Лидерство и контекстуална адаптивност на последователите

Йорданка Стоилова Койчева

Институт по философия и социология при Българска академия на науките

Leadership and contextual adaptability of followers

Yordanka Stoilova Koycheva

Institute of Philosophy and Sociology at the Bulgarian Academy of Sciences

email: yordanka.koycheva@ips.bas.bg

Резюме. *В съвременните организации, изправени пред нарастваща несигурност, технологична трансформация и непрекъснати промени в динамична среда, адаптацията се превръща в ключова компетентност както за лидерите, така и за последователите. Настоящата статия разработва интегративна теоретична рамка за анализ на взаимодействието между лидерските парадигми и контекстуалната адаптивност на последователите, изхождайки от разбирането, че взаимоотношенията между лидерите и последователите не са еднопосочни, а представляват динамичен процес на взаимно влияние и съвместно конструиране (Uhl-Bien et al., 2014; Carsten et al., 2010).*

Теоретичната основа на статията интегрира класическите и съвременните теории на последователството (Kelley, 1992; Chaleff, 1995; Kellerman, 2008; Carsten et al., 2010), ситуационните и съвременните лидерски парадигми (Hersey & Blanchard, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 2000; Seeger et al., 1998) и теорията за адаптивното последователство (Alegbeleye, 2025; Laustsen, 2021; Vangronsvelt et al., 2025). На тази основа се разработва триизмерен модел на последователите, който надгражда класическите двуизмерни типологии. Първите две измерения – активност/пасивност и критичност/съгласие – са поведенчески и генерират четири типа последователи: ефективен последовател, изпълнител, критик-наблюдател и пасивен конформист. Третото измерение – контекстуалната адаптивност – е когнитивна компетентност, която определя способността за превключване между тези поведенчески модели.

Чрез анализ на лидерството в множество теоретични рамки, включително контекстуални, трансформационни, ситуационни и условни перспективи, изследването утвърждава необходимостта от адаптивно контекстуално поведение на последователите за ефективно лидерство.

Ключови думи: *лидерство, контекстуална адаптивност, типология на последователите, лидерски парадигми, взаимоотношения лидер–последовател.*

Abstract. *Adaptation in dynamic environments is becoming a key competency for both leaders and followers in modern organizations, faced with increasing uncertainty, technological transformation, and continuous change. This article develops an integrative theoretical framework for analyzing the interaction between leadership paradigms and followers' contextual adaptability, starting from the understanding that the relationship between leaders and followers is not unidirectional, but a dynamic process of mutual influence and co-construction (Uhl-Bien et al., 2014; Carsten et al., 2010).*

The theoretical framework of the article integrates classical and contemporary theories of succession (Kelley, 1992; Chaleff, 1995; Kellerman, 2008; Carsten et al., 2010), situational and contemporary leadership paradigms (Hersey & Blanchard, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 2000; Seeger et al., 1998), and adaptive succession theory (Alegbeleye, 2025; Laustsen, 2021; Vangronsvelt et al., 2025). On this basis, a three-dimensional model of succession is developed, which builds on the classical two-dimensional typologies by adding a third dimension – contextual adaptability. The first two dimensions – activity/passivity and criticism/agreement – are behavioral and generate four types of followers: effective follower, doer, critic-observer and passive conformist. The third dimension – contextual adaptability – is a cognitive competence that determines the ability to switch between these behavioral patterns.

By analyzing leadership in multiple theoretical frameworks, including contextual, transformational, situational and contingent perspectives, the study presents the need for adaptive contextual behavior of followers for effective leadership.

Keywords: *leadership, contextual adaptability, typology of followers, leadership paradigms, leader-follower relationships.*

Традиционните изследвания на лидерството са фокусирани върху лидера като активен агент, последователите - пасивни получатели на влияние, а контекстът е представен като „среда“ или „фон“ (Northouse, 2021). Тази перспектива опростява сложната динамика на лидерските процеси в реалните организации. Съвременните изследвания в областта на последователството се развиват в две основни перспективи:

(1) последователството като процес на социално влияние между лидери и последователи и (2) ролята на последователите като активно действащи агенти в лидерския процес (Uhl-Bien et al., 2014; Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022). Настоящата статия принадлежи към втората перспектива, като надгражда съществуващите типологии. Централната теза на статията е, че ефективността на последователите не се определя от принадлежността им към фиксиран тип, а от способността им да адаптират поведението си към конкретния лидерски стил и ситуационен контекст.

Поведенческата адаптация е очевидна както в исторически, така и в съвременен лидерски контекст. Капацитетът за адаптация е все по-важен в глобализираните, дигитално медиирани и динамични сложни среди. Ефективните лидери наблюдават сигналите от околната среда, предвиждат предизвикателства и приспособяват действията си, за да оптимизират влиянието и легитимността си. Затова поведенческата гъвкавост е от основно значение за адаптивното лидерство.

