



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ”

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ”

ЛОРЕТА ЛЮБЕНОВА ТРАЙКОВА

ЛИДЕРСКИ МОДЕЛИ В МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ

АВТОРЕФЕРАТ НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

за присъждане на образователна и научна степен „**доктор**”
в област на висше образование „3. Социални, стопански и правни науки”,
професионално направление „3.7. Администрация и управление”
и научната специалност „**Управление**”

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:
ПРОФ. Д-Р НАДЯ МИРОНОВА**

СОФИЯ, 2024 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	6
УВОД	6
Актуалност и значимост на проблема	6
Обект и предмет на изследване	7
Цели, задачи, обхват и ограничения на изследването	8
Изследователска теза на дисертационния труд	10
Научно - изследователски методи	10
СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	16
ГЛАВА ПЪРВА	16
ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО	16
1. История и философия на лидерството	16
1.1. Античност	16
1.2. Средновековие	16
1.3. Новото време	16
2. Същност на лидерството	16
3. Видове лидерство	17
4. Факторите, които оказват влияние върху идентифицирането на лидери	17
4.1. Личностни качества	17
4.2. Харизма	17
4.3. Лидерски стил	18
4.4. Емоционална интелигентност – същност и характеристики	18
4.4.1. Емоционална регулация на поведението	18
4.4.2. Емоционална интелигентност	18
4.4.3. Социална интелигентност	19
4.5. Характер. Признаци на характера	19
5. Особенности на местното самоуправление и кметовете	19
6. Лидерство в местната власт в България	19
7. Основни функции и правомощия на кметовете в България, съгласно българското законодателство	20
7.1. Основни функции и правомощия на кметовете на общини	20

7.2. Основни функции и правомощия на кметовете на райони	20
8. Изводи и обобщения	20
ГЛАВА ВТОРА	22
МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ МОДЕЛИ В МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ	22
1. Възможности и предизвикателства при провеждане на интернет – базирано изследване	22
2. Избор на метод за провеждане на емпиричното изследване	22
3. Формиране на генералната съвкупност	22
4. Осъществяване на първоначален контакт с потенциалните респонденти	23
5. Използван инструментариум	23
5.1. Създаване на личностен профил и извеждане на съществени личностни характеристики на лидера в местното самоуправление в Република България	23
5.2. Извеждане на личностния тип на лидера в местното самоуправление в Република България по Типология на Майерс - Бригс	24
5.3. Оценка на харизмата на лидера в местното самоуправление в Република България	25
5.4. Оценка на трансформационното лидерство в местното самоуправление в Република България	25
5.5. Оценка на емоционалната интелигентност на лидера в местното самоуправление в Република България	26
5.6. Външна оценка на лидери от служителите в общинските администрации в Република България	26
6. Методика за оценка на лидери в местното самоуправление	27
7. Анализ на данните от изследването	27
ГЛАВА ТРЕТА	28
АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ОЦЕНКА НА ЛИДЕРСТВОТО НА КМЕТОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ	28
1. Анализ на резултатите от проведено изследване на личностния профил	28
2. Анализ на резултатите от проведено изследване на личностния тип по типологията на Майерс – Бригс	30
3. Анализ на резултатите от проведено изследване за харизматично лидерство	31
4. Анализ на резултатите от проведено изследване за лидерски стил	32

5. Анализ на резултатите от проведено изследване за емоционална интелигентност	34
6. Влияние на харизмата и емоционалната интелигентност върху стила на управление в българските общини	35
7. Взаимовръзка между факторите с най-високи резултати от проведеното изследване на лидерите в българските общини чрез въпросниците за самооценка	36
8. Анализ на резултатите от проведено изследване сред служителите в общинската администрация на територията на Република България	37
9. Модел на лидерството в местното самоуправление	41
10. Изводи и препоръки от трета глава	43
11. Препоръки и възможности за бъдещо приложение на методиката за оценка	44
12. Възможности за бъдещи изследвания	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	50
ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД	51

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка към катедра „Управление“ при УНСС – София.

Дисертационният труд е с обем от 218 страници, от които 185 страници основен текст, разпределени както следва: **Увод** – 8 страници; **Изложение** в три глави – 171 страници; **Заключение** – 2 страници. В структурно отношение включва списък на таблиците – 5 страници (43 таблици), списък на фигурите – 2 страници (17 фигури), списък на снимките – 2 страници (23 снимки), списък на публикациите по дисертационния труд – 1 страница (6 публикации), списък на използваната литература – 19 страници (415 източника, от които 63 на български език, 29 на чужд език, 323 интернет източници на български език (313) и (10) на чужд език), списък на приносите – 2 страници, списък на приложенията – 2 страници и 16 **Приложения** – 65 страници.

Дисертационният труд е обсъден и допуснат до защита на заседание на КС на Катедра „Управление“ към Факултета „Управление и администрация“ на УНСС, проведено на 04.11.2024 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 20.01.2025 г. от 10.00 ч. в зала 2032А на УНСС – София, на открито заседание на Научното жури, назначено със заповед на Ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в дирекция „Наука“ на УНСС – София и на интернет страницата на Университета (www.unwe.bg)

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Светът се променя с бързи темпове всеки ден, а това изисква и прилагането на различен подход в управлението на обществените организации. Все по-често анализатори от различни сфери сигнализират за криза на лидерството и подкрепят тезата, че редица проблеми в световен, национален и регионален план са породени от слабо управление или от липсата на лидери, които да увлекат последователи, или и двете.

От друга страна, надеждата на хората винаги е, че кметовете им са преди всичко оптимисти и прагматици. *Проблемът, който разглежда дисертационният труд, е противоречието между лидерството и административната същност на работата на кмета, ориентирана към резултати.* Настоящият дисертационен труд е посветен на изследване на лидерските модели в местното самоуправление, на съществените личностни характеристики, като фактор за формиране на лидера, както и на връзката между емоционалната интелигентност, харизмата и стила на управление, като фактор за успех в местното самоуправление. Обърнато е внимание на различните черти, образование, култура и стил на управление, които допринасят за това един кмет да бъде определяна като лидер.

Актуалност и значимост на проблема

През годините много изследователи от различни области – историци, педагози, психолози, етици и други са търсили отговор на въпросите, свързани с това каква е комбинацията от качества, които трябва да притежава един човек, за да бъде лидер. И до днес няма еднозначен отговор на този въпрос, поради което в настоящата дисертация ще бъдат изследвани и представени набор от личностни качества, харизма, характер, емоционална интелигентност и стил на управление като съществени при формирането на лидера в местното самоуправление.

Актуалността на темата за лидерството, разгледана в дисертационния труд е обоснована от факта, че не всеки човек, заемащ ръководна длъжност, умее да води – за това са необходими определени личностни качества и социални умения. От друга страна – за да се проявят лидерските качества и умения, е необходима група от хора, чиято съвместна дейност изпитва потребност от вътрешен организатор. Успехът е резултат от съвместните усилия, в които са включени както лидерите, така и последователите, и е

израз на новия управленски морал и чувство за хармония. А ефективното управление е невъзможно без лидерство.

Фокусът на изследването е насочен към публичния сектор поради няколко причини:

- местната власт изпъква със своята стабилност, отговорност и с това, че получава най-широка обществена подкрепа в рамките на държавата;
- местната власт се доказва като най-устойчива и предсказуема, с оглед настъпилата политическа криза, а кметовете олицетворяват стабилност и сигурност, така необходима за обществото;
- кметовете се избират мажоритарно, предимно заради личностните качества, които притежават и възможността пряко да взаимодействат с населението, в стремежа си да разрешават възникващите ежедневно проблеми и да бъдат стабилна опора за хората;
- кметовете са тези, които в значителна степен се доближават до теоретичните постановки за лидер и лидерство;
- възможността за развитие на лидерския потенциал в публичната администрация/местното самоуправление е значително по-ограничен, в сравнение с бизнес – организациите, тъй като те са стопански субекти, които не целят реализирането на печалба, а удовлетворяване на обществените потребности и повишаване стандарта на живот на населението;
- при преглед на литературата и изследванията в областта на лидерството се установи, че в България няма задълбочени проучвания в тази сфера и избраната методика не е прилагана за изследване на обществено значими личности в публичния сектор. Всички тези фактори и разсъждения са в основата на избора на обект и предмет на изследване и на задачите, които са поставени със създаването на настоящия дисертационен труд.

Обект и предмет на изследване

Обект на изследване на дисертацията са лидерските модели, които прилагат кметовете на общините и районите (наричани за краткост общини) на територията на Република България.

Предмет на изследване е корелацията между личностните качества, които кметовете притежават, харизмата, емоционалната интелигентност и лидерският стил, който прилагат при управлението на общинските администрации.

Цели, задачи, обхват и ограничения на изследването

Целта на дисертацията е да се създаде методика за усъвършенстване на лидерски модели, които подобряват управлението на общините.

Под лидерски модел следва да се разбира съвкупността от елементите на лидерството (личностни черти, в т. ч. харизма, емоционална интелигентност, стил на управление, взаимоотношения с последователите, както и взаимовръзките между тези елементи). Тези елементи не са взаимоизключващи се, а се допълват. Лидерският модел отразява конкретно построение, възпроизвежда някаква част от действителността и целта на извеждането му е познавателна и усъвършенстваща.

Методиката за оценка на лидерството на кмета, ще е приложима:

1. За оценка и сравнение между претенденти;
2. За определяне на потенциала на лидерството като разлика между самооценка и оценка от страна на служителите;
3. За усъвършенстване на лидерството (като разлика между личния модел и получения от изследването модел).

За постигане на целта са формулирани следните основни **задачи**:

- Анализ на основните теоретични постановки, свързани с лидерството от античността до наши дни;
- Извеждане на съществени личностни характеристики, които следва да притежава личността, определяна като лидер;
- Синтез на основните функции и правомощия на кметовете на общините на територията на Република България;
- Адаптация на формуляри за самооценка, насочени към обектите на изследване и адаптация на формуляр за оценка на личностните качества, харизмата и стила на управление, насочени към служителите в общинските администрации;
- Създаване на методика за провеждане на цялостно изследване на лидерския потенциал на кандидати за заемане на обществени позиции;
- Апробиране на методиката, чрез провеждане на емпирично изследване за набиране, анализиране и интерпретиране на информация на база самооценка на

притежаваните личностни характеристиките, харизма, емоционална интелигентност и стил на управление от обектите на изследване и на емпирично изследване за набиране, анализиране и интерпретиране на информация чрез оценка на личностните качества, харизмата и стила на управление на обектите на изследване от служителите в общинските администрации (формулярът има няколко секции, включващ твърдения и отворени въпроси);

- Обобщаване на резултатите от проведените изследвания, формулиране на препоръки и насоки за прилагането му в обществения живот.

В **обхвата** на дисертацията са включени основни теоритични постановки и гледни точки на учени през различните епохи, определения за лидер и лидерство, видовете лидерство, като са споменати, без да се разглеждат в дълбочина различните класификации. Ограничени са факторите за успешно управление до личностен профил, личностен тип, харизматично лидерство, трансформационен стил на управление и емоционална интелигентност

Изследването е извършено в България и обхваща 265 кметове на общини и 35 кметове на райони в градовете София, Пловдив и Варна, т. е. генералната съвкупност обхваща 300 единици.

Емпиричното изследване, основано на изготвени и предоставени за попълване формуляри (електронни анкети по имейл с препратка (електронен адрес) към HTML – уеб - базирана анкетни карти) за самооценка от обектите на изследване, както и формуляр за оценка на личностните качества, харизмата и стила на управление, е проведено сред служителите в общинските администрации, ръководени от обектите на изследване (855 служители).

Времевата рамка на пилотното и същинското проучване обхваща периода 2021 г. – 2023 г. Пилотното изследване е извършено в рамките на изготвяне и защита на магистърска теза в периода януари – юли 2021 г., същинското изследване обхвана периода юни 2022 г. – септември 2023 г.

Следва да се отбележи, че изследването има своите **ограничения** и те са свързани с:

- обема на реализираната извадка – 57 кмета;
- начина на провеждане на изследването – чрез онлайн допитване и невъзможността за личен контакт с всички изследвани лица;

- в изследването не са включени кметове на кметства и кметски наместници, както и служители на други ръководни позиции в общините като заместник – кметове, секретари, председатели на общинските съвети и общински съветници;
- в дисертационния труд се обхващат най-важните теоретико – методични аспекти в областта на лидерството, без претенции за изчерпателност;
- дисертационното изследване е извършено в рамките на две години, от които едната преди изпълнението на индивидуалния план по докторската програма и обхваща периода юни 2022 г. – септември 2023 г.;
- дисертационното изследване обхваща кметския мандат 2019 г. – 2023 г.;
- обществено достъпната информация за кметовете относно възраст, брой мандати и адрес за контакти не е достатъчно изчерпателна.

При определяне на генералната съвкупност са използвани официални данни от интернет страниците на българските общински и държавни институции.

Изследователска теза на дисертационния труд

Тезата върху която са изградени работните хипотези на емпиричното проучване е, че *при кметовете на българските общини доминира комбинацията от лидерски качества, знания и умения на личността над уменията за администриране, което оказва положително влияние върху успеха на кмета и общината, която управлява.*

За доказване или отхвърляне на тезата са издигнати четири хипотези:

- **Хипотеза 1:** Кметовете се избират като лидери, а не като администратори.
- **Хипотеза 2:** Трансформационният лидерски стил е най-често прилаганият управленски стил в местното самоуправление в Република България.
- **Хипотеза 3:** Високите нива на емоционална интелигентност оказват положително влияние при избора, реализирането на кмета в местната власт и преизбирането му.
- **Хипотеза 4:** Съществува връзка между харизмата, емоционалната интелигентност и лидерският стил в местното самоуправление в Република България.

Научно - изследователски методи

За обработване на събраните емпирични данни от въпросниците са използвани научни методи като:

- Исторически и дескриптивен анализ;
- Метод на групировките;

- Метод за оценяване на средните значения;
- Проверка на статистически хипотези;
- Корелационен анализ;
- Факторен анализ;
- Честотно разпределение;
- Графични методи;

Анализът на събраната информация и тестването на хипотезите от емпиричните изследвания са извършени с помощта на *Google Forms*, *MS Excel* и статистическа програма за обработка на въпросници *Stata 14*.

СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с обем от 215 страници, от които 182 страници основен текст.

В **уводната част** е представена основната идея на дисертацията, актуалността и значимостта на научния проблем. Представени са също обектът и предметът на изследването, целите, задачите, обхват, времевата рамка и ограничения на изследването. В тази част са формулирани тезата и хипотезите на дисертацията, описани са използваните научно – изследователски методи и са представени възможностите за практическа реализация на модела.

Първа глава въвежда в проблемната област и започва с исторически теоритичен обзор на материята. **Втора глава** е посветена на методическите аспекти, свързани с изследването. Разгледан е подробно инструментариума за извършване на изследването, представена е методиката за оценка на лидери в местното самоуправление и са посочени методите за анализ на данни, които сме приложили. В **трета глава** са поместени резултати и анализи от проведеното емпирично изследване и се апробира авторска методика за оценка на лидери в местното самоуправление. Изведени са основни връзки и зависимости между отделните съставни части на лидерството, разглеждани в дисертационния труд, както и модела на лидерство в местното самоуправление в България. Формулирани са изводи и препоръки, потърсени са основания за приемане или отхвърляне на хипотезите и е направен опит да се отговори на изследователските въпроси. Представени са възможностите за бъдещи изследвания. В **заключението** са представени резултатите от дисертационния труд, дефинирани са приносите на изследването и възможностите за приложение на резултатите. Изложени са намеренията за бъдещи научни изследвания в предметната област. **Приложенията**, съдържат информация, която подкрепя и допълва цялостното изследване.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Актуалност и значимост на проблема

Обект и предмет на изследване

Цели, задачи, обхват и ограничения на изследването

Изследователска теза на дисертационния труд

Научно изследователски методи

СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА

ТЕОРИТИЧНИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО

1. История и философия на лидерството

1.1. Античност

1.2. Средновековие

1.3. Новото време

2. Същност на лидерството

3. Видове лидерство

4. Фактори, които оказват влияние върху идентифицирането на лидери

4.1. Личностни качества

4.2. Харизма

4.3. Лидерски стил

4.4. Емоционална интелигентност – същност и характеристики

4.4.1. Емоционална регулация на поведението

4.4.2. Емоционална интелигентност

4.4.3. Социална интелигентност

4.5. Характер. Признаци на характера

5. Особенности на местното самоуправление и кметовете

6. Лидерство в местната власт в България

7. Основни функции и правомощия на кметовете в България, съгласно българското законодателство

7.1. Основни функции и правомощия на кметовете на общини

7.2. Основни функции и правомощия на кметовете на райони

8. Изводи и обобщения

ГЛАВА ВТОРА

МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ МОДЕЛИ В МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ

1. Възможности и предизвикателства при провеждане на интернет – базирано изследване

2. Избор на метод за провеждане на емпиричното изследване

3. Формиране на генералната съвкупност

4. Осъществяване на първоначален контакт с потенциалните респонденти

5. Използван инструментариум

5.1. Създаване на личностен профил и извеждане на съществени личностни характеристики на лидера в местното самоуправление в Република България

5.2. Извеждане на личностния тип на лидера в местното самоуправление в Република България по Типология на Майерс - Бригс

5.3. Оценка на харизмата на лидера в местното самоуправление в Република България

5.4. Оценка на трансформационното лидерство в местното самоуправление в Република България

5.5. Оценка на емоционалната интелигентност на лидера в местното самоуправление в Република България

5.6. Външна оценка на лидери от служителите в общинските администрации в Република България

6. Методика за оценка на лидери в местното самоуправление

7. Анализ на данните от изследването

ГЛАВА ТРЕТА

АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ОЦЕНКА НА ЛИДЕРСТВОТО НА КМЕТОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ

1. Анализ на резултатите от проведено изследване на личностния профил

2. Анализ на резултатите от проведено изследване на личностния тип по типологията на Майерс – Бригс

3. Анализ на резултатите от проведено изследване за харизматично лидерство

4. Анализ на резултатите от проведено изследване за лидерски стил

5. Анализ на резултатите от проведено изследване за емоционална интелигентност

6. Влияние на харизмата и емоционалната интелигентност върху стила на управление в българските общини

7. Взаимовръзка между факторите с най-високи резултати от проведеното изследване на лидерите в българските общини чрез въпросниците за самооценка

8. Анализ на резултатите от проведено изследване сред служителите в общинската администрация на територията на Република България

9. Модел на лидерството в местното самоуправление

10. Изводи и препоръки от трета глава

11. Препоръки и възможности за бъдещо приложение на методиката за оценка

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

СПИСЪК НА СНИМКИТЕ

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1 - Списък на общините и районите в България

Приложение № 2 - Писмо до кметовете на общини/райони

Приложение № 3 - Въпросник „Моят личностен профил“

Приложение № 4 - Въпросник „Типология на Майерс – Бригс“

Приложение № 5 - Въпросник „Харизматично лидерство“

Приложение № 6 - Въпросник „Трансформационно лидерство“

Приложение № 7 - Въпросник „Емоционална интелигентност“

**Приложение № 8 - Писмо до служителите в общинските/районните администрации
в Република България**

**Приложение № 9 - Въпросник, насочен към служителите в общинските/районните
администрации в Република България**

Приложение № 10 - Моя личностен профил – скала - обобщение

Приложение № 11 - Типология на Майерс – Бригс - обобщение

Приложение № 12 - Харизматично лидерство - обобщение

Приложение № 13 - Трансформационен лидерски стил - обобщение

Приложение № 14 - Емоционална интелигентност - обобщение

Приложение № 15 - Качества и умения на лидера в местното самоуправление

Приложение № 16 - Синсидиум модел - обобщение

СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО

1. История и философия на лидерството

Научното изследване и практическо приложение на лидерството е обект на изследване още по времето на глобализацията и капитализма (Иванов, Д., 2014).

