитет и контрол, отстъпват място на нови подходи, които акцентират върху емоционалната интелигентност, сътрудничество и устойчиво развитие. Лидерството преживява фундаментална трансформация, свързана не само с технологичните иновации, но и с хуманистичните аспекти на управлението. Тези нови парадигми се стремят да интегрират индивидуалните и организационните усилия за постигане на общи цели, като поставят акцент върху благосъстоянието на хората и общностите. В този контекст, лидерството вече не се възприема само като упражняване на власт, а като процес на вдъхновение,

подкрепа и създаване на среда, в която всички членове на организацията могат да се развиват и да допринасят за постигането на общите цели. Новите лидерски парадигми не се измерват само чрез продуктивност и иновации, а чрез способността да се създава среда, в която служителите преживяват смисъл, ангажираност и качество на живот. Еволюцията на лидерството се превръща в ключов фактор за повишаване на качеството на живот, на индивидуалното благосъстояние и на нивото на груповата сплотеност.

*Ключови думи:* лидерски парадигми, качество на живот, дигитална епоха, благополучие, лидерство, дигитална трансформация

**ARTICLE INFO:****Original Article****Received: 02, 09.2025****Revised: 19, 10.2025****Accepted: 25, 11.2025**

## Лидерски парадигми и качество на живот в дигиталната епоха

### Въведение

В дигиталната епоха лидерството преживява фундаментална трансформация, свързана не само с технологичните иновации, но и с хуманистичните аспекти на управлението. В условията на бързо променяща се дигитална ера и глобални предизвикателства, традиционните йерархични модели, основани на авторитет и контрол, отстъпват място на нови подходи, които акцентират върху емоционалната интелигентност, сътрудничество и устойчиво развитие. Тези нови парадигми се стремят да интегрират индивидуалните и организационните усилия за постигане на общи цели, като поставят акцент върху благосъстоянието на хората и общностите.

В този контекст, лидерството вече не се възприема само като упражняване на власт, а като процес на вдъхновение, подкрепа и създаване на среда, в която всички членове на организацията могат да се развиват и да допринасят за постигането на общите цели. Лидерските парадигми включват елементи, свързани с качеството на живот на работното място: удовлетвореност от работата, безопасност, емоционална интелигентност, емпатия и проактивна подкрепа за психичното здраве, сътрудничество, прозрачност и устойчивост, които са от съществено значение за успешното управление на съвременните организации.

Целта на настоящата статия е да изследва еволюцията на съвременните лидерски парадигми и взаимовръзката им с качеството на живот на служителите на работното място в контекста на дигитализацията и глобализацията като се поставя акцент върху баланса между организационната ефективност и човешкото благополучие. Ще бъдат разгледани теоретични основи, съвременни тенденции и практически примери, които илюстрират как новите парадигми на лидерство могат да бъдат приложени в различни организационни контексти.

Дигиталната трансформация променя начина, по който лидерите взаимодействат със своите екипи, като създава нови предизвикателства за поддържане на високо качество на живот и психично благополучие сред служителите. Според Kane et al. (2019) дигиталното лидерство не се определя от

технологииите, а от способността на лидерите да създават култура на адаптивност, доверие и иновация.

Качеството на живот според авторите Diener и Seligman (Diener, & Seligman, 2004) в организационен контекст може да се разглежда като многопластов феномен, включващ както материални, така и нематериални аспекти на човешкото благополучие. То обхваща физическо здраве, психологическо състояние, социални връзки, автономия и възприятие за смисъл и удовлетвореност в работата.

Според Световната здравна организация, качеството на живот представлява „възприятието на индивида за неговата позиция в живота в контекста на културата и системата от ценности, в които живее, във връзка с неговите цели, очаквания и стандарти“. В организационен план това означава, че служителите оценяват своето благополучие не само чрез заплащане и физически условия, но и чрез възможности за развитие, взаимоотношения с колеги и подкрепата от ръководството (WHOQOL Group, 2012).