Контекстуалната адаптивност на последователите е динамичен, двупосочен процес, реализиран в контекста, който включва три компонента: когнитивен (разпознаване), оценъчен (преценка) и поведенчески (действителна промяна), следвайки модела на Ок и Башшур (2013). Когнитивните способности са силен предсказващ фактор за адаптивност и адаптивно представяне (Bell, Kozlowski 2008). Най-убедителните когнитивни предсказващи фактори са вниманието, съзнанието (осъзнатостта), самоефективността и когнитивната гъвкавост – като цяло всички те се отнасят до трансфер на знания и решаване на проблеми в нов и променящ се контекст (Piórkowska, 2016). Индивидите се различават по способностите си за точно разпределение на ресурсите за внимание, за да реагират на непредвидени обстоятелства в околната среда. При концептуализирането на индивидуалната адаптивност е важна поведенческата промяна и адаптивното поведение, подкрепящо промяната, т.е. последователите се явяват като сложни адаптивни агенти. Важно е да се подчертае връзката между индивидуалния конструкт за адаптивност и моделите за устойчивост, които включват компенсаторен модел (лични характеристики, намаляващи риска, свързан с промените), модел на предизвикателство (засилва индивидуалната способност за адаптация) и защитен модел (ролята на косвените фактори, намаляващи риска, свързан с промените) (Piórkowska, 2016). Адаптивният последовател разпознава своя базов тип и контекста, може да прецени дали неговия тип е подходящ за съответния контекст и има способността за превключване между различни контексти. Този процес е в основата на контекстуалната интелигентност на последователя. Адаптивните индивиди са склонни да бъдат по-чувствителни към

сигналите на контекста, което означава, че по-адаптивните индивиди показват по-високо ниво на внимание и индивидуална осъзнатост. Освен това, адаптивните индивиди може да са по-малко уязвими към загуба на ресурси и по-способни да придобиват ресурси – това се отнася до ресурси за промяна, като информация за промяна и психологическа находчивост (Van den Heuvel et al. 2013).

Авторите Ployhard и Bliese създават I-ADAPT модел, който включва осем измерения на индивидуалната адаптивност: криза (способност за реагиране на извънредни ситуации), стрес на работното място (способност за запазване на конструктивен подход при справяне с предизвикателствата), креативност, несигурност (способност за ефективно действие при непредсказуеми условия), учене (способност за придобиване на нови умения и усъвършенстване), междуличностни, културни и физически умения (Ployhart R.E., Bliese P.D., 2006).

Характеристики и стилове на последователите (типологии)

Робърт Кели разработва типология на последователите и поставя основите за концептуализиране на последователността от гледна точка на стиловете на последователите. Въз основа на двете поведенчески измерения - ангажираност и критично мислене, той очертава пет стила на последователите: пасивен, конформистки, отчужден, праграмитичен, ефективен. Идеален тип според Кели, който съчетава висока активна ангажираност и независимо критично мислене, са ефективните последователи. (Kelley, 1992).

Чалеф разширява конструкцията на последователността като обособява рамка на т.н. „смели последователи“ с две измерения: степента на подкрепа, която последователят оказва на лидера и готовността на един последовател да оспори поведението или политиките на лидера, които са вредни за организацията (Chaleff 2009). Той класифицира следните стилове на последователи: партньор, изпълнител, индивидуалист, ресурс. Чалеф препоръчва последователят да предприеме постепенен подход, за да се превърне в смел последовател: Смелост да поеме отговорност → Смелост да служи → Смелост да се предизвика → Смелост да участва в трансформацията → Смелост да предприеме морални действия.

Барбара Келерман (2008), за разлика от Кели и Чалеф предлага типология, базирана на едно измерение, което тя нарича ниво на ангажираност. Тя обособява пет типа: изолиран, страничен наблюдател, участник, активист и фанатик. Подходът на Келерман е граничен случай между ролеви и конструктивистки подход – той включва частично конструктивистки елемент. Макар нейната теория често да се класифицира

като ролево-базирана, тя включва нива на ангажираност и смислова позиция и допуска динамика и констекстуалност.

Мери Уъл-Биен развива релационния подход към последователите, който се фокусира върху диадното взаимодействие между лидери и последователи. Тя идентифицира три основни изследователски традиции в изучаването на последователите. Първата традиция разглежда последователите като източник на лидерски резултати. Тук изследователският въпрос е: Как лидерите влияят на последователите и какво последователите правят за лидерите? Тази традиция включва повечето изследвания на трансформационното и транзакционното лидерство, както и теорията за лидер-член обмяната (LMX). Втората традиция изследва последователите като контекст за лидерство. Тук изследователският въпрос е: Как характеристиките на последователите (компетенции, мотивация, нагласи) определят кои лидерски стилове са ефективни? Тази традиция включва ситуационните модели на лидерство, като този на Хърси и Бланшар. Третата традиция разглежда последователите като активни агенти в лидерския процес. Тук изследователският въпрос е: Как последователите влияят на лидерите и как заедно създават лидерството? Тази традиция е най-нова и най-слабо развита. Релационния подход на Уъл-Биен е особено ценен за разбиране на динамичните аспекти на контекстуалната адаптивност на последователите и за разработване на интервенции, насочени към подобряване на лидер-последовател взаимоотношенията.

Триизмерен модел: поведенчески измерения и контекстуална адаптивност.