1.1. Античност

Много философи още от античността разглеждат лидерството под различни форми. Сред тях се отличават *Конфуций, Сократ, Платон, Аристотел, Епикур, Марк Аврелий, Иисус Христос* и други.

1.2. Средновековие

Теориите за лидерството продължават да се развиват и през Средновековието, като сред представители на този период изпъкват *Ал Фараби, Данте Алигери, Николо Макиавели, Томас Мор* и други.

1.3. Новото време

Сред представителите на новото време изпъкват *Адам Смит, Томас Джеферсън, Чарлз Дарвин, Киркегор, Карл Маркс, Фридрих Ницше, Макс Вебер, Карл Густав Юнг, Хосе Ортега – и – Гасет* и други (Иванов, Д., 2014).

2. Същност на лидерството

Значението на думата „лидер“ според „Речник на българския език“ е водач, ръководител на политическа партия или на обществено - политическа организация, докато ръководителят е лице, което организира и контролира дейността на дадено стопанско предприятие с оглед на неговата ефективност (www.rechnik.chitanka.info).

Някои автори смятат, че думата „лидер“ се използва за пръв път в английския език през XII в. Води началото си от корена на глагола „leden“, който означава „пътувам“ или „показвам пътя“. Лидерството като понятие възниква пет века по-късно (Манолов, Г., 2011). Според Бас думата „лидерство“ за пръв път влиза в употреба през първата

половина на XIX в. Среща се в текстове за политическо влияние и контрол на английския парламент.

В настоящата разработка ще приемем схващането, че лидерът е личност водач, с многобройни последователи, които той съзнателно е повел към постигането на конкретна обществено значима цел. Това е човек, който неформално се признава и приема от групата, за да я организира и ръководи. Лидерът - пробужда съзнанието на хората; постига високи резултати; дава пример как да се действа; показва печелившите направления на дейностите; извлича ползи за себе си и за хората около себе си (*Иванов, Д., 2014*).

3. Видове лидерство

През годините са изведени множество теории за лидерството, въз основа на които са направени различни класификации на лидерите. Според Кричевский обаче има три важни подхода за обяснение на феномена „лидерство“, на базата на които се извеждат само три ключови теории за анализирането му:

- Теория за чертите на лидера;
- Ситуационна теория за лидерството;
- Синтетична теория за лидерството (*Иванов, И. & Чавдарова, В., 2013*).

4. Факторите, които оказват влияние върху идентифицирането на лидери

4.1. Личностни качества

Редица учени през годините са правили опити да изведат най-съществените качества, които лидерите трябва да притежават. Списъкът с положителни лидерски черти постепенно нараства, а връзката им със знанията, уменията и способностите на лидера често не е еднозначна (*Иванов, Д., 2008*). В резултат на което можем да заключим, че съчетаването на придобити знания и умения чрез обучение и възпитание с прилагането и разгръщането на вродените дарби е причина за изграждане на лидерска идентичност.

4.2. Харизма

Харизмата се разглежда като една от най-забележителните и най-съществени характеристики на личността, която има много важно значение в управлението, тъй като психолозите я разглеждат като способ за оказване на влияние от лидера върху

последователите. Макс Вебер за пръв път през 1947 г. въвежда в научно обръщение понятието харизма. Според него под харизма „трябва да се разбира качество на личността, което се признава за необичайно, и благодарение на което качество, тази личност се оценява като надарена със свръхестествени, свръхчовешки сили“ (стр. 101). В по-ограничен смисъл харизмата се характеризира с наличие у индивида на необикновени сили или свойства, които другите не притежават (Иванов, И., Чавдарова, В., 2013).

4.3. Лидерски стил

Лидерският стил е набор от методи и техники, които лидерът прилага в процеса на работа. Той е уникален за всеки лидер и влияе върху резултатите на организацията, в която той работи (Илиев, Цв., 2016). Стилът на лидерство зависи от личностните качества, знанията, уменията и способностите, които притежава лидерът и дейностите, които прилага за реализиране на мисията, визията и целите на организацията, която управлява.

В съвременната литература са изведени много стилове на управление, базирани на различни критерии. В настоящата разработка е обърнато внимание на разделението на лидерските стилове на *трансформационен, транзакционен и ненамесващ лидерски стил* (Радев, К., 2020).

4.4. Емоционална интелигентност – същност и характеристики

4.4.1. Емоционална регулация на поведението

В Оксфордския речник на английския език емоцията е определена като: „всяка умствено вълнение или тревога, чувство, страст; всяко интензивно или възбудено състояние на ума“ (Голман, Д., 2011, стр. 302). Българският еквивалент е „душевно преживяване, чувство“ (www.rechnik.chitanka.info).

4.4.2. Емоционална интелигентност

През годините концепцията за емоционалната интелигентност добива популярност и постепенно се развива (Трифенова, С., 2021). Емоционалната интелигентност придобива най-голяма популярност през 1995 г., след публикуване на книгата на Дейвид Голман „Емоционалната интелигентност“ (Дончева, М., 2023). Първите, които развиват теорията за емоционалната интелигентност като отличителна

черта на индивида са Константин Петридес и Ейдриън Фърнам, които дефинират емоционална интелигентност като „констелация от емоционално свързани субективни възприятия и убеждения на личността за устойчивост на нейните качества, чрез които тя овладява емоциите си“ (Иванова, С., 2017, стр. 23).

4.4.3. Социална интелигентност

Концепцията за социалната интелигентност се появява още през 1920 г. Въпреки това и до днес психолозите не могат да дадат ясна дефиниция за това кои човешки способности са социални и кои – емоционални, защото двете области взаимно се преливат тъй като нашите социални взаимодействия задвижват емоциите ни (Голман, Д., 2010).

4.5. Характер. Признаци на характера

Според Амитай Ециони, характерът е „психологическият мускул, от който има нужда моралното поведение“ (Голман, Д., 2011, стр. 299). Характерът не е вроден, а се формира през целия живот на човека (www.ikant.info).

5. Особенности на местното самоуправление и кметовете

Европейската харта за местно самоуправление на Съвета на Европа определя местните власти като основа на всяко демократично устройство (Стоянова, В., 2015). Общината би могла да се разглежда като основа на бъдещото глобално управление. Общините си приличат по функция и предназначение, но имат уникални личности, формирани от местната история и самобитност. В модерният свят вниманието все по-често е насочено към градовете, защото надеждата винаги е извирала от тях, а кметовете винаги са били преди всичко оптимисти и прагматици (Барбър, Б., 2021).

6. Лидерство в местната власт в България

Лидерството в местната власт е олицетворение на начина, по който кметът съумява да реализира управленския си мандат чрез жителите на общината и съвместно с тях (Танева, А., 2021). На общинско ниво управлението се свързва с изпълнение на законово установени формални ежедневни задачи, постигане на тези задачи ефективно, ефикасно и икономично, докато лидерството в местната власт е олицетворение на промяната, умението да преминеш отвъд организационните, личните и груповите

граници, да надграждаш традициите и да се справяш с предизвикателствата (*Джаксън, Дж., 2011*).

7. Основни функции и правомощия на кметовете в България, съгласно българското законодателство

Основната административно териториална единица, в която се осъществява местното самоуправление е общината (*Закон за административно – териториално устройство на Република България, изм. ДВ. бр. 102/08.12.2023 г.*). Органът на изпълнителната власт в общината е кметът, който се избира за срок от четири години пряко от населението или от общинския съвет по ред, определен със закон.

7.1. Основни функции и правомощия на кметовете на общини

Основните функции и правомощия на кметовете на общини са разписани в чл. 44 от Закон за местното самоуправление и местната администрация.

7.2. Основни функции и правомощия на кметовете на райони

Основните функции и правомощия на кметовете на райони са разписани в чл. 46 от Закон за местното самоуправление и местната администрация (*изм. и доп. ДВ. бр. 8/26.01.2024 г.*).

8. Изводи и обобщения

Въз основа на направения систематичен преглед на теориите за лидерството можем да обобщим, че то е един динамичен и комплексен процес, все по-необходим за развитието на обществения живот. Хората искат да бъдат управлявани от личности, притежаващи набор от личностни качества, харизма и емоционална интелигентност, готови да бъдат проводници на промяната, а не просто администратори. Обективно погледнато ефективното управление е невъзможно без лидерство, а ефективното лидерство се основава на притежаването на основни човешки качества и стил. В съвременния бързоразвиващ се свят, загубил доверие в политиката, кметовете са тези личности, които в най-голяма степен се доближават до теоретичните постановки за лидер и лидерство.

Съчетанието от личностни качества, придобити умения, харизма, емоционална интелигентност и стил на управление е предпоставка кметът да изпълнява законово

установените си функции на администратор, така че да създаде добри условия за живот и икономическо развитие на общината, която управлява, което от своя страна ще развие лидерския му потенциал.

ГЛАВА ВТОРА

МЕТОДИКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ МОДЕЛИ В МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ

1. Възможности и предизвикателства при провеждане на интернет – базирано изследване

В настоящият дисертационен труд е избран подход за провеждане на изследването чрез използване на интернет платформите, поради възможностите, които предоставят за бързо и лесно събиране на емпирични данни, времевите ограничения, големият брой на изследваните лица, разположени на отдалечени разстояния из цялата територия на Република България и възможностите за обобщаване и анализиране на данните, които предоставят. Недостатък, който отчитаме в избора на този подход за провеждане на изследването е липсата на личен контакт с изследваните лица.

2. Избор на метод за провеждане на емпиричното изследване

Както е споменато по-горе в дисертационния труд сме избрали емпиричните данни да бъдат набирани посредством анкета със само попълване (въпросник в електронен формат), защото смятаме, че тази форма е най-подходяща за набиране на първични емпирични данни за кратък времеви период и голям териториален обхват. Адаптираните въпросници за самооценка и оценка са точно пресъздадени в електронен формат, като за целта е избран безплатният уеб базиран пакет, предлаган от *Google - Google Forms*.

След установяването на първоначален контакт с общинските и районни администрации на територията на Република България и получаване на съгласие за участие в изследването са изпратени линковете с въпросниците на официалните e-mail адреси на общините с придружително писмо, подробно описващо реда и начина за попълването на въпросниците. Анализирането на получените данни е извършено чрез *Microsoft Excel* и статистически продукт *Stata 14*.

3. Формиране на генералната съвкупност

С цел да бъдат определени единиците в генералната съвкупност са извършени някои подготвителни дейности. Първо, за да бъдат постигнати оптимални резултати са събрани данните за действащите кметове на общини за управленски мандат 2019 г. –

2023 г. чрез официалните страници на всяка община и район (*Приложение № 1*). Тъй като е обмислян вариант за селектиране на обектите по определени признаци са извършени допълнителни проучвателни дейности, които не дадоха достатъчно надежден резултат. Поради това се взе решение генералната съвкупност на изследването да бъде сформирана от кметовете на 265 – те общини на територията на Република България и кметовете на районите в градовете София (24), Пловдив (6) и Варна (5), т. е. общо 300 единици.

4. Осъществяване на първоначален контакт с потенциалните респонденти

След изготвянето на първоначалния списък с информация за кметовете на общини и райони в България за управленски мандат 2019 г. – 2023 г. се изготви официално писмо – покана, което е адресирано лично до всеки един от кметовете. В писмото се обяснява каква е целта на изследването и какво се изисква от кмета, в случай, че приеме да бъде обект на изследване (*Приложение № 2*). При съгласие за участие в изследването от страна на кмета в *Google Forms* се създават пет индивидуални въпросника за самооценка и един анонимен въпросник за оценка, създаден, за да изследва мнението на служителите. Задължително условие е кметът да попълни всички въпросници за самооценка, а въпросникът за оценка да бъде попълнен от минимум 10 служители на случаен принцип.

5. Използван инструментариум

За да бъдат постигнати изследователските цели и задачи и с оглед проверката на изследователските хипотези са избрани пет въпросника за самооценка, насочени към кметовете и един въпросник, насочен към служителите, който са разгледали в настоящата глава.

5.1. Създаване на личностен профил и извеждане на съществени личностни характеристики на лидера в местното самоуправление в Република България

Първият изследователски инструмент, необходим за постигане на целите и проверка на хипотезите е формулярът „Моят личностен профил“. Психометричният въпросник е създаден в средата на 80 - те години от Норман Бъкли и е доразвит през 1990 г. Специално проектиран е от психолози, за да разберат потенциала на личността.

Въпросникът е стандартизиран и включва 30 твърдения. Изборът на този въпросник е обоснован от факта, че разкрива факторите на личността, считани от психолозите за петте основни „градивни блока“ на личността. Това са: **Воля (C); Енергия/Темперамент (E); Отношение към хората/Отвореност към нов опит (O); Контрол/Сътрудничество (A); Емоционалност (N)**. Отговорите на всеки от 30-те въпроси се дават чрез 5-степенна Ликертова скала.

След изчисляване на резултатите за всеки един от петте фактора, съгласно посочената методика се определя дали са под или над средните стойности. Въз основа на това се извеждат основните характеристики на личността. В зависимост от индивидуалните средни стойности, за да бъде определен стила на поведение на изследваната личност и как тя би реагирала в различни житейски ситуации въз основа на комбинацията от петте фактора се извеждат 10 стила, както следва: **Стил на справяне с предизвикателствата; Стил на справяне със стреса; Стил на решаване на междуличностните противоречия; Стил на постигане на целите; Стил на интересите; Стил на поведение в междуличностните отношения; Стил на активността; Стил на социално поведение; Стил на придобиване на нов опит; Стил на работа в екип** (Маламова, Л., 2019). Въз основа на факторите и комбинациите от десетте стила на поведение се създава цялостен личностен профил.

5.2. Извеждане на личностния тип на лидера в местното самоуправление в Република България по Типология на Майерс - Бригс

Вторият изследователски инструмент, необходим за постигане на целите и проверка на хипотезите е формулярът „Типология на Майерс - Бригс“. Оригиналният въпросник е насочен към измерване на психологическите предпочитания в това как хората възприемат света и взимат решения (Myers – Briggs, I. & Myers, P., 1980, 1995).

Въпросникът, който прилагаме в настоящето изследване е стандартизиран, включва 60 затворени въпроси и изследва личното мнение по редица въпроси. Въз основа на получените отговори се формира резултат от четирицифрена комбинация от букви, която идентифицира предпочитанията за един от 16 MBTI типа личности (www.myersbriggs.org). Скалите, които използва типологията на Майерс - Бригс, са следните: **Екстравертност (E)/Интровертност (I); Сетивност (S)/Интуиция (N); Мислене (T)/Чувстване (F); Съждение (J)/Възприятие (P)**. Отговорите на всеки от 60-те въпроси се дават чрез 7-степенна Ликертова скала.

След попълване на въпросника и определяне на типа личност според Типологията на Майерс – Бригс, е формулиран допълнителен въпрос относно степента на съвпадение на определения личностен тип и самооценката на изследваната личност. Отговорът на въпроса се дават чрез 5-степенна Ликертова скала. Въз основа на получените отговори и определяне на личностния тип се извеждат основните личностни характеристики, които притежава изследваната личност и съответните им проявления в ежедневието.

5.3. Оценка на харизмата на лидера в местното самоуправление в Република България

Третият изследователски инструмент, необходим за постигане на целите и проверка на хипотезите е формулярът „Харизматично лидерство“. След задълбочени проучвания Конгер и Канунго създават модел, който се фокусира върху няколко поведенчески измерения на харизматичното лидерство в организациите. Те откриват шест измерения на харизматичното лидерство: *Визия и артикулация; Чувствителност към средата; Нестандартно поведение; Поемане на личен риск; Чувствителност към нуждите на другите; Поддържане на статуквото/установения ред*. За скала на отговор е използвана пет степенна ликертова скала (Conger, J. A. & Kanungo, R., 1994). Въз основа на изчисления, на база посочените отговори се формират резултатите по шестте категории и се извежда фактора, с най-силно влияние върху харизматичното лидерство, проявлението му в ежедневието на лидера и влиянието му върху последователите.

5.4. Оценка на трансформационното лидерство в местното самоуправление в Република България

Четвъртият изследователски инструмент, необходим за постигане на целите и проверка на хипотезите е формулярът „Трансформационно лидерство“. Транзакционното и трансформиращото лидерство са отделни процеси, но не са взаимноизключващи се. Ефективният лидер може да използва единия или другия стил, но най-често прилага и двата в различни ситуации. Въз основа на тази теоретична постановка е разработен формуляр за трансформационен лидерски стил, съдържащ 18 твърдения и измерващ лидерските умения по шест фактора: *Харизма; Социални умения; Визия; Транзакция; Делегиране; Изпълнение*. За скала на отговор е използвана четири степенна ликертова скала (<http://www.nwlink.com>). Въз основа на изчисления, на база посочените отговори се

формират резултатите по шестте категории и се извежда фактора, с най-силно влияние върху трансформационното лидерство, проявлението му в ежедневието на лидера и влиянието му върху последователите.

5.5. Оценка на емоционалната интелигентност на лидера в местното самоуправление в Република България

Петият изследователски инструмент, необходим за постигане на целите и проверка на хипотезите е формулярът „Емоционална интелигентност“. Формулярът, използван в дисертационния труд за измерване на емоционалната интелигентност на кметовете в българските общини съдържа 30 твърдения, които включват два елемента от всеки от 15 - те аспекта на TEIQue въпросникът на Петридес и Фърнам. Скалата за оценка е седем степенна ликертова. Резултатите се формират чрез прилагане на формула, описана в дисертацията. Въз основа на изчисления, на база посочените отговори се формира средното ниво на емоционална интелигентност на лидера и проявлението му в ежедневието.

5.6. Външна оценка на лидери от служителите в общинските администрации в Република България

За целите на изследването, на служителите в общинските администрации, чиито кметове приеха предложението да бъдат част от него е предоставен формуляр, разделен в няколко секции. Първата секция въпроси са заимствани от разработен формуляр от Javidan, M. & Waldman, D. A. (2003). В тази секция твърденията са разделени в 4 категории: *Енергия и решителност; Визия; Предизвикателства и насърчаване; Поемане на риск*. Скалата за оценка е пет степенна на Ликерт.

Втората секция включва два отворени въпроса, които са насочени към оценка на личностните качества, които служителите най-много ценят в своя ръководител и съвети, които биха му дали относно посоката, в която може да работи, за да развива общината.

В третата секция са включени личностни характеристики, изведени от теорията за лидерството, разгледана в първата глава на настоящия дисертационен труд. Целта е служителите да оценят дали и в каква степен обектът на изследване притежава тези характеристики.

Секция четири е посветена на взаимоотношенията между кмета и служителите. Включени са два въпроса, първият цели да бъде определена честотата на пряк служебен

контакт между двете страни, а вторият да установи до каква степен служителите са придобили нови знания и полезен опит от своя ръководител.