Класическите модели на лидерство (авторитарно, трансформационно, ситуационно, адаптивно и лидерство чрез служене) се преформулират в условията на дигитализация и хибридна работ. Съвременните практики, осъществявани в управлението на човешките ресурси в дигитална среда претърпяват трансформация и са с повишен фокус върху прилагане на инициативи за психично здраве, предназначени да насърчават и подкрепят благосъстоянието на служителите на работното им място.

### **Теоретичната рамка: лидерски парадигми в съвременната епоха**

Трансформационното лидерство се фокусира върху визия, вдъхновение и развитие на последователите. Концепцията за трансформационно лидерството се изследва от В. Bass (1996), и се основава на идеите на Бърнс. Бърнс (1988) описва трансформационното лидерство като процес, при който „лидерите и последователите се издигат един до друг на по-високи нива на морал и мотивация“. В. Bass твърди, че трансформационните лидери мотивират последователите да правят повече от първоначално предвиденото и често дори повече, отколкото са смятали за възможно. Трансформационното лидерство се стреми да мотивира и

усъвършенства последователите не само в професионален, но и в личен план, създавайки култура на промяната (Asenov, 2016). Отбелязва се, че трансформационното лидерство е взаимовлияние между лидери и последователи, които претърпяват конкретни промени в хода професионалния си живот. Наличието на споделени ценности и цели отличава трансформационното лидерство от обикновената промяна в управлението. Трансформационната лидерска парадигма разглежда дигиталната трансформацията като трайна, устойчива, целенасочена промяна, която помага на организацията да реализира нови възможности; Трансформацията е процес, а не събитие, което се случва при учене, усвояване на опит, умения и подходи, основани на споделени ценности.

Лидерската парадигма чрез служене (Greenleaf, 1977) поставя в центъра етиката на грижата и служенето към екипа. Лидерството чрез служене се определя като многоизмерна конструкция със седем измерения: емоционално изцеление, създаване на стойност за общността, концептуални умения, овластяване, подпомагане на подчинените да растат и да успеят, поставяне на подчинените на първо място и етично поведение (Liden, 2008). Според автора лидерството чрез служене е многоизмерна конструкция и на индивидуално ниво има уникален принос отвъд трансформационното лидерство при обяснението на поведението на служителите в общността и организационната ангажираност.

Парадигмата на ситуационното лидерство свежда факторите, които влияят върху ефективността на лидерското поведение, до три: зрялост на служителите, поведение на лидера по отношение на задачите и поведение на лидера по отношение на взаимоотношенията. Теорията предполага, че няма един единствен оптимален лидерски стил, а по-скоро лидерите трябва да бъдат гъвкави в адаптирането на своите лидерски стилове към нивото на зрялост (както по отношение на способности, така и на желание) на своите подчинени и характеристиките на задачата. Поведението на лидера по отношение на задачите и поведението му във взаимоотношенията определят стила на лидерство.

Парадигмата за адаптивното лидерство (Heifetz, 2009) акцентира върху уменията на лидера да насърчава гъвкавост и устойчивост в динамична среда<sup>6</sup>.

Ръководството на мултидисциплинарни екипи изисква не само силни лидерски умения, но и подкрепяща организационна среда. Основните характеристики на адаптивните лидери включват гъвкавост, емпатия, иновации и дългосрочна визия. Обратно, организациите притежават фактори, които могат или да улеснят, или да възпрепятстват развитието на адаптивното лидерство, като организационна култура, структура, история на иновациите и стратегия. Дигиталната перспектива дава възможност на адаптивните лидери не просто да реагират на кризи своевременно, а и да предвиждат предизвикателства и се подготвят проактивно. Култивира се организационна култура, която цени експериментирането, иновациите и устойчивостта, насърчавайки членовете на екипа да се изправят пред несигурността със смелост и решителност.