Разгледаните модели признават последователя като активен участник в лидерския процес, използват многомерни подходи за класификация и свързват последователското поведение с организационната ефективност. Различията между моделите се отнасят до техния фокус и методологически подход. Липсва динамична перспектива в моделите, тъй като те разглеждат моментното състояние на последователския стил, но не обясняват как този стил се променя във времето, как лидерското поведение го трансформира, как контекстът го модулира. Следващо ограничение е липсата на интеграция между моделите. Кели, Чалеф, Келерман и Уъл-Биен говорят за различни аспекти на последователите като използват различни критерии. Това затруднява както теоретичния напредък, така и практическото приложение. Най-съществоното ограничение е липсата на контекстуална и адаптивна чувствителност. Те предполагат, че определени типове последователи (активните, смелите, ангажираните) са универсално оптимални. Както ще аргументирам в изложението, това предположение е проблематично. Ефективността на даден

последователски стил зависи в значителна степен от контекста, в който той се проявява. Емпиричните наблюдения показват, че един и същи човек може да проявява различно поведение в различни контексти. Тази способност за превключване между поведенчески модели в зависимост от ситуационните изисквания наричаме контекстуална адаптивност на последователя. Настоящото изследване се стреми да преодолее тези ограничения чрез разработването на интегративна рамка, която да обедини силните страни на съществуващите модели. Предлагаме матрица, която се основава на три фундаментални измерения: Активност/Пасивност; Критичност/Съгласие и Контекстуална адаптивност на последователите. Първото измерение има своите корени в модела на Кели (активно ангажиране) и в скалата на Келерман (степен на ангажираност). Също така се свързва с концепцията за проактивното поведение в организационната психология (Grant & Ashford, 2008). Второто измерение съответства на "независимост на мисленето" в модела на Кели и на "предизвикване" в модела на Чалеф и се свързва с концепциите за критично мислене. Двете измерения са независими едно от друго и комбинацията между тях – активност/пасивност и критичност/съгласие – генерира четири идеални типа последователи. Важно е да се подчертае, че това са идеални типове в смисъла на Макс Вебер – аналитични конструкции, които не съществуват в чиста форма в реалността, но служат като концептуални инструменти за анализ:

- Ефективен последовател – характеризира се с висока активност и висока критичност. Това е стилът, който най-близко съответства на идеалните типове в моделите на Кели (активен последовател) и Чалеф (смел последовател);
- Изпълнител - висока активност, но ниска критичност. Това е стилът, който съответства на "конформиста" в модела на Чалеф, „прагматикът“ на Кели, „активният“ на Карстен;
- Критик-наблюдател - ниска активност, но висока критичност. Това е стилът, който съответства на "отчужден" в модела на Кели, „индивидуалист“ (Чалеф), „наблюдател“ (Келерман);
- Пасивен конформист - ниска активност и ниска критичност. Това е най-малко ефективният стил – „изолираният“ – Келерман, „пасивният“ - Карстен.

Първите две измерения – активност/пасивност и критичност/съгласие – са поведенчески: те описват наблюдаемите модели на действие и мислене на последователя и служат за категоризиране на четирите поведенчески типа. Третото измерение е контекстуалната адаптивност на последователите. То не описва самото поведение, а способността за неговото съзнателно регулиране и превключване в

отговор на ситуационните изисквания. Докато поведенческите измерения отговарят на въпроса: Какво прави последователят?, измерението на контекстуалната адаптивност отговаря на въпроса: Може ли последователят да промени поведението си, когато ситуацията го изисква? Това включва:

- Ситуационно разпознаване – дали средата е кризисна, стабилна или иновационна;
- Превключване между роли – кога да бъда активен критик, кога – лоялен изпълнител;
- Емпатия към лидера – какви очаквания има той в момента и как мога да ги посрещна, без да губя собствената си критичност.

Теоретична основа за добавяне на трето измерение – контекстуалната адаптивност на последователите е интеграцията между адаптивната теория на последователството, разработена от Lasse Laustsen (2021), теорията на гъвкавите лидерско-последователски обмени (FLFX) Vangronsvelt et al. 2025, I-ADAPT модела (Ployhard и Bliese), ситуационните, контингентните и съвременните теории за лидерството.

Lasse Laustsen твърди, че лидерството е еволюирало като решение на проблемите на вътрешногруповата координация и че последователите притежават адаптивна психология, която им позволява бързо да координират действията си с другите, когато това е изгодно. Според Laustsen, контекстът регулира какви черти последователите търсят в лидерите и как се държат самите те (Lasse Laustsen 2021). Vangronsvelt et al. въвеждат теорията на гъвкавите лидерско-последователски обмени (FLFX), която интегрира гъвкавото лидерство и конструктивистките възгледи за последователството. FLFX твърди, че лидерският процес се характеризира с реципрочни обмени на влияние и контекстуална адаптивност и че лидерството не е нито еднопосочно, нито фиксирано (Vangronsvelt et al., 2025).

Предложеният от нас триизмерен модел и произтичащите от него четири типа последователи формират аналитичната рамка на настоящото изследване. Следващата стъпка е да се изследва как различните лидерски парадигми модулират и развиват контекстуалната адаптивност на тези типове последователи. Анализът продължаваме с последователно разглеждане на всяка от лидерските парадигми.