В последната пета секция твърденията са насочени към оценка на лидерския стил, който кмета прилага при управление на общинската администрация и града/района, който управлява. Секцията включва 30 твърдения. Скалата за оценка е пет степенна на Ликерт. Предпочитаният лидерски стил е този, чиято средна оценка е най-висока.

6. Методика за оценка на лидери в местното самоуправление

Въз основа на проведено пилотно изследване чрез описаната в предходните точки методика е създаден методичен инструмент за провеждане на същинското проучване в дисертацията.

Задълбоченият теоретичен анализ, подбора на въпросници, емпиричните данни и методични обобщения от получените данни от пилотното изследване и приложението му за идентифициране на лидери в публичния сектор, са отправна точка за изграждане на авторски модел за подбор на лидери, подходящи за заемане на обществени позиции. В модела фокусът е поставен върху три аспекта: Самооценка по пет критерия; Оценка на пет етапа; Сравнение и заключение относно съвпадението на самооценката и оценката на потенциалния лидер. Факторите, които оказват влияние върху идентифицирането на лидери са съответно: Личностни характеристики; Личностен тип; Харизма; Лидерски стил; Емоционална интелигентност.

Лидерството е двустранен процес и зависи както от самооценката на лидера, така и от оценката на неговите последователи, затова степента на съвпадение между двете величини ще е определящо.

7. Анализ на данните от изследването

В настоящия дисертационен труд научно - изследователската методика за обработка и анализ на получените данни от анкетното проучване се изразява в прилагане на следните статистически методи: *Дескриптивен анализ; Метод на групировките; Метод за оценяване на средните значения; Проверка на статистически хипотези; Корелационен анализ; Факторен анализ; Честотно разпределение.*

ГЛАВА ТРЕТА

АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ОЦЕНКА НА ЛИДЕРСТВОТО НА КМЕТОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ

1. Анализ на резултатите от проведено изследване на личностния профил

След попълване на формулярите от кметовете, получените отговори са обработени и въз основа на тях са изведени резултатите от индивидуалните въпросници и са обобщени по петте градивни блока. Изчисленията показват, че по градивни блокове *Енергия/Темперамент; Контрол/Сътрудничество* и *Воля* всички изследвани лица показват по-високи стойности от средните. По градивен блок *Отношение към хората/Отвореност към нов опит* 55 от кметовете имат по-високи стойности от средните, а останалите двама показват по-ниски от средните стойности. По градивен блок *Емоционалност* 16 от изследваните лица имат по-високи от средните стойности, а 41 от кметовете имат по-ниски. Въз основа на получените резултати от всеки въпросник и методологията за обобщаване на резултатите от оригиналния въпросник са идентифицирани четири личностни типа, които са изведени на база десет стила на поведение, представени в таблица 11.

Таблица 11. Личностни типове, според стила на поведение

ТИП, СПОРЕД СТИЛА НА ПОВЕДЕНИЕ											Мъже	%	Жени	%	Общо	%
I.	Оптимистичен	Адаптивен	Сговорчив	Целенасочен	Социален	Сърдечен	Продуктивен	Прогресивен	Любознателен	Алтруистичен	36	63%	4	7%	40	70%
II.	Емоционален	Свърхчувствителен	Отстъпчив	Свърхконтролиращ	Социален	Сърдечен	Продуктивен	Прогресивен	Любознателен	Алтруистичен	8	14%	7	12%	15	26%
III.	Оптимистичен	Нечувствителен	Сговорчив	Целенасочен	Масов	Сърдечен	Продуктивен	Традиционен	Прилежен	Алтруистичен	1	2%	0	0	1	2%
IV.	Емоционален	Неадаптивен	Отстъпчив	Свърхконтролиращ	Масов	Сърдечен	Продуктивен	Традиционен	Прилежен	Алтруистичен	1	2%	0	0	1	2%

Източник: Създадена от автора

База: 57

Получените резултати за всеки един градивен блок и комбинацията между тях дават възможност да се определи личностния профил и стила на поведение на обектите на изследване в 10 категории. *Първият тип личностен профил* е характерен за 40 от анкетираните кметове (70 % от общо анкетираните), като от тях 36 (63 %) са от мъжки пол, а 4 (7 %) са от женски пол. *Втори тип личностен профил* е характерен за 15 от анкетираните кметове (26 % от общата съвкупност от 57 изследвани), от които 8 (14 %) мъже и 7 (12 %) жени. *Трети и четвърти тип личностни профили* са единични случаи, като кметовете с тези тип профили са от мъжки пол.

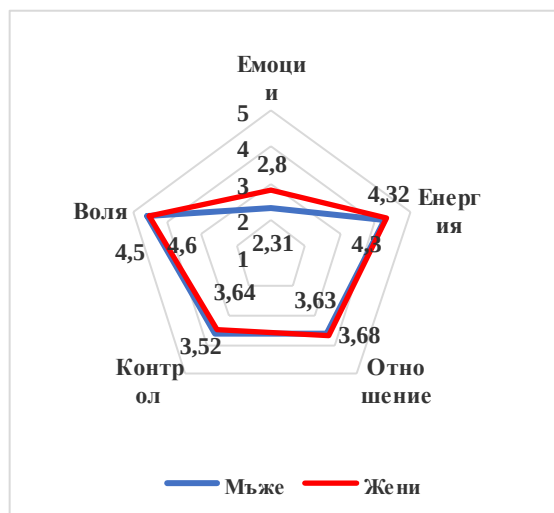
Като общи съществени личностни характеристики, присъщи на четирите лидерски профила могат да бъдат посочени: истински ценят общуването и приятелството с другите; винаги са готови да установяват нови междуличностни връзки; бързо се привързват и отделят много време и внимание, за да поддържат широката си мрежа от социални контакти; грижат се за груповата кохезия и да разрешават възникналите противоречия; много ефективни и могат да работят бързо; системно допринасят за постигането на високи групови резултати; подредени; дисциплинирани; имат силна воля и са склонни да насочват усилията и енергията си за постигането на значими за групата цели.

Проверката на хипотези за различия по пол между средните стойности по петте градивни блока показва, че е налице съществена (статистически значима) разлика по полов признак, при равнище на значимост ($p < 0.05$) единствено по отношение на градивен блок *Емоционалност* (мъже: 2.31; жени: 2.80).

На фигура 9. са представени средните стойности по градивни блокове общо за мъжете и жените, а на фигура 10. са представени различията по пол, които се наблюдават по градивни блокове. Най-високи средни стойности се наблюдават при градивен блок *Воля* – 4.58, а най-ниски средни стойности се наблюдават при градивен блок *Емоционалност* – 2.4.



Фигура 9. Средни стойности общо



Фигура 10. Средни стойности мъже – жени

Източник: Създадена от автора

База: 57

Източник: Създадена от автора

База: 57

Получените резултати *потвърждават* направеното допускане, че кметовете се избират като лидери, а не като администратори. Личностните качества (воля и емоционалност в най-голяма степен) оказват положително влияние при избирането, реализирането на лидерския потенциал и преизбирането на кметовете в българските общини.

2. Анализ на резултатите от проведено изследване на личностния тип по типологията на Майерс - Бригс

Получените резултати от обработените въпросници за самооценка сочат, че най-често срещаният личностен тип сред кметовете в българските общини, попълнили въпросника е личностен тип *Изпълнител* – 16 от общо 57 изследвани кметове или 28,07 %, следван от личностен тип *Консул* – 12 от общо 57 или 21,05%. Данните сочат, че сред кметовете най-много са представителите на групата на *Стражите* 30 от общо 57 кмета или 52,63 %. Силните страни са честност, надеждност, директност, лоялност и добри практически умения. Като слаби страни могат да бъдат посочени осъдителност, нежелание за промяна, не гъвкавост и прекалена фокусираност върху социалния си статус. Втората по големина група е тази на *Аналитиците* 17 от общо 57 или 29,82 %. Отличителните черти на тази група са оригиналност, любознателност, харизматичност,

енергичност. Като отрицателни качества могат да се посочат безчувственост, нетолерантност и арогантност. На трето място са *Дипломатите* 8 от 57 или 14,04 %, които се характеризират със страст, алтруизъм, творчество, възприемчивост. Слабостите им се изразяват в това, че не са реалисти и са разсеяни. На последно място по численост е групата на *Изследователите*, представена само от двама кмета или 3,51 %. Положителните черти са наблюдателност, творчество, оригиналност и предприемчивост. Сред слабите страни изпъкват безчувственост и лесно отегчаване.

Хората с личностен тип на *Изпълнител* са привърженици на традицията и реда. Този тип лидерство е много търсен в демократичните общества. Формира повече от 11 % от населението в световен мащаб, поради което много известни политици и бизнесмени в света принадлежат към личностен тип *Изпълнител* (www.16personalities.com/bg).

Получените резултати *потвърждават* направеното допускане, че кметовете се избират като лидери, а не като администратори. Личностният тип (Изпълнител) оказва положително влияние при избирането, реализирането на лидерския потенциал и преизбирането на кмета.

3. Анализ на резултатите от проведено изследване за харизматично лидерство

След попълване на формулярите от кметовете, получените отговори са обработени, прилагайки метода на средните оценки. Анализът на резултатите идентифицира фактора, с най-силно влияние върху харизматичното лидерство на изследваните кметове и това е *Чувствителност към нуждите на другите* (4.42). В таблица 16. са посочени средните стойности по фактори и общия брой кметове, които имат най-висок резултат по съответния фактор.

Таблица 16. Средна стойност по измерения и брой кметове

Визия и артикулация	Чувствителност към средата	Нестандартно поведение	Поемане на личен риск	Чувствителност към нуждите на другите	Поддръжане на статуквото	Обща средна стойност
4.27	4.36	3.37	4.04	<u>4.42</u>	3.11	3.93
19	19	6	15	<u>35</u>	7	Общ брой кметове

						по фактори:
--	--	--	--	--	--	----------------

Източник: Собствени изчисления

База: 57

От изложените данни е видно, че харизматичното лидерство на изследваните кметове е най-силно изразено по отношение на *чувствителността към нуждите на другите* (служителите на общинската администрация и жителите на общината). Резултатът се потвърждава не само от средната оценка на измерението *чувствителността към нуждите на другите (4.42)*, но и от общият брой кметове, с най-високи оценки по това измерение – 35, т. е. 61,40 % от анкетираните кметове имат най-висока средна оценка по този показател. Следва да отбележим, че има случаи, при които изследваните кметове имат еднакви средни оценки по повече от едно измерение и дори случаи, когато всички измерения са с еднаква средна оценка, т. е. харизматичното лидерство е изразено в няколко направления.

Получените резултати *потвърждават* направеното допускане, че кметовете се избират като лидери, а не като администратори. Харизмата, и по-конкретно фактора „Чувствителност към нуждите на другите“ оказва положително влияние при избирането на кмета, реализирането му в местното самоуправление и неговото преизбиране.

4. Анализ на резултатите от проведено изследване за лидерски стил

След попълване на формулярите от кметовете, получените отговори са обработени и въз основа на тях са изведени резултатите от индивидуалните въпросници, след което са обобщени. Данните сочат, че 40 от изследваните кметове (70,18 %), 33 мъже и 7 жени, прилагат трансформационен лидерски стил. Останалите 17 (29,82%), са на път да станат трансформационни лидери, като следва да работят върху някои от измеренията, където имат по-ниски резултати. Въз основа на индивидуалните резултати са изчислени средната стойност за изследваната извадка, която е в размер на 56.16, и индивидуалните стойности за всяко от шестте измерения за цялата популация. В таблица 18. са представени средните измерения по пол и общо.

Таблица 18. Средните стойности по измерения по пол и общо

Пол	Харизма	Социални умения	Визия	Транзакционен	Делегиране	Изпълнение	Общо
Мъже	9.02	10.04	8.72	9.24	8.96	10.52	56.50
Жени	8.73	10.00	8.91	9.27	9.27	10.91	57.09
Общо	8.96	10.04	8.75	9.25	9.02	10.60	
Брой кметове	8	26	6	13	10	<u>42</u>	

Източник: Собствени изчисления

База: 57

Най-силно изразен е трансформационният стил на управление по отношение на измерението **Изпълнение**, което е свързано с изпълнение на поетите ангажименти към жителите на съответната община и служителите в администрацията. Характерното за тези кметове е, че въпреки че делегират много задачи и дават свобода за изпълнението им, те продължават да наблюдават стриктно изпълнението на плана, за да гарантират, че всичко ще бъде изпълнено навреме и с цел да предотвратят бъдещи проблеми. **Изпълнението** на поетите ангажименти е най-силно изразеното измерение на трансформационния лидерски стил, което се вижда не само от средната оценка (**10.60**), но и от общият брой кметове, с най-високи оценки по това измерение – 42, т. е. 73,68 % от анкетираните кметове имат най-висока средна оценка по този показател. Следва да се отбележи, че има случаи, при които изследваните кметове имат еднакви оценки по повече от едно измерение и дори случаи, когато всички измерения са с еднакви оценки, т. е. стила на лидерството е изразено в няколко направления.

За да бъде установено кой е най-често прилаганият лидерски стил в общинските администрации според служителите на изследваните общини са обработени индивидуалните отговори, попълнени от 855 служители. Според служителите най-често прилаганият лидерски стил е трансформационният (демократичен) лидерски стил, като 53 от изследваните кметове го прилагат – 43 мъже и 10 жени. Транзакционният (авторитарен) стил е характерен за трима от изследваните кметове – мъже, а ненамесващия се (делегиращ) само за един кмет – жена.

Установи се, че има значително съвпадение между оценката на служителите и самооценката на кметовете в изследваните общини, т. е. може да се заключи, че в българските общини много рядко лидерите прилагат само един стил на управление, но най-често прилагания лидерски стил е трансформационният.

Получените резултати **потвърждават** направеното допускане, че трансформационният лидерски стил е най-често прилаганият управленски стил в местното самоуправление в Република България. Изпълнението на поетите ангажименти е фактора с най-високо отражение върху лидерския стил на кметовете в българските общини.

5. Анализ на резултатите от проведено изследване за емоционална интелигентност

След попълване на формулярите от кметовете, получените отговори са обработени, като е изчислено индивидуалното ниво на емоционална интелигентност на всеки от изследваните лица, прилагайки формулата, описана в глава втора, т. 5.5 на Методика за оценка на емоционалната интелигентност на лидера в местното самоуправление в Република България на дисертацията. Въз основа на индивидуалните нива на емоционална интелигентност е изчислено средното ниво на емоционална интелигентност общо за категория лидери и по отделно по критерии пол – за мъже и за жени. Резултатите са представени в таблица 21.:

Таблица 21. Средни стойности на емоционална интелигентност

Кметове	Коефициент на ЕИ
Средна стойност лидер	5.6567
Средна стойност мъже	5.7051
Средна стойност жени	5.4546
Респонденти	57
Мъже	46
Жени	11

Източник: Собствени изчисления

База: 57

Получените резултати *потвърждават* направеното допускане, че високите нива на емоционална интелигентност оказват положително влияние при избора, реализирането на кмета в местната власт и преизбирането му.

6. Влияние на харизмата и емоционалната интелигентност върху стила на управление в българските общини

За да се провери дали има взаимовръзка между коефициента на харизмата, коефициента на емоционална интелигентност и прилагането на трансформационен лидерски стил, въз основа на индивидуалните резултати, получени от попълнените въпросници от всеки кмет е приложен корелационен анализ. Получените данни са изложени в таблица 27.

Таблица 27. Корелация между харизма, емоционална интелигентност и трансформационен лидерски стил

	Харизмата	Емоционална интелигентност	Трансформационен лидерски стил
Харизмата	1		
Емоционална интелигентност	0.0461	1	
Трансформационен лидерски стил	0.5618	0.1976	1

Източник: Собствени изчисления

База: 57

От изложените данни е видно, че има значителна връзка между харизмата и трансформационният лидерски стил – 0.5618. В другите два случая се наблюдава слаба връзка между харизмата и емоционалната интелигентност – 0.0461 от една страна и между емоционалната интелигентност и трансформационният лидерски стил – 0.1976 от друга страна.

Получените резултати *потвърждават* направеното допускане, че съществува връзка между харизмата, емоционалната интелигентност и лидерският стил в местното самоуправление в Република България.

7. Взаимовръзка между факторите с най-високи резултати от проведеното изследване на лидерите в българските общини чрез въпросниците за самооценка

За да бъде установено дали има взаимовръзка между факторите с най-високи средни стойности, изведени след обобщаване на резултатите от индивидуалните въпросници, попълнени от кметовете и ако има от какъв тип е тя, е приложен корелационен анализ. Получените данни са изложени в таблица 31.

Таблица 31. Корелация между факторите Воля, Чувствителност към нуждите на другите, Изпълнение и Емоционална интелигентност

	Воля	ЧНД	Изпълнение	ЕИ
Воля	1			
ЧНД	0.4502	1		
Изпълнение	0.3549	0.3296	1	
ЕИ	0.2192	0.4252	0.2226	1

Източник: Собствени изчисления

База: 57

Видно от изложените данни е, че съществува умерена корелационна зависимост между факторите *Воля* и *Чувствителност към нуждите на другите (0.4502)*; между *Чувствителност към нуждите на другите* и *Емоционална интелигентност (0.4252)*; между факторите *Воля* и *Изпълнение (0.3549)* и между *Чувствителност към нуждите на другите* и *Изпълнение (0.3296)*. Забелязва се слаба корелация между факторите *Изпълнение* и *Емоционална интелигентност (0.2226)* от една страна и *Воля* и *Емоционална интелигентност (0.2192)* от друга страна. Данните показват, че личностния фактор *Воля* оказва влияние върху проявлението и реализирането на лидерството в местното самоуправление.

Получените резултати *потвърждават* направеното допускане, че кметовете се избират като лидери, а не като администратори, което се потвърждава от взаимовръзката между факторите с най-висок резултат по всеки един от въпросниците за самооценка.

8. Анализ на резултатите от проведено изследване сред служителите в общинската администрация на територията на Република България

За да бъде направена обективна оценка на лидерските модели в местното самоуправление е изследвано мнението на служителите в 57-те общини, чиито кметове приеха поканата да вземат участие в изследването. Броят на служителите, попълнили анонимната анкета, е 855, като техният брой в отделните общини варира между 10 и 38.

С цел да се определят факторите, които са характерни за личността и управлението на всеки кмет първоначално е необходимо да се определи честота на съвместна работа между него и анкетираните служители, поради което е зададен въпрос „Колко често работите в пряк контакт с Кмета на община/район „X“?“, резултатите от който са представени на фигура 13.



Фигура 13. Честота на работа

Източник: Създадена от автора

База: 855

Средните оценки по всички твърдения от адаптирания въпросник за харизматичното лидерство, след обработка на резултатите са представени в таблица 32.