Парадигмата на дигиталното лидерство, според Кане (Kane, 2019) се проявява в изискванията за технологична компетентност и човешка чувствителност за създаване на устойчива организационна култура. Чрез интегриране на дигитални инструменти като комуникационни платформи, мобилни приложения за управление на задачи и дигитални системи за обратна връзка в реално време, лидерите могат да създадат по-гъвкава, подкрепяща и ефикасна работна среда (Avolio & Kahai, 2003). Това помага на служителите да разберат както своите силни страни, така и областите за подобрене, създавайки непрекъснат диалог, който подкрепя професионалното развитие и удовлетвореността от работата (Bakker & Demerouti, 2017). Създава се работна среда, в която служителите се чувстват ценени и мотивирани, което влияе положително върху тяхната удовлетвореност от работата и ангажираност.

За по-голяма яснота относно взаимовръзката между отделните лидерски парадигми и тяхното влияние върху качеството на живот на служителите в организацията в Таблица 1 правим обобщение на основните лидерски характеристики, тяхното проявление в дигитална среда и авторите на съответните парадигми.

**Таблица 1**

*Взаимовръзка между лидерски парадигми и качеството на живот в дигиталната епоха*

<b>Лидерска парадигма</b>	<b>Ключови характеристики</b>	<b>Влияние върху качеството на живот</b>	<b>Проявления в дигиталната среда</b>	<b>Примерни автори / модели</b>
<b>Традиционна (авторитарна)</b>	Централизация, абсолютна власт и контрол, безусловно подчинение	По-ниско субективно удовлетворение, висока структурна стабилност	Използване на дигитални инструменти за контрол и отчетност	Zhang, Y.; Xie, Y. (2017)
<b>Трансформационна</b>	Визия, мотивация, развитие на хората	Високо ниво на ангажираност, смисъл и личностен растеж	Дигитални платформи за споделено лидерство и иновации	Bass (1990), Burns (1978)
<b>Ситуативна</b>	Адаптиране според ситуацията и екипа	Гъвкавост, чувство за справедливост, доверие	Използване на данни и онлайн инструменти за оценка на ситуации	Bledow, R., & Frese, M. (2009) Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2013)
<b>Лидерство чрез служене</b>	Емпатия, подкрепа, хуманистичен подход	Повишено благополучие, чувство за принадлежност	Онлайн комуникационни платформи за подкрепа и колаборация	Spears (2010) Pawar, A., et al. (2020)
<b>Адаптивно лидерство</b>	Управление на промени, учене и устойчивост	Повишена устойчивост, чувство за сигурност в несигурна среда	Гъвкаво управление чрез дигитални инструменти и екипни обучения	Heifetz (2009), Linsky & Grashow (2009)
<b>Дигитално лидерство</b>	Комбинация от технологични и социални компетенции	Баланс между ефективност и благополучие	Хибридна работа, дигитална култура, колаборативни екосистеми	Kane (2019), Northouse (2021)

От таблицата се вижда, че:

- Трансформационното и лидерството чрез служене имат най-силно позитивно въздействие върху качеството на живот, защото стимулират мотивация, доверие и смисъл.
- Адаптивното лидерство подпомага устойчивостта и психичното здраве в условия на постоянна промяна.
- Дигиталното лидерство действа като интегрираща парадигма, която свързва ефективността с човешкото благополучие.
- Традиционният модел осигурява стабилност, но понижава субективното удовлетворение при липса на участие и автономия.