Лидерството в контекста на триизмерния модел на последователството

Триизмерният модел на последователството отговаря на въпроса какви са възможните поведенчески модели на последователите и каква е тяхната способност за превключване. Той обаче на отговаря на въпроса как лидерството влияе върху тази

способност. Всяка от разглежданите парадигми – ситуационно, транзакционно, трансформационно, лидерство на служенето, дигитално и лидерство по време на криза – се проявява по диференциран начин спрямо четирите типа последователи и тяхната контекстуална адаптивност. Анализът, който следва, има за цел да идентифицира специфичните механизми, чрез които всяка парадигма модулира и развива тази адаптивност.

Ситуационно лидерство

Ситуационните теории се обединяват от една основна концепция: лидерството е успешно, когато стилът на лидера съответства на ситуацията. Ситуационната теория позиционира лидерството като адаптивно, изискващо непрекъсната оценка и корекция. Пол Хърси и Кен Бланчард са създатели на Теорията за жизнения цикъл, в която основното понятие е зрелост. Според авторите няма единен, идеален подход към лидерството, тъй като се изискват различни видове лидерство в различен контекст. Моделът на Хърси и Бланшар идентифицира ефективното лидерство по отношение на две променливи: стил на лидерство и зрялост на последователите. Авторите аргументират, че ефективните лидери адаптират своя стил и непрекъснато диагностицират адаптивните нагласи на последователите, които преминават през различни нива на зрялост. Лидерските стилове са: S1 - Директивен стил; S2 - Наставнически стил; S3 - Подкрепящ стил; S4 - Делегиращ. Последователите преминават през различни етапи на развитие: D1 - Ентусиазиран начинаещ; D2 - Разочарован учащ; D3 - Способен, но предпазлив изпълнител; D4 - Самостоятелен постигащ. Най-успешните лидери са тези, които адаптират стила си на ръководство към зрелостта на групата, която се опитват да ръководят или на която влияят, за да се постигне целта на групата (Hersey & Blanchard, 1982).

Alegbeleye (2025) отбелязва, че ключово ограничение на ситуационния модел е, че той предполага статична готовност в дадена ситуация, докато контекстуалната адаптивност позволява динамично превключване между нивата на готовност в зависимост от задачата и постепенно премахване на подкрепата. Ситуационният модел на Alegbeleye (2025) обръща перспективата: той описва как последователят адаптира стила си на следване към лидера и ситуацията. Моделът идентифицира четири ситуационни фактора – вдъхновяващо поведение на лидера, партиципативно поведение на лидера, психологически климат на безопасност и психологическа смелост на последователите – които регулират двете основни измерения на последователството: активна ангажираност и конструктивен глас. Моделът черпи теоретичната си основа от модела на смелото последователство на Chaleff (1995). Той

допълва ситуационния модел на Хърси и Бланшар: двата модела заедно описват пълния цикъл на ситуационна адаптация в диадата лидер–последовател.

Ситуационното лидерство предоставя най-ясната диагностична рамка за разпознаване на нивата на готовност на последователите. Най-адаптивен тип е Ефективният последовател, който съответства на най-високото ниво на готовност, с висока компетентност и висока ангажираност (Ferrari et al., 2022). Тези последователи са способни да изпълняват задачите самостоятелно и очакват лидерът да им делегира по-голяма отговорност (Blanchard, 2019). С умерена адаптивност е типът Изпълнител, който съответства на умерена до висока компетентност, но с ограничена самостоятелност. Изпълнителят може да развие адаптивността си чрез постепенно преминаване към по-високи нива на готовност. С ограничена адаптивност е Критикът - наблюдател, който може да бъде високо компетентен, но ниско мотивиран. Лидерът трябва да използва подкрепящ стил и да включи критика в процеса на вземане на решения. Ако лидерът игнорира критика, пасивността се засилва и критикът-наблюдател се превръща в отчужден циник. С ниска адаптивност е Пасивният конформист – ниска компетентност, ниска ангажираност (Hersey et al., 2012). Лидерът трябва да използва директивен стил – високо указание, ниска подкрепа. Това е единственият стил, който работи с този тип, защото той се нуждае от ясна структура и конкретни инструкции.

Транзакционно лидерство

Транзакционното лидерство се основава на теорията за социалния обмен и подчертава ясната разменна връзка между лидера и последователя – лидерът предоставя награди, признание и ресурси в замяна на представяне, лоялност и подчинение (Blau, 1964; Bass, 1985). Най-адаптивен тип е Изпълнителят, който реагира положително на ясни критерии за награда, придържа се към установените стандарти и не оспорва правилата. Quick (2026) установява, че транзакционното лидерство създава „инфраструктура на доверието“ чрез яснота, справедливост и надеждност, което позволява на типа Изпълнител да превърне лидерските намерения в устойчива ангажираност. Изпълнителят и транзакционният лидер формират стабилна, предвидима диада. Умерена адаптивност проявява Пасивният конформист, който се характеризира с висока инструментална съвместимост с транзакционното лидерство. Той се нуждае от външна структура, за да инициира действие, а условната награда му предоставя ясен поведенчески ориентир. Ограничена адаптивност има Ефективният последовател, който проявява частична съвместимост с транзакционния стил. Той е способен да изпълнява задачите на изискваното ниво, но критичното му мислене го подтиква да поставя под

въпрос самите критерии за награда. Транзакционният лидер, който разчита единствено на логиката „стимул – реакция“, може да възприеме този тип като неудобен партньор. С ниска адаптивност се проявява Критик-наблюдателят, в следствие на което показва ниска съвместимост с транзакционния стил. Той разпознава инструменталния характер на разменната логика и често я възприема като недостатъчна за ангажиране на дълбоките му мотивационни потребности.