Таблица 32. Средни оценки на различни индикатори от профила на харизматичното лидерство, представени от най-високата, към най-ниската оценка

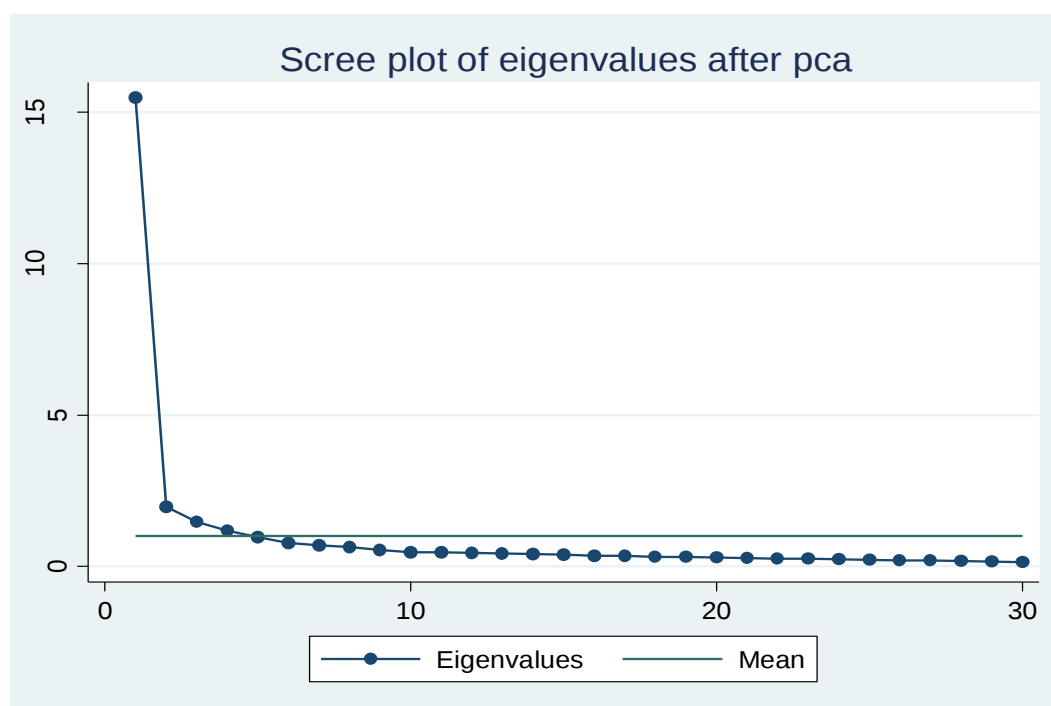
A8	... иска да промени нещата към по-добро	4.61
A2	... работи усилено	4.55
A4	... е амбициозен	4.53
A1	... е много енергичен	4.47
A3	... е решителна личност	4.45
B5	... има ясна визия за това в каква посока трябва да се развива община „X“	4.45
A6	... има високи очаквания към работата на екипа	4.44
B3	... има ясна визия за бъдещето на община „X“	4.42
A9	... ентусиазиран е от това, което прави	4.41
B1	... поставя реалистични цели за развитието на община „X“	4.37
A7	... е постоянен в това, което иска да се направи	4.37
A11	... е добър оратор (има дар слово)	4.37
B6	... умее да говори добре (има дар слово)	4.37
B8	... е ентусиазиран от визията си за развитието на община „X“	4.32
A5	... е харизматичен	4.26
A13	... предлага нови идеи	4.23
B7	... прави реална оценка на ограниченията (социални, културни, финансови и т. н.)	4.21
B3	... насърчава служителите да поемат отговорност	4.19
B6	... прави реална оценка на ресурсите (финансови, материални, човешки и т.н.)	4.18
B4	... разбираемо и ясно споделя визията си със служителите	4.17
B2	... предава ясно чувство за посока на служителите	4.15
B5	... практикува това, което проповядва	4.13
A10	... обича да прави неща, които са различни от нормалната рутина, за да подобри състоянието на нещата	4.12
B1	... насърчава самостоятелното мислене	4.10
B4	... осигурява конструктивна обратна връзка	4.06
A12	... експериментира с нови концепции и процедури	4.03
B2	... публично признава доброто представяне на служителите си	3.97

Г3	... риск за възможностите му за израстване	3.75
Г1	... риск от загуба на власт и авторитет	3.73
Г2	... риск от загуба на статут	3.67

Източник: Самостоятелно изследване сред служители на 57 общини

База: 855

С цел да се провери дали така изследваните индикатори, адаптирани от изследването на *Javidan and Waldman* (2003) се групират в определени фактори, е приложен анализ/метод на главните компоненти (principal component analysis) и групиране с VARIMAX ротационна техника. Резултатите от анализа на главните компоненти показва обособяването на 4 фактора (виж фигура 14), които в най-голяма степен отчитат различните аспекти от харизматичното лидерство, представени в таблица 33. на дисертационния труд и които са означени както следва: **Визия, Енергия, Решителност, Поемане на риск.**



Фигура 14. Scree plot

Източник: Създадена от автора

Забележка: Тази графика показва броя на обособилите се компоненти (латентни) фактори от анализа на главните компоненти.

Стъпвайки на откритите се 17 индикатора в четири измерения, е конструирана скала на харизматичното лидерство в местното самоуправление в Република България. За целта са стандартизирани всички променливи в z-точки, така че да имат средна 0 и стандартно отклонение 1. Вътрешната консистентност, която е измерена с коефициента на Кронбах алфа α , на всяко измерение, е както следва: **Визия** (4 индикатора) $\alpha = 0.895$; **Енергия** (5 индикатора) $\alpha = 0.883$; **Решителност** (5 индикатора) $\alpha = 0.879$; **Поемане на риск** (3 индикатора) $\alpha = 0.924$. Вътрешната консистентност на композитната скала на харизматичното лидерство в общинската администрация, включваща четирите измерения е $\alpha = 0.825$. Разработената скала има средна стойност: 0 и стандартно отклонение: .699.

Във формуляра изпратен до служителите са включени два отворени въпроса – „На кратко опишете какво най-много харесвате и цените във Вашия ръководител?“ и „Какъв съвет бихте дали на г-н/г-жа „Y“ относно посоката за развиване на община „X“?“. Най-харесваните личностни и управленски качества, посочени в отговорите на служителите са обобщени и представени в **Приложение № 15**, като е направен паралел с лидерските качества, посочени в теорията и в нормативната уредба. Служителите са посочили 123 различни качества, които харесват в кметовете със съответните натрупвания, като 58 от тях съвпадат с тези в теорията (49) и в нормативната уредба в областта на местното самоуправление (7).

На база броя натрупвания на отговорите в секция **Личностни качества (Е)**, съответните индикатори от твърденията са разпределени спрямо категориите на синсидиум модела. Власт, Жизненост, Контрол и Принадлежност са доминиращите категории, чрез които се възприемат личностните качества на кметовете.

С цел да се установи дали служителите приемат работата си с кметовете като възможност за придобиване на нови знания и опит е зададен въпроса „В процеса на работата си с Кмета на община/район „X“ успяхте ли да придобиете нови знания и полезен опит?“, резултатите от който са представени на фигура 17.



Фигура 17. Придобиване на нови знания и опит

Източник: Създадена от автора

База: 855

В последната секция на формуляра *Лидерски стил (3)*, насочен към служителите твърденията са адаптирани в посока оценка на лидерския стил, който кметовете прилагат при управление на общинските администрации. Резултатите за всеки от посочените лидерски стилове са посочени в т. 4 на настоящата глава, като е направен сравнителен анализ с резултатите, получени след попълване на индивидуалните въпросници от всеки от кметовете, взели участие в изследването.

Получените резултати *потвърждават* и подкрепят издигнатите хипотези и тезата на дисертационния труд, че при кметовете на българските общини доминира комбинацията от лидерски качества, знания и умения на личността над уменията за администриране, което оказва положително влияние върху успеха на кмета и общината, която управлява.

9. Модел на лидерството в местното самоуправление

След анализ на резултатите от проведените изследвания и въз основа на резултатите от въпросниците за самооценка, които попълниха кметовете може да се обобщи, че най-широко застъпеният лидерски модел в местното самоуправление на територията на Република България е:

- **Личностен профил „I“** – в основата на този личностен профил са високите нива на личностния фактор **Воля** и ниските нива на личностния фактор **Емоционалност**;
- **Личностен тип „Изпълнител“** - силно вярва във върховенството на закона и че властта трябва да бъде заслужена.
- **Харизматичност** – изразена е най-ярко в *отношенията със служителите и гражданите* на съответната община;
- **Лидерски стил** – най-силно застъпен е трансформационният лидерски стил, като най-ярко се проявява чрез фактора **„Изпълнение“**;
- **Емоционална интелигентност** - средното ниво на емоционална интелигентност на изследваните кметове е **5.6567**.

Личностните фактори **Воля** и **Емоционалност** оказват влияние върху проявлението и реализирането на лидерството в местното самоуправление и корелират с останалите фактори, изграждащи най-разпространения лидерски модел в местното самоуправление в България според самооценките на изследваните кметове.

- **Личностните характеристики**, които се открояват въз основа на самооценката са: **енергичен; активен; предприемчив; ентусиазиран; общителен (комуникативен); оптимист; лоялен; ангажиран; решителен; ориентирани към целта; независим; мотивиран; амбициозен; упорит; настойчив; разумен; има силна воля; честен; лоялен; търпелив; надежден; креативен; отличен организатор.**

Като най-харесвани качества в отворените въпроси служителите посочват **отговорен** – 114; **амбициозен** - 72; **решителен** – 57. Служителите са единодушни, че изследваните кметове на общини са амбицирани да работят в посока подобряване на съществуващото положение и развитие на общинските администрации и поверените им населени места.

Наблюдават се съвпадения между резултатите получени от самооценките на кметовете и тези, получени от оценките на служителите в общинските администрации.

В заключение може да се обобщи, че изследваните кметове през годините са успяли да съчетаят по подходящ начин вродени и придобити личностни качества, харизма, емоционална интелигентност и лидерски стил, така че да формират лидерски образ, който вдъхновява и мотивира служителите на общинската администрация, която ръководят да ги следват и възприемат техните цели като свои.

10. Изводи и препоръки от трета глава

От апробираната методика за изследване на лидерските модели в местното самоуправление в Република България, с цел проверка на издигнатите хипотези се оформят следните изводи:

- Наличието на определени личностни характеристики оказват влияние върху модела на лидерството в българските общини;
- Факторите **Воля** и **Емоционалност** оказват влияние върху цялостното поведение на изследваните лидери и върху модела на лидерство в българските общини;
- Съществува статистически значима разлика между мъжете и жените кметове по отношение на фактора **Емоционалност**;
- Съществува умерена корелационна зависимост между факторите **Воля** и **Енергия/Темперамент**; **Воля** и **Контрол/Сътрудничество**; **Енергия/Темперамент** и **Контрол/Сътрудничество** и **Енергия/Темперамент** и **Отношение към хората/Отвореност към нов опит**;
- Съществува отрицателна корелационна зависимост между фактора **Емоционалност** и останалите четири фактора на личността;
- Най-често срещаният личностен тип е **Изпълнител**, което се обосновава и от наличието на определени личностни черти;
- Харизмата на лидерите в българските общини се проявява най-ярко чрез взаимодействието им със служителите и населението на общината, и с желанието им да променят съществуващото положение към по-добро;
- Харизмата оказва значително влияние върху лидерския стил, докато влиянието на емоционалната интелигентност е слабо или в определени случаи умерено;
- Най-често прилаганият лидерски стил в общините в Република България е трансформационният, като се потвърждава хипотезата, че лидерите са склонни да прилагат и другите два стила в зависимост от конкретните ситуации;
- Полът на лидера не оказва влияние при избора на лидерски стил;
- Изпълнението на поетите ангажменти влияе най-силно върху лидерския стил на изследваните кметове;
- Лидерите в изследваните общини демонстрират високо ниво на емоционална интелигентност, което оказва положително влияние при реализирането на лидерския им потенциал;

- Нивото на емоционална интелигентност на лидерите в българските общини е по-високо от това на бизнес лидерите, което се забелязва особено при мъжете лидери. Получените резултати от изследването доказват предположенията, че:
- **Хипотеза 1:** Кметовете се избират като лидери, а не като администратори – резултатите от проведеното цялостно изследване **потвърждават** направеното допускане във висока степен;
- **Хипотеза 2:** Трансформационният лидерски стил е най-често прилаганият управленски стил в местното самоуправление в Република България - резултатите от проведеното цялостно изследване **потвърждават** направеното допускане в много висока степен;
- **Хипотеза 3:** Високите нива на емоционална интелигентност оказват положително влияние при избора, реализирането на кмета в местната власт и преизбирането му - резултатите от проведеното цялостно изследване **потвърждават** направеното допускане в много висока степен;
- **Хипотеза 4:** Съществува връзка между харизмата, емоционалната интелигентност и лидерският стил в местното самоуправление в Република България - резултатите от проведеното цялостно изследване **потвърждават** направеното допускане в много висока степен.

Резултатите от цялостно дисертационно изследване и от проведеното емпирично проучване подкрепят и потвърждават тезата на дисертационния труд, а именно че ***в управлението на българските общини доминира комбинацията от лидерски качества, знания и умения на личността над уменията за администриране, което оказва последващо влияние върху успеха на кмета и общината, която управлява.***

Изследването, обект на настоящата дисертация, може да се разглежда като един от сериозните опити за изучаване на проблемите в областта на лидерството и изграждане на методика за оценка на лидери.

11. Препоръки и възможности за бъдещо приложение на методиката за оценка

Въз основа на събраната информация от проведеното изследване възможностите за практическа реализация на резултатите биха могли да са полезни на следните целеви групи:

- Организации, които биха желали да излъчат кандидати за заемане на обществени позиции;
- Кметовете на общини, които биха желали да оценят лидерския си потенциал и възможностите за реализирането и развитието му в бъдеще;
- Лица, заемащи или желаещи да заемат обществени позиции;
- Публични и частни организации, които искат да тестват лидерския потенциал на своите служители;
- Консултантски организации, развиващи дейност в областта на усъвършенстване на лидерски знания и умения;
- Изследователи с интерес към лидерството и психология на личността;
- Консултанти по подбор на кадри;
- Държавни и общински институции, ангажирани с процеса по планиране и анализиране на финансово – икономически показатели;
- Държавни и общински институции, ангажирани със законотворчество;
- Може да се предприеме актуализиране на съществуващия към Министерския съвет на Република България – Административен регистър (www.iisda.government.bg) от съответните институции;
- Компетентните държавни институции и учебните заведения могат да насочат вниманието си към актуализиране на учебните планове;
- Законодателният орган в Република България може да обмисли вариант за промени в нормативната уредба и въвеждане на възможност за „Парламент на кметовете“, като легитимно избрани чрез мажоритарен вот органи на местното самоуправление, който да заседава в случаите на задълбочаване на политическата криза и невъзможност за излъчване на редовно правителство на национално ниво.

12. Възможности за бъдещи изследвания

В процеса на работа са идентифицирани множество въпроси, които могат да бъдат обект на изучаване и анализиране в бъдещи разработки. Валидността на резултатите, обвързани с поставените ограничения на изследването и установените в процеса на работа дискуссионни въпроси биха били добра основа на бъдещи изследвания в областта на лидерството:

- Резултатите дават възможност за разширяване на изследването и включване на качествени методи;

- Предложената методика може да бъде доразвита и разширена чрез проучване на влиянието на организационната култура, етнос, религия, възраст, образование и други фактори върху реализиране на лидерския потенциал;
- Може да се търси връзка между наличието на определени личностни характеристики, личностния тип на кмета, харизмата, лидерския стил и емоционалната интелигентност на кмета и финансовото и икономическо състояние на общината, както и привлечените инвестиции в периода на мандата му;
- В бъдеще може да се направи опит да се изследва взаимовръзката между вродените личностни характеристики (харизма и други) и придобитите личностни черти (образование, професионални умения и други) и отражението им върху стила на управление, който прилага лидерът, при управление на общинската администрация, както и влиянието им върху финансовия резултат на общината. Не на последно място ще се анализира влиянието на съвкупността от тези качества и мандатността на кметовете;
- В бъдещи изследвания ще се търси връзката между съотношението лидерство – финансово и икономическо състояние на съответната община, и представяне на кмета и общината в публичното пространство;
- Изследването може да бъде разширено и обогатено и чрез включването на кметовете на кметства, секретари на общини, председатели на общински съвети и общински съветници. Въз основа на тази по-голяма база могат да се търсят евентуални различия по полов признак; големина на общината по териториален признак или по брой население;
- Въз основа на апробираната методика може да бъде създаден инструмент, с който да бъдат проучени нагласите на населението на съответната община/район относно личностните качества, знания и умения, които оценяват и биха желали техния кмет да притежава;
- Предложената методика за оценка на лидери може да бъде доразвита в посока прилагането ѝ не само в местното самоуправление, а и на централно ниво в публичния сектор в Република България;
- Апробираната методика може да бъде приложен при провеждане на изследване на лидерството на европейско или международно ниво;

- Интерес представлява и обвързване на резултатите и изграждане на регионални профили на общините, съвместно с държавни институции.

Апробираната методика и изведеният модел на лидерския потенциал може да бъде използван както от изследователи в академичните среди, така и от специалисти за подбор на кадри в публичния сектор и партийни организации. Генерираните данни могат да послужат за основа на по-мощен проект за изучаване динамиката на лидерското поведение и влиянието му върху институционалните резултати.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработеният дисертационен труд идентифицира лидерските модели в местното самоуправление в Република България като се акцентира върху съществените личностни характеристики, които помагат на една личност да бъде определяна и възприемана като лидер. Отделено е внимание на харизмата, емоционалната интелигентност и лидерският стил, и на връзката между тях, с цел по-широк поглед върху комбинацията от фактори, оказващи влияние върху формирането на личността на един лидер. Направен е опит да бъде представена една по-задълбочена и по-различна визия върху феномена лидерство и съставните му части. Избрана е сфера на обществения живот и обществено значими личности, които не са били обект на задълбочен анализ и изследване в областта на лидерството.

Теоретичният обзор на литературата в областта на лидерството и съставните му елементи обясняват все по-задълбочаващият се научен интерес и социалното му приложение в различни сфери на обществения живот.

В резултат на проведеното емпирично изследване, включващо пет формуляра за самооценка (Личностен профил; Типология на Майерс – Бригс; Харизматично лидерство; Трансформационно лидерство и Емоционална интелигентност), предоставени на кметовете на общини в Република България и един формуляр за оценка на притежаваните от тях личностни качества, харизма и лидерски стил, предоставен на част от служителите в общинските администрации е извършен анализ на лидерските модели в местното самоуправление в третата глава на дисертацията. Въз основа на резултатите от изследването са изведени съществените личностни характеристики, елементите на харизмата и лидерския стил, характеризиращи обектите на изследване и нивото им на емоционална интелигентност. Резултатите показват, че има значителни съвпадения в начинът, по който служителите възприемат своите ръководители от една страна, и това, как те самите възприемат себе си в обкръжаващата среда. Разработката дава отговор на въпроса кой е най-характерният лидерски модел в местното самоуправление в Република България и кои са елементите, които го изграждат, а също така потвърждава надеждността на конструирания модел за изследване на лидерството в местното самоуправление в Република България.

Основавайки се на натрупаната теория, описваща лидерството като явление и на база получените конкретни резултати се потвърждава тезата и издигнатите хипотези, че кметовете се избират като лидери, комбинирайки интелектуални способности, характер,

придобити умения, емоционална интелигентност, лидерски стил и харизма, създаващи условия за работа и мотивация у своите служители за постигане на общите цели, а не като администратори на обществени услуги.