Класическите модели на лидерство (авторитарно, трансформационно, ситуационно, адаптивно и лидерство чрез служене) се преформулират в условията на дигитализация и хибридна работа. Лидерството играе централна роля в подпомагането на качеството на живот на служителите в организацията. Поставен е различен фокус в корелацията: лидерски парадигми - качество на живот в дигиталната епоха, който е в избора между организационната ефективност и човешкото благополучие. Конвенционалните теории за лидерството изрично постулират ефективността като функция на даден лидер спрямо личните характеристики на членовете или естеството на работата, извършена в групата. Трансформационните и етични лидери създават условия, които стимулират психологическо благополучие, социална подкрепа и чувство за смисъл (Arnold, & Connelly, 2013). В дигиталната епоха тази взаимовръзка се усилва чрез социални медии и онлайн комуникация, които могат да укрепят социалния капитал и ангажираността (Kane, 2019).

### **Лидерство и качество на живот**

Взаимовръзката между лидерството и качеството на живот е сложна, многопластова и динамична. Тя обхваща не само пряката роля на лидера върху мотивацията и удовлетворението на служителите, но и индиректните влияния върху организационната култура, психичното здраве и личното благополучие. Лидерските парадигми и тяхното влияние върху качеството на живот и

организационното благополучие имат психологически, социални и организационни измерения.

Качеството на живот се свързва пряко с психологическото благополучие, което включва усещане за автономия, компетентност и принадлежност. Съвременните лидерски практики, осъществявани в управлението на човешките ресурси претърпяват трансформация и са с повишен фокус върху прилагане на инициативи за психично здраве, предназначени да насърчават и подкрепят благосъстоянието на служителите на работното им място. Необходимо е организациите да създават цялостни програми за здраве и уелнес, обхващащи гъвкави работни условия, технологии за анализ на данни, за да адаптират програми за благосъстояние, осигурявайки персонализиран подход, който отговаря на разнообразните нужди на служителите. Съвременните лидери все повече осъзнават, че културата на отворена комуникация, емпатия и проактивна подкрепа за психичното здраве от страна на ръководството е от съществено значение за създаването на психологически безопасно работно място.

Изследване на Sundvik et al. (2024) „демонстрира ролята на емоционалната интелигентност в устойчивостта на работното място“. Авторите заявяват, че „подобрената устойчивост на работното място влияе положително върху психичното здраве, така че организациите трябва да се съсредоточат върху това, за да смекчат отрицателните въздействия“. Следователно, емпатичното и приобщаващо лидерство може да помогне за изграждането на доверие, както и за намаляване на съпротивата срещу промяната.

Diener и Seligman (2004) подчертават, че субективното благополучие на индивида е критичен фактор за мотивацията, продуктивността и дългосрочната удовлетвореност от труда. В организационна среда това се проявява чрез:

- Ангажираност и удовлетвореност от труда;
- Емоционално благополучие и намаляване на стреса;
- Смисъл и развитие.

Социалните измерения на качеството на живот включват взаимоотношения с колеги и лидери, участие в екипни дейности и подкрепа в трудни моменти.

Изследванията показват, че културата на подкрепа и взаимопомощ в организацията повишава както индивидуалното, така и колективното благополучие. Социалната свързаност е особено важна в дигиталната ера, където физическата дистанция може да създаде усещане за изолация.

Park, Peterson и Seligman (2003) установяват, че от 24 силни страни на характера, тези, които най-добре предсказват удовлетвореността от живота, са междуличностните. Изследвайки данни както от представителни проучвания на юноши и възрастни, така и от дискусии във фокус групи, Lansford (2000) установява, че висококачествените социални взаимоотношения укрепват благосъстоянието.

Според Bass (1990), лидерството представлява процес на влияние, при който лидерът мотивира последователите си да постигнат цели, надхвърлящи личния им интерес, като същевременно засилва чувството им за смисъл и принадлежност. Това е в пряка връзка с концепцията за качеството на живот, което, според Световната здравна организация, отразява възприятието на индивида за неговата позиция и удовлетвореност от различни аспекти на битието.

Лидерите, които прилагат трансформационен или служебен (servant) стил на ръководство, оказват значимо влияние върху субективното усещане за благополучие и ангажираност. Изследванията на Arnold и Connelly (2013) показват, че трансформационните лидери насърчават смисленото преживяване на труда, което води до по-високо качество на живот и по-ниски нива на емоционално изтощение.