Трансформационно лидерство

Теорията за трансформационното лидерство показва, че лидерите могат да променят поведението си, за да мотивират, вдъхновяват и привеждат последователите си в съответствие с организационните цели в зависимост от ситуационните императиви (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Такива перспективи очертават лидерството като релационен и контекстуално медииран процес, а не като фиксирана характеристика, илюстрирайки флуидността, присъща на ефективното лидерство. Трансформационните лидери не са статични в своя подход; те непрекъснато реагират на нуждите на последователите, организационните кризи и обществените предизвикателства, съчетавайки морално ръководство със стратегически действия. Тази перспектива поставя на преден план адаптивността като централна за ефективността на лидерството, признавайки, че лидерите могат да изместват акцента между постигането на задачи и релационното ангажиране в зависимост от обстоятелствата. Трансформационното лидерство влияе върху адаптивността на последователите, която от своя страна медиира връзката с проактивното работно прекрояване (Wang et al. 2017).

В трансформационното лидерство най-адаптивен тип е Ефективният последовател, който е идеалният партньор на трансформационния лидер. Интелектуалната стимулация насърчава именно критичното мислене, а индивидуализираното внимание позволява пълноценно развитие на потенциала му. (Bass & Riggio, 2006). С умерена адаптивност се проявява типът Изпълнител, който притежава значителен потенциал за развитие при трансформационно лидерство. Интелектуалната стимулация постепенно пробужда критичното му съзнание, а индивидуализираното внимание позволява на лидера да диагностицира конкретните причини за некритичността. Ограничена адаптивност има типът Критик-наблюдател. Критичното мислене вече е налично – липсва мотивация за изява. Индивидуализираното внимание диагностицира конкретната причина за пасивността, а интелектуалната стимулация предоставя легитимна платформа за критичните наблюдения. Трансформационното лидерство има по-висока ефективност при отчуждени, ролеви и пасивни типове в сравнение с транзакционното (Lee, 2012). Най-ниска адаптивност проявява типът

Пасивен конформист, който е изправен пред голямо трансформационно предизвикателство. Комбинацията от ниска активност и ниска критичност означава едновременна липса както на действие, така и на критично съзнание. Идеализираното влияние може да задейства подражателно поведение чрез ролеви модел, а вдъхновяващата мотивация – да свърже задачата с по-висша цел. Тази трансформация обаче изисква продължително и последователно индивидуализирано внимание.

Лидерство на служенето

Лидерството на служенето (Servant Leadership), формулирано от Greenleaf (1977), поставя като основен принцип лидерът първо да служи, а не да властва. Фокусът е върху растежа и благополучието на последователите, а не върху собствените интереси на лидера. Изследване на Schowalter и Volmer (2024) установява, че лидерството на служенето е положително свързано както с адаптивността, така и с проактивността, като тази връзка е медиирана от удовлетворяването на базовите психологически потребности. Най-адаптивен е типът Ефективен последовател. Лидерът създава пространство за растеж и развитие, в което критичното мислене на Ефективния последовател се реализира в конструктивна рамка. Лидерството на служенето „насърчава индивидите да участват по-активно в организацията“ и предоставя възможност за „проактивно поведение без страх от санкции за изразяване на мнение“ (Schowalter & Volmer, 2024). Умерена адаптивност проявява типът Критик-наблюдател. Измеренията на емпатия могат да изградят доверие, което позволява на Критика-наблюдател да премине от наблюдение към участие. С ограничена адаптивност се характеризира Изпълнителят, който има добри перспективи за развитие чрез индивидуализирана подкрепа и постоянна обратна връзка. Потенциалът му за развитие е значителен. Ниска адаптивност проявява Пасивният конформист. Чрез удовлетворяване на потребността от автономия служещото лидерство може постепенно да пробуди вътрешната мотивация. Процесът обаче изисква продължително време, тъй като Пасивният конформист се нуждае от двойна психологическа подкрепа – както за действие, така и за критично съзнание.

Дигитално лидерство

Дигиталното лидерство произлиза от концепцията за e-leadership. То акцентира върху адаптивността и интелекта като базови способности на дигиталния лидер и последовател и върху организационната способност за едновременно постигане на дигитално съответствие и адаптивност (Salih, 2024). Дигитализацията води до появата на виртуални организации като нови работни електронни среди, нови модели на лидерство, наречени електронно лидерство и нови граници за взаимоотношенията между лидер и последователи (Mohammad, K. 2009). С увеличаването на онлайн присъствието на

традиционните организации, ролите, отговорностите, функциите и поведението на последователите и лидерите се променят. Традиционната разлика между лидери и последователи вече не съществува. Последователите действат и се държат като лидери във виртуалния свят. Динамиката на властта между лидери и последователи се променя, поради отдалечените и дистанционни взаимодействия. Дигиталната платформа насърчава взаимозависимото сътрудничество и отнема част от организационната власт и привилегии от лидерите, като овластява и окуражава последователите да водят.