Направени са основни обобщения и изводи от проведеното изследване, и са посочени възможностите за бъдещи изследвания

Възможностите за практическа реализация на резултатите са ориентирани към следните целеви групи:

- Организации, които биха желали да установят лидерския потенциал на потенциални кандидати за заемане на обществени позиции;
- Кметове на общини и райони, които биха желали да оценят лидерския си потенциал и възможностите за реализирането и развитието му в бъдеще;
- Лица, заемащи или желаещи да заемат обществени позиции, които биха искали да измерят лидерския си потенциал и възможностите си за развитие и реализиране;
- Публични и частни организации, които искат да тестват лидерския потенциал на своите ръководители;
- Консултантски организации, развиващи дейност в областта на усъвършенстване на лидерски знания и умения;
- Изследователи с интерес към лидерството и психология на личността.

Резултатите доразвиват и обогатяват съществуващите научни изследвания в областта на лидерството и предоставят широко поле за бъдещи изследвания и дискусии. Въз основа на изложеното се достига до извода, че лидерството е явление от областта на междуличностното взаимодействие между хората.

В резултат на извършената работа, заложената цел и поставените задачи в дисертацията следва да се считат за постигнати.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Traykova, L.**, (2023). Charisma as a factor of the formation of leaders in the municipal administration on the territory of the Republic of Bulgaria. Journal of Management Sciences and Applications. Faculty of Management and Administration University of National and World Economy. Volume 2(2), p. 265 – 273. ISSN: 2815 - 3030;
2. **Миронова, Н., Трайкова, Л.**, (2023). Емоционалната интелигентност като фактор за формиране личността на лидера в общинската администрация на територията на Република България. Икономически и социални алтернативи. Издателски комплекс – УНСС. София. Брой 4, с. 109 – 121. ISSN (print): 1314 - 6556; ISSN (online): 2534 - 8965;
3. **Трайкова, Л.**, (2024). Влиянието на харизмата и емоционалната интелигентност върху стила на управление в общинската администрация на територията на Република България. Икономически и социални алтернативи. Издателски комплекс – УНСС. София. Брой 1, с. 143 – 156. ISSN (print): 1314 - 6556; ISSN (online): 2534 - 8965;
4. **Трайкова, Л.**, (2024). Лидерски стил в българските общини. Научни трудове. Издателски комплекс – УНСС. София. Брой 3, с. 175 – 191. ISSN (print): 0861 - 9344; ISSN (online): 2534 - 8957;
5. **Трайкова, Л.**, (2024). Съществени личностни характеристики за формиране личността на лидера в общинската администрация на територията на Република България. Докторантски четения 10. Публична администрация в развитие: Презареждане. Издателски комплекс – УНСС. София, с. 45 – 82;
6. **Трайкова, Л.**, (2024). Идентифициране на личностните типове на кметовете в местното самоуправление в България по типологията на Майерс – Бригс. Икономически и социални алтернативи. Издателски комплекс – УНСС. София. Брой 3, с. 78 – 88. ISSN (print): 1314 - 6556; ISSN (online): 2534 - 8965.

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

Теоретичните приноси се изразяват в разширяване на полето на научното познание в областта на лидерство, като са доказани нови зависимости между: лидерството и личностните фактори *Воля* и *Емоционалност*; личностните фактори *Воля* и *Емоционалност* от една страна и факторите с най-високо изражение на харизмата (*Чувствителност към нуждите на другите*); трансформационния лидерски стил (*Изпълнение*) и нивото на емоционална интелигентност от друга; пола и личностния фактор *Емоционалност*; харизмата, емоционалната интелигентност и стила на управление; факторите на личността, харизматичното лидерство и елементите *Визия*, *Енергия*, *Решителност* и *Поемане на риск*.

- Резултати от проведеното изследване подкрепят и обогатяват предходни изследвания относно значимостта на теорията за чертите на лидера и влиянието им върху реализацията на лидерския потенциал.

Методологичните приноси са:

- Адаптирана е методика с висока психометрична надеждност в български условия – въпросници за самооценка, включващи Личностен профил по Големите пет; Типология на Майерс – Бригс; Харизматично лидерство по *Conger & Kanungo*; Трансформационен лидерски стил по *Bass* и емоционална интелигентност по Петридес и Фърнам;
- Специално конструиран, валидиран и адаптиран за целите на настоящия научен труд е формуляр за оценка на личностните качества, харизмата (*Javidan & Waldman*) и стила на управление, който показват висока психометрична надеждност в български условия;
- Приложен и адаптиран за целите на изследването е *Censydiam framework* (Синсидиум модел).

Практико - приложни приноси:

- Разработен и апробиран е авторова методика за оценка на лидерството, приложима в подбора на лидери, която включва приложим инструментариум и методика за анализ на резултатите;
- Получените резултати имат ясно приложно значение за органите на централната и местна власт; за партийни и други организации, които имат за цел излъчване на кандидати за заемане на обществени позиции; за консултантски организации; за личности, които искат да идентифицират и развиват лидерския си потенциал; за

изследователи, с интереси в областта на лидерството, психологията на личността, организационно поведение, управление и развитие на човешките ресурси; за преподаватели и учебни заведения, които искат да актуализират и развиват учебното съдържание и повишаване качеството на академичните и други курсове.



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

FACULTY OF „MANAGEMENT AND ADMINISTRATION“

DEPARTMENT OF „MANAGEMENT“

LORETA LYUBENOVA TRAYKOVA

LEADERSHIP MODELS IN LOCAL SELF - GOVERNMENT

DISSERTATION ABSTRACT

for awarding the educational and scientific degree „**doctor**“
in the field of higher education „3. Social, economic and legal sciences“,
professional field „3.7. Administration and Management“
and the scientific specialty „Management“

**SCIENTIFIC SUPERVISOR:
PROF. DR. NADIA MIRONOVA**

SOFIA, 2024

CONTENTS

GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION	58
INTRODUCTION	58
Relevance and significant of the problem	58
Object and subject of research	59
Aims, objectives, scope and limitations of the research	59
Dissertation research thesis	62
Scientific - research methods	62
STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION	62
SYNTHESIZED EXPRESSION OF THE DISSERTATION	67
CHAPTER ONE	67
THEORETICAL BASICS OF LEADERSHIP	67
1. History and philosophy of leadership	67
1.1. Antiquity	67
1.2. Middle Ages	67
1.3. The new time	67
2. Essence of leadership	67
3. Types of leadership	68
4. The factors influencing the identification of leaders	68
4.1. Personal qualities	68
4.2. Charisma	68
4.3. Leadership style	69
4.4. Emotional intelligence - nature and characteristics	69
4.4.1. Emotional regulation of behaviour	69
4.4.2. Emotional intelligence	69
4.4.3. Social intelligence	69
4.5. Character. Character traits	70
5. Peculiarities of local self - government and mayors	70
6. Leadership in local government in Bulgaria	70
7. Basic functions and powers of mayors in Bulgaria, according to Bulgarian legislation	70
7.1. Main functions and powers of mayors of municipalities	71
7.2. Main functions and powers of district mayors	71
8. Conclusions and summaries	71
	54

CHAPTER TWO	72
METHODOLOGY FOR DETERMINING LEADERSHIP MODELS IN LOCAL SELF - GOVERNMENT	72
1. Opportunities and challenges in conducting Internet - based research	72
2. Selection of a method for conducting the empirical research	72
3. Formation of the general population	72
4. Making initial contact with potential respondents	73
5. Tools used	73
5.1. Creating a personal profile and bringing out essential personal characteristics of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria	73
5.2. Derivation of the personality type of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria according to Myers - Briggs Typology	74
5.3. Assessment of the leader's charisma in local self - government in the Republic of Bulgaria	75
5.4. Assessment of transformational leadership in local self - government in the Republic of Bulgaria	75
5.5. Assessment of the emotional intelligence of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria	75
5.6. External assessment of leaders by employees in municipal administrations in the Republic of Bulgaria	76
6. Methodology for assessing leaders in local self - government	76
7. Analysis of research data	77
CHAPTER THREE	78
APPROVAL OF THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEADERSHIP OF THE MAYORS IN BULGARIA	78
1. Analysis of the results of a personal profile research	78
2. Analysis of the results of a conducted research of the personality type according to the typology Myers - Briggs	80
3. Analysis of the results of conducted research on charismatic leadership	81
4. Analysis of the results of a conducted research on leadership style	82
5. Analysis of the results of a conducted research for emotional intelligence	84
6. Influence of charisma and emotional intelligence on the management style in Bulgarian municipalities	85
	55

7. Interrelationship between the factors with the highest results from the conducted research of leaders in the Bulgarian municipalities through the self - assessment questionnaires	86
8. Analysis of the results of a conducted research among employees in the municipal administration on the territory of the Republic of Bulgaria	87
9. Model of leadership in local self - government	91
10. Conclusions and recommendations from the third chapter	93
11. Recommendations and possibilities for future application of the assessment methodology	94
12. Opportunities for future research	95
CONCLUSION	97
LIST OF DISSERTATION PUBLICATIONS	99
CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION	100

The author of the dissertation is a doctoral student of independent training at the „Management“ department at UNWE - Sofia.

The dissertation has a volume of 218 pages of which 185 main text pages distributed as follows:

Introduction - 8 pages; **Exhibition** in three chapters – 171 pages; **Conclusion** – 2 pages. Structurally, it includes a list of tables – 5 pages (43 tables), list of figures – 2 pages (17 figures), list of pictures – 2 pages (23 photos), list of publications on the dissertation – 1 page (6 publications), list of used literature – 19 pages (415 source from which 63 in Bulgarian language, 29 in a foreign language, 323 Internet sources in Bulgarian (313) and (10) in a foreign language), list of contributions – 2 pages, list of attachments – 2 pages and 16, **Attachments** – 65 pages.

The dissertation was discussed and accepted for defence at a meeting of the DC of the Department „Management“ at the Faculty of „Management and Administration“ of the UNWE, held on 04.11.2024.

The public defence of the dissertation will take place on 20.01.2025 at 10:00 o'clock in the hall 2032A of UNWE - Sofia, at an open meeting of the Scientific Jury, appointed by order of the Rector of UNWE.

The defence materials are available to interested parties in the „Science“ Directorate of UNWE - Sofia and on the University's website (www.unwe.bg)

GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

The world is changing at a fast pace every day, and this requires the application of a different approach in the management of public organizations. Increasingly, analysts from various fields signal a crisis of leadership and support the thesis that a number of problems at the global, national and regional level are caused by weak governance or the lack of leaders to attract followers, or both.

On the other hand, people's hope is always that their mayors are above all optimists and pragmatists. *The problem addressed by the dissertation is the conflict between leadership and the results - oriented administrative nature of the mayor's work.* The current dissertation is dedicated to the study of leadership models in local self - government, the essential personal characteristics as a factor in the formation of a leader, as well as the relationship between emotional intelligence, charisma and management style, as a success factor in local self - government. Attention is paid to the different traits, education, culture and management style that contribute to a mayor being defined as a leader.

Relevance and significant of the problem

Over the years, many researchers from different fields - historians, educators, psychologists, ethicists and others - have searched for answers to the questions related to what is the combination of qualities that a person should possess in order to be a leader. To this day, there is no unequivocal answer to this question, which is why in this dissertation a set of personal qualities, charisma, character, emotional intelligence and management style will be researched and presented as essential in the formation of the leader in local self - government.

The relevance of the topic of leadership, considered in the dissertation, is justified by the fact that not every person holding a managerial position knows how to lead - certain personal qualities and social skills are necessary for this. On the other hand, in order to manifest leadership qualities and skills, a group of people is needed, whose joint activity requires an internal organizer. Success is the result of joint efforts involving both leaders and followers, and is an expression of the new managerial ethos and sense of harmony. And effective management is impossible without leadership.

The research focus is on the public sector for several reasons:

- local government stands out for its stability, responsibility and for receiving the widest public support within the state;

- the local government has proven to be the most stable and predictable, in view of the political crisis that has occurred, and the mayors embody stability and security, so necessary for the society;
- mayors are elected by the majority, primarily because of the personal qualities they possess and the opportunity to interact directly with the population, in their quest to solve daily problems and to be a stable support for the people;
- the mayors are the ones who, to a significant extent, come close to the theoretical statements about the leader and leadership;
- the possibility of developing the leadership potential in the public administration/local self - government is significantly more limited, compared to business organizations, since they are economic entities that do not aim to make a profit, but to satisfy public needs and raise the standard of living of the population;
- when reviewing the literature and research in the field of leadership, it was found that there are no in - depth studies in this field in Bulgaria and the chosen methodology was not applied to the study of socially significant individuals in the public sector. All these factors and considerations are the basis of our choice of object and subject of research and of the tasks we set ourselves with the creation of the present dissertation work.

Object and subject of research

Object of the research of the dissertation is the leadership models applied by the mayors of the municipalities and regions (called municipalities for short) on the territory of the Republic of Bulgaria.

Subject of the research is the correlation between the personal qualities that mayors possess, charisma, emotional intelligence and the leadership style they apply in the management of municipal administrations.

Aims, objectives, scope and limitations of the research

The aim on the dissertation is to create a methodology for improving leadership models that improve the management of municipalities.

A leadership model should be understood as a set of leadership elements (personality traits, including charisma, emotional intelligence, management style, relationships with followers, as well as the interrelationships between these elements). These elements are not

mutually exclusive, but complementary. The leadership model reflects a specific construct, reproduces some part of reality, and the purpose of its derivation is cognitive and advanced.

The methodology for assessing the mayor's leadership should be applicable:

1. For assessment and comparison between contenders;
2. To determine leadership potential as a difference between self - assessment and employee assessment;
3. To improve leadership (as a difference between the personal model and the research - derived model).

To achieve the goal, the following main **tasks** have been formulated:

- Analysis of the main theoretical positions related to leadership from antiquity to the present day;
- Derivation of essential personal characteristics that should be possessed by the person defined as a leader;
- Synthesis of the main functions and powers of the mayors of the municipalities on the territory of the Republic of Bulgaria;
- Adaptation of self - assessment forms aimed at the objects of research and adaptation of a form for assessment of personal qualities, charisma and management style aimed at employees in municipal administrations;
- Creation of a methodology for conducting a comprehensive study of the leadership potential of candidates for holding public positions;
- Approbation of the methodology, by conducting an empirical study to collect, analyse and interpret information based on self - assessment of the personal characteristics, charisma, emotional intelligence and management style of the objects of research and an empirical study to collect, analyse and interpret information by assessment of the personal qualities, charisma and management style of the research objects by the employees in the municipal administrations (the form has several sections, including statements and open questions);
- Summarizing the results of the conducted research, formulating recommendations and guidelines for its implementation in public life.

The **scope** of the dissertation includes basic theoretical statements and perspectives of scholars throughout the different eras, definitions of leader and leadership, types of leadership, as mentioned, without examining in depth, the different classifications. The factors for

successful management are limited to personality profile, personality type, charismatic leadership, transformational management style and emotional intelligence.

The research was carried out in Bulgaria and covers 265 mayors of municipalities and 35 mayors of districts in the cities of Sofia, Plovdiv and Varna, i. e. is the general population covers 300 units.

The empirical research, based on forms prepared and provided for completion (electronic surveys by e-mail with a link (e-mail address) to HTML - web - based survey cards) for self - assessment by the research objects, as well as a form for assessing personal qualities, charisma and management style, was conducted among employees in municipal administrations, led of the research sites (855 employees).

The time frame of the pilot and the actual study covers the period 2021 – 2023. The pilot study was carried out in the framework of the preparation and defence of a master's thesis in the period January - July 2021, the actual study covered the period June 2022 – September 2023.

It should be noted that the research has its merits **restrictions** and they are related to:

- the volume of the realized sample – 57 mayors;
- the method of conducting the research - through an online survey and the impossibility of personal contact with all researched persons;
- mayors of town halls and deputy mayors, as well as employees in other management positions in municipalities such as deputy mayors, secretaries, chairmen of municipal councils and municipal councillors, are not included in the study;
- the dissertation covers the most important theoretical - methodical aspects in the field of leadership, without pretensions to exhaustiveness;
- the dissertation research was carried out within two years, one of which was before the implementation of the individual plan for the doctoral program and covers the period of June 2022 – September 2023;
- dissertation research covers the mayoral term 2019 – 2023;
- publicly available information on mayors regarding age, number of mandates and contact address is not comprehensive enough.

When determining the general population, official data from the websites of the Bulgarian municipal and state institutions were used.

Dissertation research thesis

The thesis on which the working hypotheses of the empirical study are built is that ***the combination of leadership qualities, knowledge and personal skills dominates the mayors of Bulgarian municipalities over administrative skills, which has a positive impact on the success of the mayor and the municipality he manages.***

To prove or reject the thesis, four hypotheses have been raised:

- **Hypothesis 1:** Mayors are elected as leaders, not as administrators.
- **Hypothesis 2:** The transformational leadership style is the most frequently applied management style in local self - government in the Republic of Bulgaria.
- **Hypothesis 3:** High levels of emotional intelligence have a positive influence on the selection, realization of the mayor in the local government and his re - election.
- **Hypothesis 4:** There is a relationship between charisma, emotional intelligence and leadership style in local self - government in the Republic of Bulgaria.

Scientific - research methods

To process the collected empirical data from the questionnaires, scientific methods were used such as:

- Historical and descriptive analysis;
- A method of groupings;
- A method for estimating mean values;
- Statistical hypothesis testing;
- Correlation analysis;
- Factor analysis;
- Frequency distribution;
- Graphical methods.

The analysis of the collected information and the testing of the hypotheses of the empirical studies were carried out using *Google Forms*, *MS Excel* and statistical questionnaire processing program *Stata 14*.

STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

The dissertation has a volume of 215 pages, of which 182 pages are the main text.

The introductory part presents the main idea of the dissertation, the relevance and significance of the scientific problem. The object and subject of the study, objectives, tasks,

scope, time frame and limitations of the study are also presented. In this part, the thesis and hypotheses of the dissertation are formulated, the scientific research methods used are described, and the possibilities for the practical implementation of the model are presented.

First chapter introduces the problem area and begins with a historical theoretical overview of the matter. **Second chapter** is devoted to the methodological aspects related to the research. The toolkit for carrying out the research is discussed in detail, the methodology for evaluating leaders in local self - government is presented, and the data analysis methods we applied are indicated. The **third chapter** presents results and analyses from the conducted empirical research and approves the author's methodology for assessing leaders in local self - government. Basic connections and dependencies between the individual components of leadership examined in the dissertation, as well as the model of leadership in local self - government in Bulgaria, have been derived. Conclusions and recommendations are formulated, grounds for accepting or rejecting the hypotheses are sought, and an attempt is made to answer the research questions. Opportunities for future research are presented. **The conclusion** presents the results of the dissertation, defines the contributions of the research and the possibilities for applying the results. Intentions for future research in the subject area are outlined. **The appendices** contain information that supports and complements the overall research.