От друга страна, етичното и адаптивното лидерство също играят важна роля за поддържане на позитивна работна атмосфера и психично здраве. Heifetz и Linsky (2009) подчертават, че адаптивните лидери подпомагат организационното и индивидуалното израстване, като създават условия за учене и справяне с предизвикателствата в променящата се среда.

Според Р. Ликер (Liker, 1998) най-ефективен е лидерският стил на основата на консултации и на участие. Той е убеден в неговата универсалност и възможността да бъде прилаган във всяка организация. Лидерът гласува доверие на

последователите си, споделяйки идеите си, като по този начин се развива силна екипна сплотеност. Като цяло теорията на Ликерт може да се разглежда като прототип на съвременното разбиране за „управление с участие“, когато служителите са насърчавани да изразяват мнения, оценки, позиции, стимулира се тяхната инициатива и критичност.

### **Лидерство и качество на живот в дигиталната епоха**

В дигиталната епоха лидерите изграждат култура на доверие и емоционална свързаност чрез виртуални комуникационни платформи. Тази хуманистична перспектива върху дигиталното лидерство се превръща в ключов фактор за поддържане на качество на живот — служителите, които усещат автономия, подкрепа и признание, проявяват по-високи нива на удовлетворение и организационна лоялност (Northouse, 2021). Съществува и обратната зависимост — качеството на живот на самия лидер влияе върху неговия стил на ръководство. Изследванията показват, че лидери с висока степен на емоционално благополучие, баланс между работа и личен живот и осъзнатост проявяват по-голяма емпатия, търпение и ефективност.

Някои изследователи като Porter & McLaughlin (2006) обвързват типа култура, преобладаваща в дадена организация, поведенческите норми, отразяващи културата на организацията и преобладаващите ценности на културата (с акцент върху етичното поведение), като представят климата и културата като едно явление. Лидерите създават споделени значения, които стоят в основата на управление на културата, която не съществува извън обкръжаващата среда. Бизнес фокусираният лидер е отговорен за създаването на организационна визия, акцентираща едновременно върху ефективността и човешкото благополучие, както и за привеждане поведението на служителите в съответствие с тази визия. Важен фактор, определящ съвременните лидерски парадигми, е естеството на отношенията между лидера и членовете, което представлява част от по-широката концепция за организационния климат, който включва степента на доверие в отношенията между членовете, нивата на напрежение и безпокойство в групата, отношенията между лидера и членовете на групата, нивото на групова сплотеност,

общото удовлетворение и приемане на лидера от групата и съвпадението между индивидуални, групови и организационни ценности.

Концепцията за дигиталното лидерство надхвърля простото приемане на технологиите; тя включва използване на дигитални инструменти за насърчаване на по-добри взаимоотношения, подобряване на комуникацията и овластяване на служителите по начини, които традиционните стилове на лидерство не могат да постигнат (Avolio & Kahai, 2003). Тъй като характерът на работната сила се променя, особено с нарастването на дистанционната работа и виртуалните екипи, идентифицирането на ключовите типове дигитално лидерство, които повишават морала и ангажираността на служителите, става критично за организационния успех.

Основната цел на дигиталното лидерство е да се създаде среда, в която служителите се чувстват ценени, подкрепени и мотивирани, което в крайна сметка води до по-високи нива на морал и ангажираност.

Дигиталната епоха предефинира ролята на лидера - от контролиращ мениджър към вдъхновяващ и подкрепящ водач. Новите лидерски парадигми не се измерват само чрез продуктивност и иновации, а чрез способността да се създава среда, в която служителите преживяват смисъл, ангажираност и качество на живот.