Ключови компетенции за адаптивност в дигитална среда:

1. E-trust – способността да се изгражда и поддържа доверие в дигитална среда;
2. E-communication – способността да се комуникира ефективно чрез дигитални медии;
3. E-technologies – способността да се използват дигитални инструменти за постигане на целите (Kempner, 2024);
4. Дигитална интелигентност – способността да се разпознават и адаптират към културните и технологичните особености на дигиталната среда (Salih, 2025).

В дигитална среда адаптивността изисква нови поведенчески репертоари – самоуправление, проактивна комуникация и способност за навигиране в технологично медиирани взаимодействия. Изследването на Collinson et al. (2024) показва, че дигиталният контекст действа като усилвател на последователската агентност, но и на прикритото несъгласие и съпротива. Най-адаптивен тип в дигитална среда е Ефективният последовател. Дигиталният контекст изисква „способност за адаптиране към непрекъснато променящата се работна среда“, което е присъщо на Ефективния последовател. Умерена адаптивност има Критикът-наблюдател. Дигиталният контекст предоставя анонимност и асинхронност, които създават канали за изразяване на мнение с нисък риск. Критикът-наблюдател може да изразява критичните си прозрения чрез дигиталните платформи, без да се изправя директно срещу авторитета. Ограничена адаптивност има Изпълнителят. Дигиталната среда изисква известна степен на самостоятелна преценка, докато Изпълнителят е свикнал да следва ясни указания. Измерението „дигитално съответствие“ – владеенето на дигитални инструменти и процеси – е съвместимо с поведенческия му модел. Ниска адаптивност има Пасивният конформист, който е изправен пред най-голямото адаптационно предизвикателство в дигитална среда. Дигиталният контекст изисква висока степен на самоуправление и самостоятелна преценка, докато Пасивният конформист разчита на външна структура и ясни указания. Дигиталната среда създава нови бариери пред последователите, като те трябва да се адаптират не само към лидерския стил и ситуацията, но и към технологичната медиация на взаимодействието.

Лидерство по време на криза

Кризите представляват уникални предизвикателства, които изискват от лидерите да се насочат към адаптивно лидерство, за да се справят с бързо променящите се обстоятелства (Heifetz et al., 2009). В кризисни ситуации трябва да се вземат бързи решения, често с непълна информация. Лидерите трябва да управляват емоционалното и психологическото въздействие на кризата върху своите последователи, като поддържат фокус, сплотеност и контекстуална адаптивност в условията на несигурност. Поведенческата гъвкавост е особено важна при кризи, където твърдите модели могат да изострят несигурността и да намалят доверието на заинтересованите страни. Лидерите, способни да редуват директивно, подкрепящо и партиципативно поведение, демонстрират по-висока устойчивост и устойчиво влияние. Този адаптивен подход подчертава взаимозависимостта между поведение, контекст и резултати.

Кризата активира контекстуалната адаптивност чрез принуда – последователите са принудени да превключват между режими, защото ситуацията го изисква. Това е адаптивност под натиск, която може да бъде както продуктивна, така и дисфункционална, в зависимост от подкрепата, която последователите получават. Най-адаптивен тип е Ефективният последовател, който проявява висока адаптивност в кризисен контекст. Кризата изисква „смело последователство“. Ефективният последовател може да функционира като „смел последовател“, подкрепящ лидера, но същевременно запазващ независима критична преценка. В умерена степен е адаптивността на Изпълнителя. В ранните фази на кризата подчинението и изпълнителността на Изпълнителя имат съществена стойност. С развитието на кризата и натрупването на знания обаче Изпълнителят трябва да развие критично мислене, за да не изпълнява сляпо инструкции, които биха могли да влошат кризата. Адаптивността му е висока в началните фази, но намалява с усложняването на кризата. Ограничена е адаптивността на Критика-наблюдател, но той притежава потенциал за трансформация в кризисен контекст. „Вакуумът на знание“ по време на кризата създава възможност за преминаване от наблюдение към действие. Когато Критикът-наблюдател натрупа достатъчно кризисни знания, той може да се превърне в ефективен приносител. Ниска адаптивност проявява Пасивният конформист. Сложността и неотложността на кризата надхвърлят неговите способности за справяне. Директивните елементи на кризисното лидерство – необходимостта от ясна посока и структура – обаче могат да предоставят на Пасивния конформист необходимата рамка. Последователите в криза „търсят спокойствие у лидера“, като тази потребност е най-силно изразена именно при пасивните типове (Lau et al. 2022).

Въз основа на анализа на шестте лидерски парадигми може да се конструира сравнителна рамка, която синтезира техните диференцирани ефекти върху контекстуалната адаптивност на последователите. Следващата таблица представя обобщение на модулирането, развитието, ключовите механизми и ограниченията на всяка парадигма.