CONTENTS OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

Relevance and importance of the problem

Object and subject of research

Aims, objectives, scope and limitations of the research

Dissertation research thesis

Scientific research methods

STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

CHAPTER ONE

THEORETICAL FOUNDATIONS OF LEADERSHIP

1. History and philosophy of leadership

1.1. Antiquity

1.2. Middle Ages

1.3. The new time

2. Nature of leadership

3. Types of leadership
4. Factors that influence the identification of leaders
 - 4.1. Personal qualities
 - 4.2. Charisma
 - 4.3. Leadership style
 - 4.4. Emotional intelligence - essence and characteristics
 - 4.4.1. Emotional regulation of behaviour
 - 4.4.2. Emotional intelligence
 - 4.4.3. Social intelligence
 - 4.5. Character. Signs of character
5. Peculiarities of local self - government and mayors
6. Leadership in local government in Bulgaria
7. Basic functions and powers of mayors in Bulgaria, according to Bulgarian legislation
 - 7.1. Main functions and powers of mayors of municipalities
 - 7.2. Main functions and powers of district mayors
8. Conclusions and summaries

CHAPTER TWO

METHODOLOGY FOR DETERMINING LEADERSHIP MODELS IN LOCAL SELF - GOVERNMENT

1. Opportunities and challenges in conducting Internet - based research
2. Selection of a method for conducting the empirical research
3. Formation of the general population
4. Making initial contact with potential respondents
5. Used toolkit
 - 5.1. Creating a personal profile and bringing out essential personal characteristics of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria
 - 5.2. Derivation of the personality type of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria according to Myers - Briggs Typology
 - 5.3. Assessment of the leader's charisma in local self - government in the Republic of Bulgaria
 - 5.4. Assessment of the transformational leadership in local self - government in the Republic of Bulgaria

5.5. Assessment of the emotional intelligence of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria

5.6. External assessment of leaders by employees in municipal administrations in the Republic of Bulgaria

6. Methodology for assessing leaders in local self - government

7. Analysis of research data

CHAPTER THREE

APPROVAL OF THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEADERSHIP OF THE MAYORS IN BULGARIA

1. Analysis of the results of a personal profile research

2. Analysis of the results of a conducted research of the personality type according to the Myers - Briggs typology

3. Analysis of the results of conducted research on charismatic leadership

4. Analysis of the results of a conducted research on leadership style

5. Analysis of the results of an emotional intelligence research

6. Influence of charisma and emotional intelligence on management style in Bulgarian municipalities

7. Interrelationship between the factors with the highest results from the conducted research of the leaders in the Bulgarian municipalities through the self - assessment questionnaires

8. Analysis of the results of the research conducted among employees in the municipal administration on the territory of the Republic of Bulgaria

9. Model of leadership in local self - government

10. Conclusions and recommendations from chapter three

11. Recommendations and possibilities for future application of the assessment methodology

CONCLUSION

LIST OF FIGURES

LIST OF TABLES

LIST OF PICTURES

LIST OF DISSERTATION PUBLICATIONS

USED LITERATURE

DISSERTATION CONTRIBUTIONS

APPENDIXES

Appendix No. 1 - List of municipalities and regions in Bulgaria

Appendix No. 2 - Letter to the mayors of municipalities/districts

Appendix No. 3 - Questionnaire „My personal profile“

Appendix No. 4 - Questionnaire „Myers - Briggs Typology“

Appendix No. 5 - Questionnaire „Charismatic Leadership“

Appendix No. 6 - Questionnaire „Transformational Leadership“

Appendix No. 7 - Questionnaire „Emotional Intelligence“

**Appendix No. 8 - Letter to the employees in the municipal/district administrations in the
Republic of Bulgaria**

**Appendix No. 9 - Questionnaire aimed at employees in municipal/district administrations
in the Republic of Bulgaria**

Appendix No. 10 - My Personality Profile - Scale - Summary

Appendix No. 11 – Myers - Briggs typology - summary

Appendix No. 12 - Charismatic Leadership - summary

Appendix No. 13 - Transformational leadership style - summary

Appendix No. 14 - Emotional intelligence - summary

Appendix No. 15 - Qualities and skills of the leader in local self - government

Appendix No. 16 - Syncidium model - summary

SYNTHESIZED EXPRESSION OF THE DISSERTATION

CHAPTER ONE

THEORETICAL BASICS OF LEADERSHIP

1. History and philosophy of leadership

The scientific study and practical application of leadership has been an object of study since the time of globalization and capitalism (*Ivanov, D., 2014*).

1.1. Antiquity

Many philosophers since antiquity have considered leadership in various forms. Among stand out *Confucius, Socrates, Plato, Aristotle, Epicurus, Marcus Aurelius, Jesus Christ* and others.

1.2. Middle Ages

Leadership theories continued to develop during the Middle Ages, and among representatives of this period stand out *Al Farabi, Dante Alighieri, Niccolo Machiavelli, Thomas More* and others.

1.3. The new time

Among the representatives of the new age stand out *Adam Smith, Thomas Jefferson, Charles Darwin, Kierkegaard, Karl Marx, Friedrich Nietzsche, Max Weber, Carl Gustav Jung, Jose Ortega – and – Gasset* and others (*Ivanov, D., 2014*).

2. Essence of leadership

The meaning of the word „leader“ according to the „Dictionary of the Bulgarian Language“ is leader, head of a political party or of a socio - political organization, while the supervisor is a person who organizes and controls the activity of a given business enterprise with a view to its efficiency (www.rechnik.chitanka.info).

Some authors believe that the word „leader“ was first used in the English language in the 12th century. It originates from the verb root „leden“ which means „travel“ or „show the way“. Leadership as a concept arose five centuries later (*Manolov, G., 2011*).

According to Bass, the word „leadership“ first came into use in the first half of the 19th century. Found in texts about political influence and control of the English Parliament.

In the present work, we will accept the notion that the leader is a personal leader, with numerous followers, whom he has consciously led to the achievement of a specific socially significant goal. This is a person who is informally recognized and accepted by the group to organize and lead it. The leader - awakens the consciousness of the people; achieves high results; gives an example of how to act; shows the profitable directions of activities; benefits himself and the people around him (*Ivanov, D., 2014*).

3. Types of leadership

Over the years, many leadership theories have been put forward, based on which different classifications of leaders have been made. However, according to Krichovsky, there are three important approaches to explain the phenomenon of „leadership“, on the basis of which only three key theories are derived for analysing it:

- Theory of leadership traits;
- Situational leadership theory;
- A synthetic theory of leadership (*Ivanov, I. & Chavdarova, V., 2013*).

4. The factors influencing the identification of leaders

4.1. Personal qualities

A number of scholars over the years have attempted to identify the most essential qualities that leaders should possess. The list of positive leadership traits is gradually growing, and their relationship with the leader's knowledge, skills and abilities is often ambiguous (*Ivanov, D., 2008*). As a result, we can conclude that the combination of acquired knowledge and skills through training and upbringing with the application and deployment of innate gifts is the reason for building a leadership identity.

4.2. Charisma

Charisma is considered as one of the most remarkable and essential characteristics of the personality, which has a very important meaning in management, because psychologists see it as a way for the leader to influence the followers. Max Weber the first time in 1947 introduces the concept of charisma into scientific discourse. According to him, charisma „must be understood as a personality quality that is recognized as unusual, and thanks to which quality, this person is valued as endowed with supernatural, superhuman powers“ (*page 101*). In a more

limited sense, charisma is characterized by the presence in the individual of extraordinary powers or properties that others do not possess (*Ivanov, I., Chavdarova, V., 2013*).

4.3. Leadership style

Leadership style is a set of methods and techniques that the leader applies in the work process. It is unique for each leader and affects the results of the organization in which he works (*Iliev, Tsv., 2016*). The leadership style depends on the personal qualities, knowledge, skills and abilities that the leader possesses and the activities he applies to realize the mission, vision and goals of the organization he manages.

In modern literature, many management styles based on different criteria have been derived. In the present work, we will pay attention to the division of leadership styles into *transformational, transactional and non - interventional leadership styles* (*Radev, K., 2020*).

4.4. Emotional intelligence - nature and characteristics

4.4.1. Emotional regulation of behaviour

The Oxford English Dictionary defines emotion as: „any mental excitement or anxiety, feeling, passion; any intense or excited state of mind“ (*Golman, D., 2011, p. 302*). The Bulgarian equivalent is „spiritual experience, feeling“ (www.rechnik.chitanka.info).

4.4.2. Emotional intelligence

Over the years, the concept of emotional intelligence gained popularity and gradually developed (*Trifonova, S., 2021*). Emotional intelligence gained the greatest popularity in 1995, after the publication of David Goleman's book „Emotional Intelligence“ (*Doncheva, M., 2023*). The first to develop the theory of emotional intelligence as a distinctive feature of the individual are Constantine Petrides and Adrian Furnham, who define emotional intelligence as „a constellation of emotionally connected subjective perception and beliefs of the person about the stability of his qualities, through which he controls his emotions“ (*Ivanova, S., 2017, p. 23*).

4.4.3. Social intelligence

The concept of social intelligence appeared as early as 1920. However, to this day, psychologists cannot give a clear definition of which human abilities are social and which are emotional, because the two areas overlap as our social interactions drive our emotions. (*Golman, D., 2010*).

4.5. Character. Character traits

According to Amitai Etzioni, character is „the psychological muscle that moral behaviour needs“ (Golman, D., 2011, p. 299). Character is not innate, but is formed throughout a person's life (www.ikant.info).

5. Peculiarities of local self - government and mayors

The European Charter for Local Self - Government of the Council of Europe defines local authorities as the basis of any democratic system (Stoyanova, V., 2015). The commonwealth could be seen as the foundation of future global governance. Municipalities are similar in function and purpose, but have unique personalities shaped by local history and identity. In the modern world, attention is increasingly focused on cities because hope has always flowed from them, and mayors have always been above all optimists and pragmatists (Barber, B., 2021).

6. Leadership in local government in Bulgaria

Leadership in local government is the embodiment of the way in which the mayor manages to realize his management mandate through the residents of the municipality and together with them (Taneva, A., 2021). At the municipal level, management is associated with the performance of legally established formal daily tasks, achieving these tasks effectively, efficiently and economically, while leadership in local government is the embodiment of change, the ability to go beyond organizational, personal and group boundaries, to build on traditions and to deal with challenges (Jackson, J., 2011).

7. Basic functions and powers of mayors in Bulgaria, according to Bulgarian legislation

The main administrative territorial unit in which local self - government is carried out is the municipality (*Law on Administrative - Territorial Organization of the Republic of Bulgaria, amended edition SG No. 102/08.12.2023*). The body of executive power in the municipality is the mayor, who is elected for a term of four years directly by the population or by the municipal council according to a procedure established by law.

7.1. Main functions and powers of mayors of municipalities

The main functions and powers of the mayors of municipalities are listed in Art. 44 of the Law on Local Self - Government and Local Administration.

7.2. Main functions and powers of district mayors

The main functions and powers of the district mayors are listed in Art. 46 of the Law on Local Self - Government and Local Administration (*amended and supplemented SG No. 8/26.01.2024*).

8. Conclusions and summaries

Based on the systematic review of leadership theories, we can summarize that it is a dynamic and complex process, increasingly necessary for the development of public life. People want to be managed by individuals with a range of personality traits, charisma and emotional intelligence, ready to be agents of change, not mere administrators. Objectively speaking effective management is impossible without leadership, and effective leadership is based on the possession of basic human qualities and style. In today's fast - developing world, which has lost confidence in politics, mayors are those individuals who, to the greatest extent, come close to the theoretical statements about a leader and leadership.

The combination of personal qualities, acquired skills, charisma, emotional intelligence and management style is a prerequisite for the mayor to fulfil his legally established functions as an administrator, so as to create good conditions for life and economic development of the municipality he manages, which in turn will develop his leadership potential.

CHAPTER TWO

METHODOLOGY FOR DETERMINING LEADERSHIP MODELS IN LOCAL SELF - GOVERNMENT

1. Opportunities and challenges in conducting Internet - based research

In the current dissertation, an approach was chosen to conduct the research by using Internet platforms, due to the opportunities they provide for quick and easy collection of empirical data, time constraints, the large number of researched persons located at remote distances throughout the territory of the Republic of Bulgaria and the capabilities to aggregate and analyse the data they provide. A disadvantage that we consider in choosing this approach for conducting the research is the lack of personal contact with the researched persons.

2. Selection of a method for conducting the empirical research

As mentioned above in the dissertation, we have chosen to collect empirical data by means of a self - filling survey (questionnaire in electronic format) because we believe that this form is most suitable for collecting primary empirical data in a short period of time and a large territorial area scope. The adapted self - assessment and evaluation questionnaires have been accurately recreated in electronic format, for which we have chosen the free web - based package offered by *Google - Google Forms*.

After establishing initial contact with the municipal and regional administrations on the territory of the Republic of Bulgaria and obtaining consent to participate in the research, we sent the links to the questionnaires to the official e-mail addresses of the municipalities with an accompanying letter detailing the order and method of completing the questionnaires. Analysis of the obtained data was carried out using *Microsoft Excel* and *Stata 14* statistical product.

3. Formation of the general population

In order to determine the units in the general population, we performed some preparatory activities. First, in order to achieve optimal results, we collected the data for the acting mayors of municipalities for the management mandate 2019 – 2023 through the official pages of each municipality and region (***Appendix No. 1***). Since we were considering an option for selecting the objects according to certain signs, we carried out additional research activities, which did not give a sufficiently reliable result. Therefore, we decided that the general population of the study will be formed by the mayors of 265 municipalities on the territory of

the Republic of Bulgaria and the mayors of the regions in the cities of Sofia (24), Plovdiv (6) and Varna (5), i. e. a total of 300 units.

4. Making initial contact with potential respondents

After the preparation of the initial list of information about the mayors of municipalities and regions in Bulgaria for the management mandate 2019 – 2023 we prepared an official letter - invitation, which we personally addressed to each of the mayors. In the letter, we explain what the purpose of the study is and what is required of the mayor in case he accepts to be the subject of the research (**Appendix No. 2**). Upon the mayor's consent to participate in the study, we created five individual self - assessment questionnaires in *Google Forms* and an anonymous assessment questionnaire designed to survey employee opinions. It was a mandatory condition that the mayor completed all self - assessment questionnaires and that the assessment questionnaire was completed by a minimum of 10 employees at random.

5. Tools used

In order to achieve the research goals and objectives and with a view to verifying the research hypotheses, we selected five self - assessment questionnaires aimed at mayors and one employee - oriented questionnaire, which we have discussed in this chapter.

5.1. Creating a personal profile and bringing out essential personal characteristics of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria

The first research tool needed to achieve the objectives and test the hypotheses is the „My Personal Profile“ form. The psychometric questionnaire was created in the mid - 1980s by Norman Buckley and further developed in the 1990s. It is specially designed by psychologists to understand the potential of the personality.

The questionnaire is standardized and includes 30 statements. The choice of this questionnaire is justified by the fact that it reveals the personality factors considered by psychologists to be the five main „building blocks“ of personality. These are: **Will (C); Energy/Temperament (E); Attitude towards people/Openness to new experiences (O); Control/Cooperation (A); Emotionality (N)**. The answers to each of the 30 questions are given using a 5 - point Likert scale.

After calculating the results for each of the five factors, according to the specified methodology, it is determined whether they are below or above the average values. Based on

this, the main characteristics of the personality are deduced. Depending on the individual average values, in order to determine the behaviour style of the person under study and how he would react in various life situations, based on the combination of the five factors, 10 styles are derived as follows: *Style of dealing with challenges; Stress coping style; Interpersonal conflict resolution style; Goal - achieving style; Style of interests; Behavioural style in interpersonal relationships; Activity style; Style of social behaviour; Style of acquiring new experience; Teamwork style* (Malamova, L, 2019). Based on the factors and combinations of the ten behaviour styles, a complete personality profile is created.

5.2. Derivation of the personality type of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria according to Myers - Briggs Typology

The second research tool needed to achieve the objectives and test the hypotheses is the „Myers - Briggs Typology“ form. The original questionnaire is aimed at measuring psychological preferences in how the people perceive the world and make decisions (Myers - Briggs, I. & Myers, P., 1980, 1995).

The questionnaire that we apply in the present research is standardized, includes 60 closed questions and explores personal opinion on a range of issues. Based on the answers received, a result is formed from a four - digit combination of letters that identifies preferences for one of the 16 MBTI personality types (www.myersbriggs.org). The scales used by the Myers - Briggs typology are as follows: *Extroversion (E)/Introversion (I); Sensation (S)/Intuition (N); Thinking (T)/Feeling (F); Judgment (J)/Perception (P)*. The answers to each of the 60 questions are given using a 7 - point Likert scale.

After filling out the questionnaire and determining the personality type according to the Myers - Briggs Typology, we formulated an additional question about the degree of coincidence of the determined personality type and the self - assessment of the person under study. The answer to the question is given using a 5 - point Likert scale. On the basis of the received answers and determination of the personality type, the main personal characteristics possessed by the examined person and their corresponding manifestations in everyday life are deduced.

5.3. Assessment of the leader's charisma in local self - government in the Republic of Bulgaria

The third research tool needed to achieve the objectives and test the hypotheses is the „Charismatic Leadership“ form. After extensive research, Conger and Kanungo created a model that focuses on several behavioural dimensions of charismatic leadership in organizations. They found six dimensions of charismatic leadership: *Vision and Articulation; Sensitivity to environment; Unusual behaviour; Taking personal risk; Sensitivity to the needs of others; Maintaining the status quo/established order*. A five - point Likert scale was used for the response scale (Conger, J. A. & Kanungo, R., 1994). Based on calculations, on the basis of the indicated answers, the results of the six categories are formed and the factor with the strongest influence on charismatic leadership, its manifestation in the daily life of the leader and its influence on followers is derived.

5.4. Assessment of transformational leadership in local self - government in the Republic of Bulgaria

The fourth research tool needed to achieve the objectives and test the hypotheses is the „Transformational Leadership“ form. Transactional and transformational leadership are distinct processes, but they are not mutually exclusive. An effective leader can use one style or the other, but most often applies both in different situations. Based on this theoretical formulation, a transformational leadership style form was developed, containing 18 statements and measuring leadership skills on six factors: *Charisma; Social skills; Vision; Transaction; Delegation; Execution*. A four - point Likert scale was used for the response scale (<http://www.nwlink.com>). Based on calculations, on the basis of the indicated answers, the results of the six categories are formed and the factor with the strongest influence on transformational leadership, its manifestation in the daily life of the leader and its influence on the followers is derived.

5.5. Assessment of the emotional intelligence of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria

The fifth research tool needed to achieve the objectives and test the hypotheses is the „Emotional Intelligence“ form. The form used in the dissertation to measure the emotional intelligence of mayors in Bulgarian municipalities contains 30 statements that include two items from each of the 15 aspects of the TEIQue questionnaire by Petrides and Furnham. The rating

scale is a seven - point Likert scale. The results are formed by applying a formula described in the dissertation. Based on calculations, on the basis of the indicated answers, the average level of emotional intelligence of the leader and its manifestation in everyday life is formed.

5.6. External assessment of leaders by employees in municipal administrations in the Republic of Bulgaria

For the purposes of the research, the employees in the municipal administrations whose mayors accepted the offer to be part of it were given a form divided into several sections. The first section questions are borrowed from a form developed by *Javidan, M. & Waldman, DA (2003)*. In this section statements are divided into 4 categories: ***Energy and determination; Vision; Challenges and encouragement; Risk taking***. The rating scale is five - point Likert.