Стилът на съвременно лидерство в дигиталната епоха създава нови възможности за насърчаване на кариерното развитие на служителите, като предлага възможности за онлайн обучение и виртуално усвояване на умения. Служителите, които имат достъп до дигитални платформи за обучение, могат да подобрят уменията си, да бъдат в крак с тенденциите в индустрията и да увеличат потенциала си за кариерен напредък. Внедряването на дигитални платформи за обучение и професионално развитие може да помогне на служителите да се чувстват по-овластени в своите роли, като по този начин увеличава удовлетвореността им от работата. Лидерите, които насърчават и предоставят достъп до дигитални учебни ресурси, като онлайн програми за обучение, уебинари и виртуални семинари, помагат на служителите си да се развиват както личностно, така и професионално. Това поведение е от съществено значение за поддържане на

ангажираността на служителите, тъй като служителите, които чувстват, че напредват и подобряват уменията си, е по-вероятно да останат ангажирани и отдадени на своите роли в организацията (Collings et al., 2017). Продължаващото обучение също така насърчава мотивацията за растеж, при което служителите гледат на предизвикателствата като на възможности за усъвършенстване, а не като на пречки пред развитието.

Дигиталните лидери използват платформи като: незабавни съобщения, видеоконферентни връзки и инструменти за сътрудничество, за да информират служителите си, да се справят с проблемите и да осигуряват ръководство в съответствие с организационните цели. Изследванията показват, че когато лидерите са прозрачни и осигуряват честа комуникация, служителите е по-вероятно да се чувстват свързани с организацията и да разбират своите роли, което води до по-високо удовлетворение от работата и ангажираност (Kane et al., 2015). Освен това за дигиталните лидери е характерно активното слушане чрез дигитални комуникационни канали. Активното слушане насърчава чувството за принадлежност на служителите, тъй като те чувстват, че техният принос е ценен. Това води до по-голяма емоционална инвестиция в работата им и по-висока морална отговорност (Bakker & Demerouti, 2017).

Чрез използването на дигитални платформи за признаване на постиженията, дигиталните лидери могат да повишават чувството за успех и осъзнаване на ценността на служителите в организацията, което повишава техния морал и мотивацията им. Проучванията показват, че служителите, които получават честа и конструктивна обратна връзка, се чувстват по-уверени и ангажирани в ролите си, което води до повишено удовлетворение от работата и цялостното представяне (Avolio & Kahai, 2003). По-специално, незабавното признание на малките успехи може да насърчи служителите да останат мотивирани и да допринасят активно за целите на екипа и организацията (Tannenbaum et al., 2021).

Въпреки че дигиталните инструменти улесняват гъвкавостта, те обаче могат и да допринасят за стрес в работата, ако служителите чувстват, че са постоянно „активни“, поради наличието на инструменти за дигитална комуникация.

Границата между работата и личния живот може лесно да се размие, което води до преумора, прегаряне и повишен стрес. В този контекст дигиталното лидерство играе ключова роля в определянето и поддържането на граници за активността на служителите. Лидерите, които насърчават служителите да се откъсват от работата в извън работно време и да уважават личното си време, могат да смекчат отрицателните ефекти от постоянната свързаност.

Важен компонент на новите парадигми на лидерство е свързан с намаляване на стреса и прегарянето в работата е предоставянето на постоянна подкрепа и ресурси за благосъстоянието на служителите. Очаква се лидерите да използват дигитални инструменти за наблюдение на нивата на ангажираност и удовлетвореност на служителите, предоставяйки възможности за виртуални срещи и програми за благосъстояние.

Балансът между работа и личен живот се отнася до способността на служителите ефективно да управляват своите професионални отговорности и личен живот, като гарантират, че нито един от аспектите не надделява над другия (Greenhaus & Allen, 2011). Когато служителите работят в динамична, работна среда, постигането на оптимален баланс между работа и личен живот е от решаващо значение за осигуряване на благосъстоянието, удовлетвореността от работата и задържането им. Цифровите инструменти като мобилни приложения, облачни системи и комуникационни платформи имат потенциала да повлияят на начина, по който служителите възприемат баланса си между работа и личен живот, като позволяват по-голяма гъвкавост или допринасят за стреса, свързан с работата (Mazmanian et al., 2013).