Таблица 1

Лидерска парадигма	Модулиране на адаптивността	Развиване на адаптивността	Ключов механизъм	Ограничение
Ситуационна парадигма	Диагностицира готовността; създава очакване за съответствие (Cairns et al., 1998)	Разширява репертоара чрез постепенно преместване към по-високи нива	Постепенно премахване на подкрепата	Предполага статична готовност
Транзакционна парадигма	Възнаграждава предвидимостта; потиска гъвкавостта (Bass & Avolio, 1995)	Не развива адаптивността; възнаграждава нейната противоположност	Контраст в преходни периоди	Наказва отклоненията
Трансформационна парадигма	Създава психологическа безопасност; активира адаптивността дори при пасивни типове (Bass, 1985)	Развива метакогнитивни способности и саморегулация	Овластяване	Изисква автентичност и висока компетентност
Лидерство на служенето	Създава условия за адаптивност чрез удовлетворяване на базовите психологически потребности	Развива адаптивността чрез ангажираност на хората, емпатия и изцеление	Медииращ ефект	Изисква продължително време и търпение; в кризисни ситуации може да възпрепятства бързото вземане на решения
Дигитална парадигма	Изисква адаптивност, но създава нови бариери (техническа грамотност, времева дистанция) (Collinson et al., 2024)	Развива дигитални компетенции: e-trust, e-communication, e-technologies (Kempner, 2024)	Технологична медиация и управление на впечатленията	Загуба на невербални сигнали; изолация
Лидерство по време на криза	Активира адаптивността чрез принуда; изисква бързо превключване (Schowalter & Volmer, 2024)	Развива адаптивността чрез удовлетворяване на базовите психологически потребности (servant leadership)	Удовлетворяване на базовите психологически потребности	Умора от адаптация; процедурна несправедливост

		(Schowalter & Volmer, 2024)		

Както е видно от таблицата трансформационното и лидерството на служенето оказват положително влияние върху контекстуалната адаптивност на последователите, докато транзакционното лидерство функционира чрез принципно различна логика, която поддържа, но не трансформира адаптивността. Нито един лидерски стил не развива контекстуалната адаптивност на последователите изолирано. Всяка парадигма предоставя различни условия и механизми: ситуационното лидерство дава диагностиката; контекстуалното – рамката; транзакционното – стабилността; трансформационното – развитието; кризисното – активирането; дигиталното – новите компетенции; лидерството на служенето – удовлетворяването на потребностите. Ефективният лидер трябва да интегрира множество стилове. Той трябва да:

- Диагностицира контекста и типа последовател (ситуационно лидерство);
- Осигури стабилност и яснота, когато е необходимо (транзакционно лидерство);
- Моделира гъвкавост и легитимира превключването (контекстуално лидерство);
- Развива адаптивността чрез овластяване (трансформационно лидерство);
- Удовлетворява базовите психологически потребности (лидерството на служенето).

За да увеличат максимално ефективността, лидерите трябва да развият ситуационна осведоменост – способността да възприемат, интерпретират и действат въз основа на контекстуални фактори (Endsley, 1995). Това включва:

- Оценка на контекстуалните елементи: идентифициране и анализ на ситуационните фактори, присъстващи в околната среда;
- Адаптиране на стиловете на лидерство: модифициране на поведението и подходите, за да се съобразят с контекстуалните изисквания;
- Използване на граничното лидерство: разпознаване и приемане на флуидността на лидерските роли за справяне в сложни среди;
- Съобразяване с целта: осигуряване всички действия да са вкоренени в споделена и ясно комуникирана цел (Fuzie, C. 2025).

Оптимизиране на контекстуалната адаптивност на последователите

Оптимизирането на контекстуалната адаптивност на последователите е съзнателна и целенасочена лидерска стратегия, която варира по съдържание и механизми в различните лидерски стилове. При транзакционното лидерство адаптивността се развива чрез структурирано възнаграждаване на гъвкавостта в рамките на ясна разменна логика. При трансформационното лидерство тя се развива чрез интелектуална стимулация и индивидуализирано внимание, които изграждат самата способност за адаптация. При служебното лидерство развитието на адаптивността е резултат от удовлетворяването на базовите психологически потребности. При дигиталното лидерство адаптивността се развива чрез придобиване на нови компетенции и разширяване на ролите. При кризисното лидерство адаптивността се активира под натиск, но изисква постепенно прехвърляне на отговорност. При ситуационното лидерство оптимизирането на адаптивността е резултат от последователно диагностициране и съответстващо развитие.

Ефективният последовател се очертава като най-адаптивният тип в повечето парадигми – трансформационно, служебно, дигитално, кризисно и ситуационно лидерство. Изпълнителят е най-съвместим с транзакционното и контекстуалното лидерство. Критикът-наблюдател притежава най-голям трансформационен потенциал при трансформационното лидерство, лидерството на служенето и дигиталното лидерство. Пасивният конформист изисква най-продължителна и систематична подкрепа при всички стилове.

Общият извод е, че всички лидерски стилове могат да оптимизират контекстуалната адаптивност на последователите, но чрез различни механизми и с различна ефективност. Стиловете, които развиват адаптивността най-системно – трансформационното лидерство, лидерството на служенето и ситуационното лидерство – споделят обща характеристика: те създават психологическа безопасност, удовлетворяват базовите потребности и предоставят постепенна подкрепа за развитие. Транзакционното и кризисното лидерство предоставят по-ограничени възможности за развитие, но могат да бъдат ефективни в специфични контексти и етапи на развитие. Ефективното лидерство изисква гъвкаво превключване между стилове – ситуационна диагностика, транзакционна стабилност, трансформационно развитие, подкрепа чрез служене, дигитална компетентност и кризисна адаптивност.