The second section includes two open - ended questions that are aimed at assessing the personal qualities that employees value most in their manager and advice they would give him regarding the direction in which he can work to develop the municipality.

The third section includes personal characteristics derived from the leadership theory discussed in the first chapter of this dissertation. The goal is for employees to assess whether and to what extent the research object possesses these characteristics.

Section four is devoted to the relationship between the mayor and the employees. Two questions were included, the first aimed to determine the frequency of direct work contact between the two parties, and the second to ascertain the extent to which employees acquired new knowledge and useful experience from their supervisor.

In the last fifth section, the statements are aimed at assessing the leadership style that the mayor applies in managing the municipal administration and the city/region he manages. The section includes 30 statements. The rating scale is five - point Likert. The preferred leadership style is the one with the highest mean score.

6. Methodology for assessing leaders in local self - government

Based on a pilot research conducted using the methodology described in the previous points, a methodical tool was created for conducting the actual study.

The in - depth theoretical analysis, the selection of questionnaires, the empirical data and methodical summaries of the data obtained from the pilot research and its application to the identification of leaders in the public sector, are the starting point for building an author's model for the selection of leaders suitable for occupying public positions. In the model, the focus is

placed on three aspects: Self - assessment according to five criteria; Assessment in five stages; A comparison and conclusion regarding the congruence of self - assessment and potential leader assessment. The factors that influence the identification of leaders are respectively: Personal characteristics; Personality type; Charisma; Leadership style; Emotional intelligence.

Leadership is a two - way process and depends on both the self - assessment of the leader and the assessment of his followers, so the degree of coincidence between the two dimensions will be decisive.

7. Analysis of research data

In this dissertation, the research methodology for processing and analysing the data obtained from the survey is expressed in the application of the following statistical methods: *Descriptive analysis; Method of groupings; Means estimation method; Statistical hypothesis testing; Correlation analysis; Factor analysis; Frequency distribution.*

CHAPTER THREE

APPROVAL OF THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEADERSHIP OF THE MAYORS IN BULGARIA

1. Analysis of the results of a personal profile research

After filling in the forms from the mayors, we processed the responses received and based on them, we derived the results of the individual questionnaires and summarized the same by the five building blocks. Calculations show that by building blocks *Energy/Temperament; Control/Cooperation* and *Willpower* all subjects showed higher than average values. By building block *Attitude towards people/Openness to new experiences* 55 of the mayors have higher than average values and the remaining two show lower than average values. By building block *Emotionality*, 16 of the surveyed individuals have higher than average values of the surveyed persons, and 41 of the mayors have lower values. Based on the results obtained from each questionnaire and the methodology for summarizing the results of the original questionnaire, four personality types were identified, which were derived based on ten styles of behaviour presented in table 11.

Table 11. Personality types, according to behaviour style

TYPE, ACCORDING TO BEHAVIOUR											Men	%	Women	%	Overall	%
I.	Optimistic	Adaptive	Agreeable	Purposeful	Social	Warm-hearted	Productive	Progressive	Curious	Altruistic	36	63%	4	7%	40	70%
II.	Emotional	Hypersensitive	Permissive	Overcontrolling	Social	Warm-hearted	Productive	Progressive	Curious	Altruistic	8	14%	7	12%	15	26%
III.	Optimistic	Insensitive	Agreeable	Purposeful	Massive	Warm-hearted	Productive	Traditional	Diligent	Altruistic	1	2%	0	0	1	2%
IV.	Emotional	Unadaptable	Permissive	Overcontrolling	Massive	Warm-hearted	Productive	Traditional	Diligent	Altruistic	1	2%	0	0	1	2%

Source: Created by the author

Base: 57

The obtained results for each building block and the combination between them make it possible to determine the personality profile and behaviour style of the research subjects in 10 categories. **The first type of personal profile** is characteristic of 40 of the surveyed mayors (70 % of the total respondents), of which 36 (63 %) are male and 4 (7 %) are female. **Second type of personality profile** is characteristic of 15 of the surveyed mayors (26 % of the total population of 57 surveyed), of which 8 (14 %) are male and 7 (12 %) are female. **The third and fourth types of personality profiles** are single cases, and the mayors with these types of profiles are male.

As common essential personality characteristics inherent in the four leadership profiles can be indicated: really value communication and friendship with others; are always ready to establish new interpersonal relationships; they quickly become attached and devote a lot of time and attention to maintaining their wide network of social contacts; take care of group cohesion and resolve the conflicts that have arisen; very efficient and can work quickly; systematically contribute to the achievement of high group results; arranged; disciplined; they are strong - willed and tend to direct their efforts and energy towards the achievement of group - important goals.

Hypothesis testing of gender differences between the means of the five building blocks showed that there was a significant (statistically significant) difference by gender, at the level of significance ($p < 0.05$) only in relation to the Emotionality building block (males: 2,31; females: 2,80).

Figure 9 shows the mean values by building blocks for both male and females, and Figure 10 shows the gender differences observed by building blocks. The highest mean values are observed for the building block **Willpower** – 4,58, and the lowest mean values are observed for the building block **Emotionality** – 2,4.

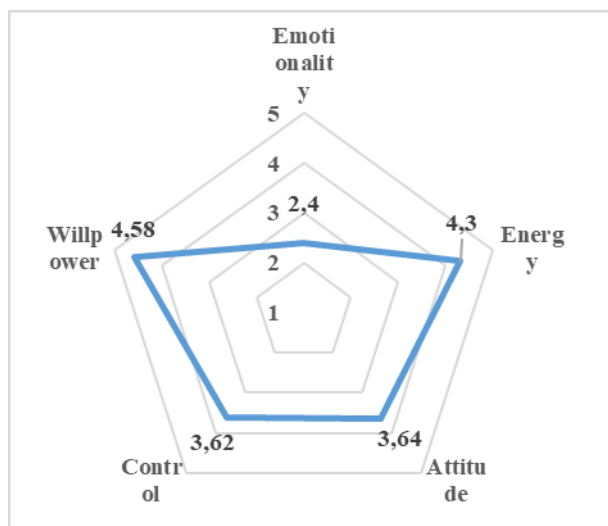


Figure 9. Mean values overall

Source: Created by the author

Base: 57

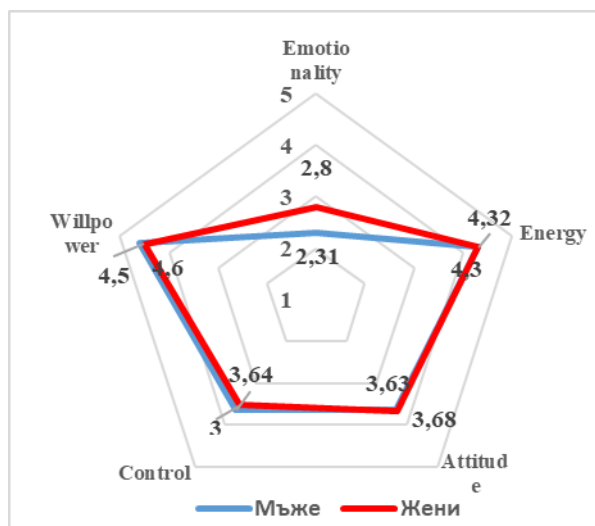


Figure 10. Average values male - female

Source: Created by the author

Base: 57

The results obtained confirm the assumption made that mayors are elected as leaders and not as administrators. Personal qualities (willpower and emotionality to the greatest extent) have a positive influence on the selection, realization of leadership potential and re - election of mayors in Bulgarian municipalities.

2. Analysis of the results of a conducted research of the personality type according to the typology Myers - Briggs

The results obtained from the processed self - assessment questionnaires indicate that the most common personality type among the mayors in the Bulgarian municipalities who filled out the questionnaire is the **Performer** personality type - 16 out of a total of 57 surveyed mayors or 28,07 %, followed by the **Consul** personality type - 12 out of the total 57 or 21,05 %. The data show that among the mayors there are the most representatives of the **Guardians** group, 30 out of a total of 57 mayors or 52,63 %. Strengths are honesty, reliability, directness, loyalty and good practical skills. Weaknesses include judgment, reluctance to change, inflexibility and excessive focus on one's social status. The second largest group is that of **Analysts** 17 out of a total of 57 or 29,82 %. The distinctive features of this group are originality, curiosity, charisma, energy.

Insensitivity, intolerance and arrogance can be mentioned as negative qualities. In third place are the **Diplomats** 8 out of 57 or 14,04 %, who are characterized by passion, altruism,

creativity, receptivity. Their weaknesses are that they are not realistic and are distracted. In last place in terms of numbers is the group of **Researchers**, represented by only two mayors or 3,51 %. Positive traits are observation, creativity, originality and enterprise. Among the weaknesses stand out insensitivity and easily bored.

People with the **Performer** personality type are adherents of tradition and order. This type of leadership is in high demand in democratic societies. Forms more than 11 % of the global population, which is why many famous politicians and businessmen in the world belong to the **Performer** personality type (www.16personalities.com/bg).

The results obtained confirm the assumption made that mayors are elected as leaders and not as administrators. The personality type (Performer) has a positive influence on the election, realization of the leadership potential and re - election of the mayor.

3. Analysis of the results of conducted research on charismatic leadership

After filling in the forms from the mayors, we processed the received answers, applying the method of average scores. The analysis of the results identified the factor with the strongest influence on the charismatic leadership of the studied mayors and that is **Sensitivity to the needs of others (4.42)**. Table 16 shows the average values by factors and the total number of mayors who have the highest score for the respective factor.

Table 16. Average value by dimensions and number of mayors

Vision and articulation	Sensitivity to environment	Unusual behaviour	Taking personal risk	Sensitivity to the needs of others	Maintaining the status quo	Overall average
4.27	4.36	3.37	4.04	<u>4.42</u>	3.11	3.93
19	19	6	15	<u>35</u>	7	Total number of mayors by factors:

Source: Own calculations

Base: 57

It is evident from the presented data that the charismatic leadership of the studied mayors is most pronounced in relation to *sensitivity to the needs of others* (employees of the municipal administration and residents of the municipality). The result is confirmed not only by the average rating of the dimension *sensitivity to the needs of others (4.42)*, but also from the total number of mayors with the highest ratings on this dimension – 35, i. e. 61,40 % of the surveyed mayors have the highest average score for this indicator. It should be noted that there are cases where the studied mayors have the same average scores on more than one dimension and even cases where all dimensions have the same average score, i. e. charismatic leadership is expressed in several directions.

The results obtained *confirm* the assumption made that mayors are elected as leaders and not as administrators. Charisma, and more specifically the factor „Sensitivity to the needs of others“ has a positive influence on the election of the mayor, his implementation in the local self - government and his re - election.

4. Analysis of the results of a conducted research on leadership style

After filling in the forms from the mayors, we processed the responses received and based on them we derived the results from the individual questionnaires, then summed them up. The data show that 40 of the surveyed mayors (70,18 %), 33 males and 7 females, apply a transformational leadership style. The remaining 17 (29,82 %) are on their way to becoming transformational leaders by working on some of the dimensions where they have lower scores. Based on the individual scores, we calculated the mean value for the study sample, which is 56,16, and the individual values for each of the six dimensions for the entire population. In table 18 we have presented the average dimensions by gender and overall.

Table 18. The mean values by dimensions by gender and overall

Gender	Charisma	Social skills	Vision	Transactional	Delegation	Execution	Total
Male	9.02	10.04	8.72	9.24	8.96	10.52	56.50
Female	8.73	10.00	8.91	9.27	9.27	10.91	57.09
Total	8.96	10.04	8.75	9.25	9.02	10.60	
Number of mayors	8	26	6	13	10	<u>42</u>	

Source: Own calculations

Base: 57

The transformational management style is most pronounced in relation to the **Performance** dimension, which is related to the fulfilment of the commitments made to the residents of the respective municipality and the employees in the administration. What is characteristic of these mayors is that although delegate many tasks and give freedom to carry them out, they continue to closely monitor the execution of the plan to ensure that everything is completed on time and to prevent future problems. **Fulfilment** of commitments is the most pronounced dimension of the transformational leadership style, which is evident not only from the average score (**10.60**), but also from the total number of mayors, with the highest ratings on this dimension – 42, i. e. 73,68 % of the surveyed mayors have the highest average score for this indicator. It should be noted that there are cases where the surveyed mayors have the same ratings on more than one dimension and even cases where all dimensions have the same ratings, i. e. leadership style is expressed in several directions.

In order to find out which is the most frequently applied leadership style in municipal administrations according to the employees of the surveyed municipalities, the individual responses filled in by 855 employees were processed. According to the employees, the most frequently applied leadership style is the transformational (democratic) leadership style, with 53 of the surveyed mayors applying it – 43 males and 10 females. The transactional (authoritarian)

style is characteristic of three of the studied mayors - male, and the non - intervening (delegating) style is characteristic of only one mayor - female.

We found that there is a significant coincidence between the evaluation of the employees and the self - evaluation of the mayors in the studied municipalities, i. e. we can conclude that in Bulgarian municipalities leaders rarely apply only one management style, but the most frequently applied leadership style is transformational.

The obtained results **confirm** the assumption made that the transformational leadership style is the most frequently applied management style in local self - government in the Republic of Bulgaria. The fulfilment of the undertaken commitments is the factor with the highest impact on the leadership style of the mayors in the Bulgarian municipalities.

5. Analysis of the results of a conducted research for emotional intelligence

After filling in the forms from the mayors, we processed the obtained results by calculating the individual level of emotional intelligence of each of the studied persons, applying the formula described in chapter two, i. e. 5.5 of the Methodology for assessing the emotional intelligence of the leader in local self - government in the Republic of Bulgaria of the dissertation. Based on the individual levels of emotional intelligence, we calculated the average level of emotional intelligence in general for the category of leaders and separately by gender criteria - for men and for women. The results are presented in table 21:

Table 21. Average values of emotional intelligence

Mayors	EI coefficient
Average value leader	5.6567
Male average value	5.7051
Female average value	5.4546
Respondents	57
Males	46
Females	11

Source: Own calculations

Base: 57

The obtained results *confirm* the assumption made that high levels of emotional intelligence have a positive influence on the selection, realization of the mayor in the local government and his re - election.

6. Influence of charisma and emotional intelligence on the management style in Bulgarian municipalities

In order to check whether there is a relationship between the charisma quotient, the emotional intelligence quotient and the implementation of a transformational leadership style, based on the individual results obtained from the completed questionnaires by each mayor, we applied a correlation analysis. The obtained data are presented in table 27.

Table 27. Correlation between charisma, emotional intelligence and transformational leadership style

	The charisma	Emotional intelligence	Transformational leadership style
The charisma	1		
Emotional intelligence	0.0461	1	
Transformational leadership style	0.5618	0.1976	1

Source: Own calculations

Base: 57

From the presented data, it is evident that there is a significant relationship between charisma and transformational leadership style - 0.5618. In the other two cases, a weak relationship is observed between charisma and emotional intelligence - 0.0461 on the one hand and between emotional intelligence and transformational leadership style - 0.1976 on the other hand.

The obtained results *confirm* the assumption made that there is a relationship between charisma, emotional intelligence and leadership style in local self - government in the Republic of Bulgaria.

7. Interrelationship between the factors with the highest results from the conducted research of leaders in the Bulgarian municipalities through the self - assessment questionnaires

In order to determine whether there is a relationship between the factors with the highest mean values derived after aggregating the results of the individual questionnaires completed by the mayors and, if so, of what type, we applied a correlation analysis. The obtained data are presented in table 31.

Table 31. Correlation between the factors Will, Sensitivity to the needs of others, Performance and Emotional intelligence

	Will	CND	Performance	EI
Willpower	1			
CND	0.4502	1		
Execution	0.3549	0.3296	1	
EI	0.2192	0.4252	0.2226	1

Source: Own calculations

Base: 57

It is evident from the presented data that there is a moderate correlation dependence between the factors *Willpower* and *Sensitivity to the needs of others* (0.4502); between *Sensitivity to the needs of others* and *Emotional Intelligence* (0.4252); between the *Willpower* and *Performance* factors (0.3549) and between *Sensitivity to the needs of others* and *Performance* (0.3296). A weak correlation is observed between the factors *Performance* and *Emotional Intelligence* (0.2226) on the one hand and *Willpower* and *Emotional Intelligence* (0.2192) on the other hand. The data show that the personal factor *Willpower* has an impact on the manifestation and realization of leadership in local self - government.

The results obtained *confirm* the assumption made that mayors are elected as leaders and not as administrators, which is confirmed by the interrelationship between the factors with the highest score on each of the self - assessment questionnaires.

8. Analysis of the results of a conducted research among employees in the municipal administration on the territory of the Republic of Bulgaria

In order to make an objective assessment of the leadership models in local self - government, we examined the opinion of the employees in the 57 municipalities, whose mayors accepted the invitation to take part in the research. The number of employees who completed the anonymous survey is 855, and their number in individual municipalities varies between 10 and 38.

In order to determine the factors that are characteristic of the personality and management of each mayor, it was initially necessary to determine the frequency of joint work between him and the surveyed employees, therefore we asked the question „How often do you work in direct contact with the Mayor of municipality/district „X“?“, the results of which are presented in Figure 13.

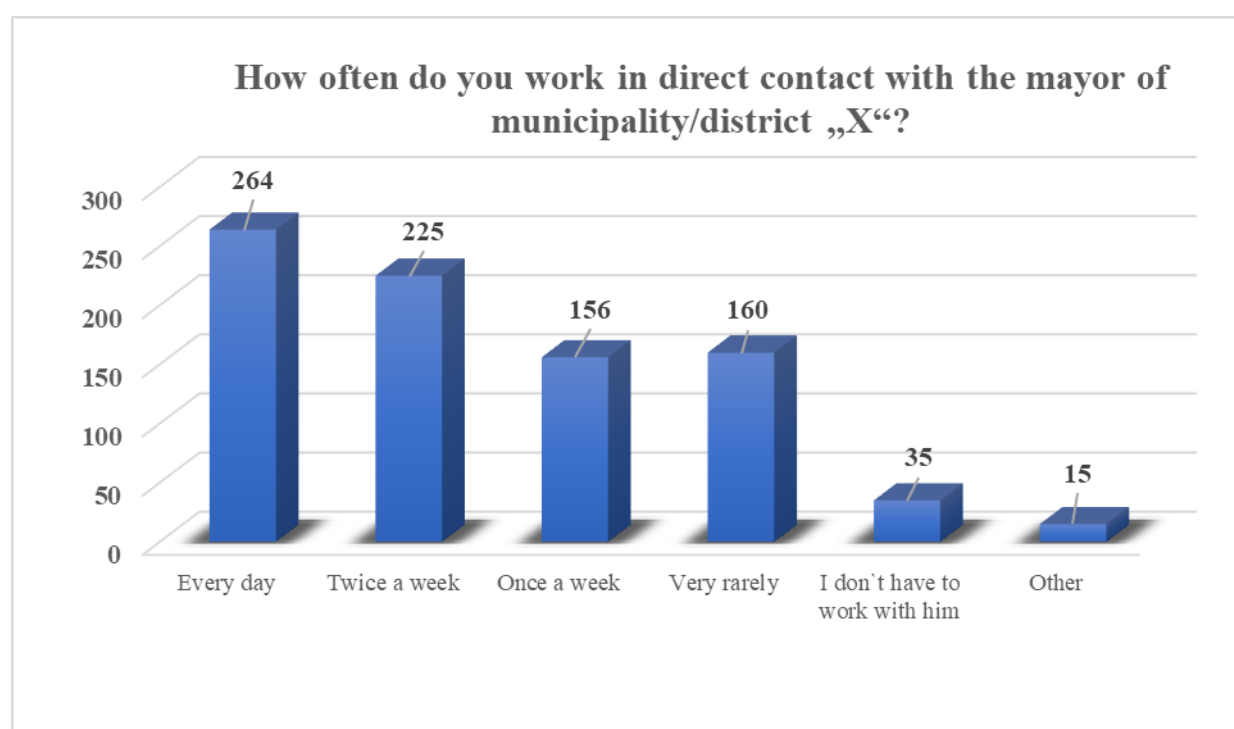


Figure 13. Frequency of operation

Source: Created by the author

Base: 855

The average scores for all statements from the adapted questionnaire on charismatic leadership, after processing the results, are presented in table 32.