### **Заклучение**

В заключение можем да кажем, че бързата еволюция на дигиталната ера води до дълбока трансформация на ролята на лидера. Традиционните модели на лидерство се характеризират с твърди йерархии и централизирани процеси на вземане на решения, с ясни комуникационни канали и авторитет „отгоре надолу“. И макар че тези структури са ефективни при стандартизирането на процесите, те често водят до по-бавно вземане на решения и ограничена гъвкавост. Еволюцията

на лидерството се превръща в ключов фактор за организационния успех и устойчивост на съвременния етап. Тя води до използването на нови дигитални подходи, които интегрират индивидуалните и организационните усилия за постигане на общи цели, като поставят акцент върху благосъстоянието на хората и общностите. Като се вземат предвид нуждите на служителите, технологиите могат да бъдат съюзник за повишаване на индивидуалното благосъстояние, ако са съпътствани от ефективни лидерски практики. В следствие на това лидерството се превръща в значим фактор за качеството на живот на всеки служител в една компания и за нейните цялостни резултати. Новите лидерски парадигми създават дигитална среда, в която служителите преживяват смисъл, ангажираност, ефективност, удовлетвореност, постигат високо качество на живот и благополучие.

**Благодарности:** Тази статия е разработена в рамките на проект КП-06-ПН80/2 „Качество на живот и благополучие в контекста на професионалните общности и тяхната активност“, финансиран от ФНИ.

#### Използвана литература

- Asenov, A., Dilkov, Ts., Emilova, I. (2016). *Osnovi upravlението* [Management Fundamentals]. Akad. „I. Tsenov“ Publishing House
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 361–373.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to e-leadership: explaining the impact of technology on leadership. *Organizational Dynamics, 31*(4), 325-338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Bass, B.M. (1996). A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership. *Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences*.  
<https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA306579.pdf>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. *Organizational*

- Dynamics* 18 (3).9-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bledow, R., & Frese, M. (2009). A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel Psychology*, 62, 227-258.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper&Row.
- Collings, D. G., McMackin, J., & McKendrick, M. (2017). Talent management and employee engagement in the airline industry: implications for organizational performance. *Journal of Business Research*, 79, 135-142.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.  
<https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 90-116.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2016). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49.  
DOI:[10.1080/08956308.2019.1661079](https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079)
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177. 10.1016/j.leaqua.2008.01.006.
- Likert R. (1974). *Le gouvernement participatif de L'entreprise* [The participatory governance of the Enterprise]. Gauthier Villars.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1335-1356.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
- Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2013). Situation-based measurement of the full range of leadership model-development and valuation of a situational judgment test. *Leadership Quarterly*, 24, 777- 795.
- Porter, L., & Mclaughlin, G. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*. 17. 559-576.  
10.1016/.leaqua. 2006. 10.002.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Sundvik, L. M. S., Blenkinsopp, J., & Tee, D. (2024). *Mental health and the workplace resilience: The role of emotional intelligence*. Available online:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5004104](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5004104)  
DOI:[10.2139/ssrn.5004104](https://doi.org/10.2139/ssrn.5004104)
- Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2021). The Influence of digital communication on team performance and engagement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 179-206.
- WHOQOL Group. (2012). *The World Health Organization Quality of Life Assessment*.  
<https://www.who.int/tools/whoqol>
- Zhang, Y.; Xie, Y. (2017) Authoritarian leadership and extra-role behaviors: A role-perception perspective. *Manag.Organ. Rev.*, 13, 147–166.  
DOI:[10.1017/mor.2016.36](https://doi.org/10.1017/mor.2016.36)