Заключение

Настоящата статия представя интегративна теоретична рамка за анализ на взаимодействието между лидерските парадигми и контекстуалната адаптивност на последователите. В основата на тази рамка стои разработеният от нас триизмерен модел

на последователството, който надгражда класическите двуизмерни типологии чрез добавяне на трето измерение – контекстуалната адаптивност. Моделът показва, че превключването между поведенчески модели не е индивидуален акт, а релационен процес, който зависи от качеството на диадата лидер–последовател – доверие, взаимно уважение и споделена отговорност. Лидерът, който създава психологически безопасна среда и насърчава гласа на последователите, активира тяхната адаптивност.

Контекстуалната адаптивност на последователите е резултат от взаимодействието между лидерските практики, организационната култура и индивидуалните характеристики. Тя не е фиксирана черта, а развиваема компетентност, която изисква систематично обучение, рефлексивна практика и психологически безопасна среда. Различните типове последователи реагират диференцирано на всеки стил лидерство. Няма универсално „най-добър“ стил лидерство – адаптивността зависи от съответствието между стил, тип последовател и контекст.

Настоящата статия показа, че ефективното лидерство изисква не само избор на един стил, а владеене на репертоар от стилове и способност за гъвкаво превключване между тях. Последователите, от своя страна, трябва да развиват своята контекстуална адаптивност, да разпознават кой стил е активен в даден момент и да коригират своето поведение спрямо него. Само когато лидерът и последователят съвместно конструират адаптивен лидерски процес, организацията може да се справи с динамичните изисквания на съвременната среда.

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.

Литература/References

Alegbeleye, I. D. (2025). *A situational followership model: How followers adapt to leaders and situations*. Journal of Management Development, 45(1), 66–77.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000*). E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. The Leadership Quarterly, 11(4), 615–668.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Blanchard, K. H. (2019). *Leading at a higher level* (3rd ed.). FT Press.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). *Exploring social constructions of followership: A qualitative study*. The Leadership Quarterly, 21(3), 543–562.

Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Collinson, D., et al. (2024). *Follower survival strategies in a virtual context*. Academy of Management Proceedings, 2024(1).

Ferrari, J. R., et al. (2022). *Situational leadership and follower development*. Journal of Leadership Studies, 16(3), 45–62.

Fuzie, C. (2025, March 10). Leadership as a Process: The Elements and Role of Context/Situation and Implications for Liminal Leaders. *The Journal of Leaderology and Applied Leadership*. https://jala.nlainfo.org/leadership-as-a-process-the-elements-and-role-of-context-situation-and-implications-for-liminal-leaders/

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). *The Dynamics of Proactivity at Work. Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday.

Kellerman, B. (2007). *What every leader needs to know about followers*. Harvard Business Review, 85(12), 84–91.

Kempner, F. (2024). *Digital media and organisational environment as main influence factors for e-leadership*. International Journal of Learning and Change, 16(2/3), 191–205.

Lau, et al. (2022). *Courageous followership in crisis*. Journal of Leadership Studies.

Laustsen, L. (2021). *Candidate evaluations through the lens of adaptive followership psychology: How and why voters prefer leaders based on character traits.* Political Psychology, 42(S1), 109–148.

Lee, Y. S. (2012). *The influence of followership to leadership styles and empowerment in IT SMEs*. Journal of Korea Society of Digital Industry and Information Management, 8(2), 229–244.

Matshoba-Ramuedzisi, T., De Jongh, D., & Fourie, W. (2022). *Followership: A review of current and emerging research.* Leadership & Organization Development Journal, 43(4), 653–668.

Mohammad K. E-leadership: *The emerging new leadership for the virtual organization*. Journal of Managerial Sciences. 2009;31:1-21

Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). *Followership, leadership and social influence*. The Leadership Quarterly, 24(6), 919–934.

Piórkowska K., *Behavioural strategy: Adaptability context.* Management 2016 Vol. 20, No. 1. ISSN 1429-9321. DOI: 10.1515/manment-2015-0038

Quick, A. D. (2026). *Bridging leadership theory and practice in university advancement: Exploring transactional, transformational, and followership dynamics* (Doctoral dissertation). California State University, San Bernardino.

Salih, A. M. (2024). *Digital leadership: Evidence from theory and practice*. Routledge.

Schowalter, A. F., & Volmer, J. (2024). *Servant and crisis manager? The association of servant leadership with followers' adaptivity and proactivity.* Journal of Leadership & Organizational Studies, 31(4), 433–452.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). *Followership theory: A review and research agenda.* The Leadership Quarterly, 25(1), 83–104.

Vangronsvelt, F., et al. (2025). *Towards a unified theory of leadership and followership: Flexible leading and following exchanges.* Academy of Management Proceedings, 2025(1).

Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2017). *Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification*. Journal of Vocational Behavior, 100, 185–195.

Zhou, Y., et al. (2025). *Crisis leadership competency: A systematic review*. Journal of Contingencies and Crisis Management.