Table 32. Average ratings of various indicators of the charismatic leadership profile, presented from the highest to the lowest rating

A8	... wants to change things for the better	4.61
A2	... works hard	4.55
A4	... is ambitious	4.53
A1	... is very energetic	4.47
A3	... is a determined person	4.45
B5	... has a clear vision of the direction in which municipality „X“ should develop	4.45
A6	... has high expectations for the team's performance	4.44
B3	... has a clear vision for the future of municipality „X“	4.42
A9	... he is enthusiastic about what he does	4.41
B1	... sets realistic goals for the development of municipality „X“	4.37
A7	... is constant in what he wants to be done	4.37
A11	... is a good speaker (has the gift of speech)	4.37
C6	... can speak well (has the gift of speech)	4.37
B8	... is enthusiastic about his vision for the development of municipality „X“	4.32
A5	... is charismatic	4.26
A13	... offers new ideas	4.23
B7	... make a realistic assessment of constraints (social, cultural, financial, etc.)	4.21
C3	... encourages employees to take responsibility	4.19
B6	... makes a real assessment of resources (financial, material, human, etc.)	4.18
B4	... clearly and comprehensibly shares his vision with employees	4.17
B2	... conveys a clear sense of direction to employees	4.15
C5	... practices what he preaches	4.13
A10	... likes to do things that are different from the normal routine to improve the state of affairs	4.12
B1	... encourages independent thinking	4.10
Q4	... provides constructive feedback	4.06
A12	... experiments with new concepts and procedures	4.03
B2	... publicly recognizes the good performance of its employees	3.97
D3	... risk to his growth opportunities	3.75
D1	... risk of losing power and authority	3.73

D2	... risk of losing status	3.67
----	---------------------------	------

Source: Independent research among employees of 57 municipalities

Base: 855

In order to check whether the indicators studied in this way, adapted from the study of *Javidan and Waldman (2003)*, are grouped into certain factors, we applied principal component analysis and grouped it with the VARIMAX rotation technique. The results of the analysis of the principal components showed the identification of 4 factors (see figure 14), which to the greatest extent account for the different aspects of charismatic leadership, presented in table 33 of the dissertation and which we labeled as follows: ***Vision, Energy, Determination, Risk taking.***

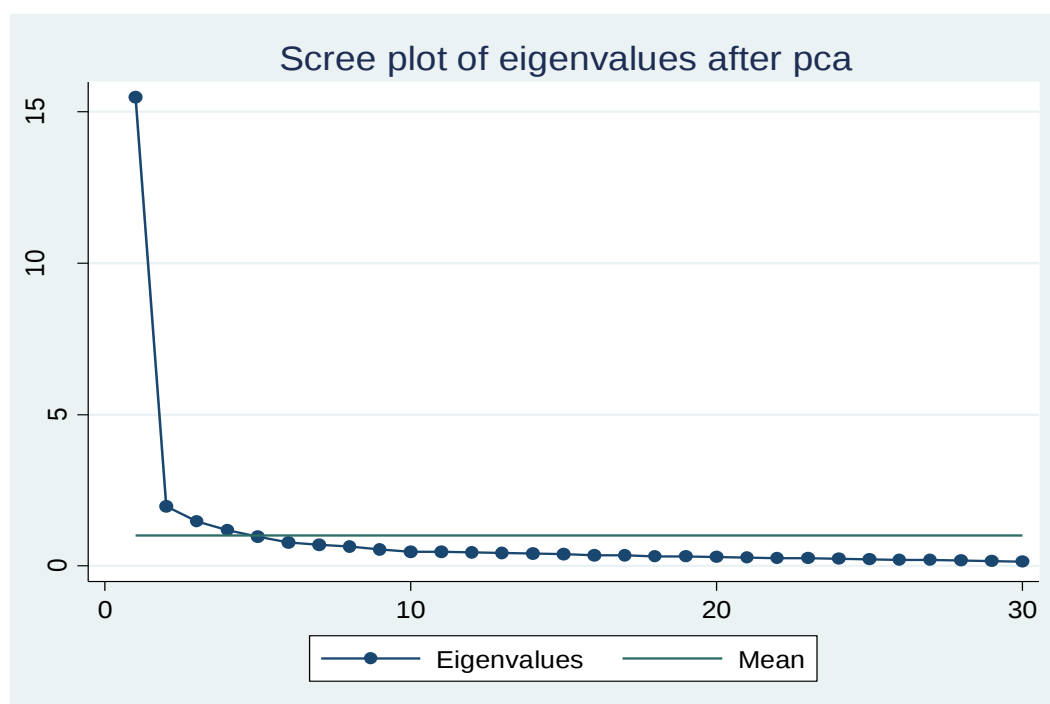


Figure 14. Scree plot

Source: Created by the author

Note: This graph shows the number of separated components (latent) factors from the principal components analysis.

Based on the 17 indicators that stood out in four dimensions, we constructed a scale of charismatic leadership in local self - government in the Republic of Bulgaria. To do this, we standardized all z - score variables to have a mean of 0 and a standard deviation of 1. Internal

consistency, which was measured by Cronbach's alpha coefficient α , on each dimension is as follows: **Vision** (4 indicators) $\alpha = 0.895$; **Energy** (5 indicators) $\alpha = 0.883$; **Determination** (5 indicators) $\alpha = 0.879$; **Risk taking** (3 indicators) $\alpha = 0.924$. The internal consistency of the composite scale of charismatic leadership in municipal administration, including the four dimensions, is $\alpha = 0.825$. The developed scale has an average value: 0 and standard deviation: .699.

The form sent to employees included two open - ended questions – „Describe briefly what you like and value most about your manager?“ and „What advice would you give to Mr./Ms. „Y“ about the direction of developing a municipality „X“?“. We have summarized the most liked personal and managerial qualities indicated in the employees' answers in **Appendix No. 15**, as we have drawn a parallel with the leadership qualities specified in the theory and in the regulatory framework. Employees have listed 123 different qualities they like in mayors with the corresponding accumulations, with 58 of them matching those in theory (49) and in local government regulations (7).

Based on the number of accumulations of the answers in the **Personal qualities** section (**E**), the corresponding indicators of the statements are distributed according to the categories of the syncidium model. Power, Vitality, Control and Belonging are the dominant categories through which the mayors' personal qualities are perceived.

In order to find out whether the employees accept their work with the mayors as an opportunity to acquire new knowledge and experience, we asked the question „In the process of your work with the Mayor of municipality/district „X“, were you able to acquire new knowledge and useful experience?“, the results of which are presented in figure 17.

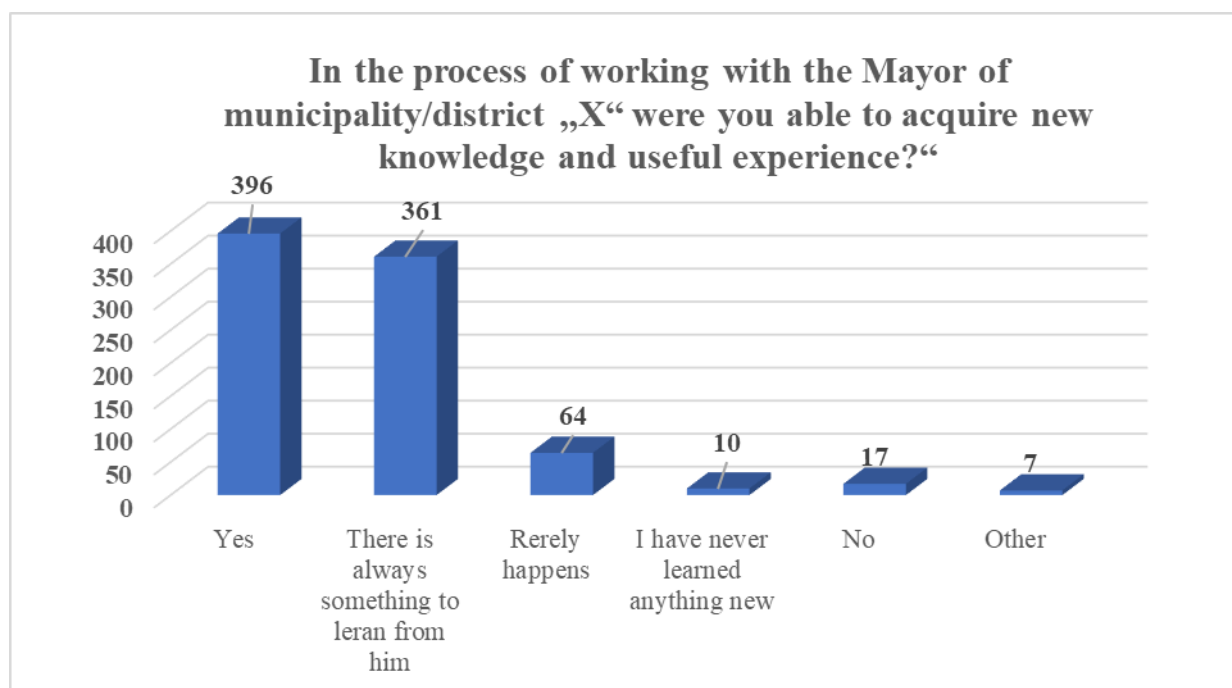


Figure 17. Acquisition of new knowledge and experience

Source: Created by the author

Base: 855

In the last section of the form **Leadership style (H)**, aimed at employees, the statements have been adapted in the direction of assessing the leadership style that mayors apply in managing municipal administrations. We have indicated the results for each of the specified leadership styles in item 4 of this chapter, as we have made a comparative analysis with the results obtained after filling in the individual questionnaires from each of the mayors who took part in the research.

The obtained results **confirm** and support the raised hypotheses and the thesis of the dissertation work that the combination of leadership qualities, knowledge and personal skills dominates the mayors of Bulgarian municipalities over administrative skills, which has a positive impact on the success of the mayor and the municipality he manages.

9. Model of leadership in local self - government

After analysing the results of the conducted research and based on the results of the self - assessment questionnaires filled out by the mayors, we can summarize that the most widely advocated leadership model in local self - government in the territory of the Republic of Bulgaria is:

- **Personal Profile „I“** – at the heart of this personality profile are the high levels of the personality factor **Willpower** and low levels of the personality factor **Emotionality**;
- **Personality type „Performer“** - strongly believes in the rule of law and that power must be earned;
- **Charisma** – is most clearly expressed in **relations with employees and citizens** of the respective municipalities;
- **Leadership style** – the transformational leadership style is the most prevalent, and is most clearly manifested through the factor **„Performance“**;
- **Emotional intelligence** - the average level of emotional intelligence of the studied mayors is 5.6567.

The personal factors **Willpower** and **Emotionality** have an impact on the manifestation and realization of leadership in local self - government and correlate with the other factors building the most widespread leadership model in local self - government in Bulgaria according to the self - assessments of the mayors studied.

- **Personality characteristics**, which stand out based on self - assessment are: **energetic; active; enterprising; enthusiastic; sociable (communicative); optimistic; loyal; committed; resolute; goal oriented; independent; motivated; ambitious; persistent; insistent; reasonable; has a strong will; honest; loyal; patient; reliable; creative; excellent organizer.**

As the most liked qualities in the open - ended questions, the employees indicate **responsible** – 114; **ambitious** - 72; **determined** – 57. The employees are unanimous that the surveyed mayors of municipalities are ambitious to work in the direction of improving the existing situation and development of the municipal administrations and the settlements entrusted to them.

There are similarities between the results obtained from the self - assessments of the mayors and those obtained from the assessments of the employees in the municipal administrations.

In conclusion, we can summarize that the studied mayors over the years have been able to appropriately combine innate and acquired personal qualities, charisma, emotional intelligence and leadership style, so as to form a leadership image that inspires and motivates the employees of the municipal administration they lead to follow them and adopt their goals as their own.

10. Conclusions and recommendations from the third chapter

From the approved model for the study of leadership models in local self - government in the Republic of Bulgaria, in order to verify the raised hypotheses, the following conclusions are drawn:

- The presence of certain personal characteristics influence the model of leadership in Bulgarian municipalities;
- The **Willpower** and **Emotionality** factors have an impact on the overall behaviour of the studied leaders and on the leadership model in the Bulgarian municipalities;
- There is a statistically significant difference between male and female mayors regarding the **Emotionality** factor;
- There is a moderate correlation between the factors **Willpower** and **Energy/Temperament**; **Willpower** and **Control/Cooperation**; **Energy/Temperament** and **Control/Cooperation** and **Energy/Temperament** and **Attitude to People/Openness to New Experience**;
- There is a negative correlation between the **Emotionality** factor and the other four personality factors;
- The most common personality type is the **Performer**, which is also justified by the presence of certain personality traits;
- The charisma of the leaders in the Bulgarian municipalities is manifested most vividly through their interaction with the employees and the population of the municipality, and with their desire to change the existing situation for the better;
- Charisma has a significant influence on leadership style, while the influence of emotional intelligence is weak or in some cases moderate;
- The most frequently applied leadership style in municipalities in the Republic of Bulgaria is the transformational one, confirming the hypothesis that leaders tend to apply the other two styles depending on the specific situations;
- The gender of the leader does not influence the choice of leadership style;
- Fulfilment of commitments has the strongest influence on the leadership style of the studied mayors;
- Leaders in the studied municipalities demonstrate a high level of emotional intelligence, which has a positive impact on the realization of their leadership potential;

- The level of emotional intelligence of leaders in Bulgarian municipalities is higher than that of business leaders, which is especially noticeable among male leaders.

The obtained research results prove the assumptions that:

- **Hypothesis 1:** Mayors are elected as leaders, not as administrators - the results of the conducted comprehensive research **confirm** the assumption made to a high degree;
- **Hypothesis 2:** The transformational leadership style is the most frequently applied management style in local self - government in the Republic of Bulgaria - the results of the conducted comprehensive research **confirm** the assumption made to a very high degree;
- **Hypothesis 3:** High levels of emotional intelligence have a positive impact on the selection, realization of the mayor in the local government and his re - election - the results of the conducted comprehensive research **confirm** the assumption made to a very high degree;
- **Hypothesis 4:** There is a relationship between charisma, emotional intelligence and leadership style in local self - government in the Republic of Bulgaria - the results of the conducted comprehensive research **confirm** the assumption made to a very high degree.

The results of a comprehensive dissertation research and the conducted empirical study support and confirm the thesis of the dissertation work, namely that ***the management of Bulgarian municipalities is dominated by the combination of leadership qualities, knowledge and personal skills over administrative skills, which has a subsequent impact on the success of the mayor and the municipality he governs.***

The research, subject of this dissertation, can be considered as one of the serious attempts to study the problems in the field of leadership and build a methodology for evaluating leaders.

11. Recommendations and possibilities for future application of the assessment methodology

Based on the information collected from the conducted research, the possibilities for practical implementation of the results could be useful to the following target groups:

- Organizations that would like to broadcast candidates for public positions;
- The mayors of municipalities who would like to evaluate their leadership potential and the opportunities for their realization and development in the future;
- Persons occupying or wishing to occupy public positions;

- Public and private organizations that want to test the leadership potential of their employees;
- Consulting organizations developing activity in the field of improvement of leadership knowledge and skills;
- Researchers with an interest in leadership and personality psychology;
- Recruitment consultants;
- State and municipal institutions involved in the process of planning and analysing financial and economic indicators;
- State and municipal institutions engaged in law making;
- An update of the existing Administrative Register of the Council of Ministers of the Republic of Bulgaria (www.iisda.government.bg) from the relevant institutions;
- Competent state institutions and educational institutions can direct their attention to updating the curriculum;
- The legislative body in the Republic of Bulgaria may consider an option for changes in the regulatory framework and the introduction of the possibility of a „Parliament of Mayors“, as legitimately elected local self - government bodies by majority vote, to meet in cases of deepening of the political crisis and impossibility of broadcasting of a regular government at the national level.

12. Opportunities for future research

In the process of work, we identified numerous issues that could be the subject of study and analysis in future developments. The validity of the results, tied to the limitations of the study and the discussion questions established in the work process would be a good basis for future research in the field of leadership:

- The results provide an opportunity to expand the research and include qualitative methods;
- The proposed methodology can be further developed and expanded by studying the influence of organizational culture, ethnicity, religion, age, education and other factors on the realization of leadership potential;
- A connection can be sought between the presence of certain personal characteristics, the mayor's personality type, charisma, leadership style and emotional intelligence of the mayor and the financial and economic condition of the municipality, as well as the investments attracted during his term of office;

- In the future, an attempt can be made to investigate the relationship between innate personality characteristics (charisma and others) and acquired personality traits (education, professional skills and others) and their impact on the management style applied by the leader, when managing the municipal administration, as well as their influence on the financial result of the municipality. Last but not least, the influence of the totality of these qualities and the term of office of the mayors will be analysed;
- Future research will look for the relationship between the leadership ratio - financial and economic status of the respective municipality, and presentation of the mayor and the municipality in the public space;
- The research can be expanded and enriched by including the mayors of town halls, secretaries of municipalities, presidents of municipal councils and municipal councilors. Based on this larger base, possible gender differences can be looked for; size of the municipality by territory or by number of population;
- Based on the approved methodology, a tool can be created to study the attitudes of the population of the respective municipality/district regarding the personal qualities, knowledge and skills that they value and would like their mayor to possess;
- The proposed methodology for assessing leaders can be further developed towards its application not only in local government, but also at the central level in the public sector in the Republic of Bulgaria;
- The proven methodology can be applied when conducting leadership research at the European or international level;
- Linking the results and building regional profiles of the municipalities together with state institutions is also of interest.

The tested methodology and the derived model of leadership potential can be used both by researchers in academic circles and by specialists for personnel selection in the public sector and party organizations. The data generated can serve as the basis of a larger project to study the dynamics of leadership behaviour and its impact on institutional outcomes.

CONCLUSION

The developed dissertation identifies leadership models in local self - government in the Republic of Bulgaria, emphasizing the essential personal characteristics that help a person to be defined and perceived as a leader. Attention is paid to charisma, emotional intelligence and leadership style, and the relationship between them, with the aim of a broader view of the combination of factors influencing the formation of a leader's personality. An attempt has been made to present a deeper and different vision on the phenomenon of leadership and its constituent parts. A sphere of public life and socially significant personalities who have not been the subject of in - depth analysis and research in the field of leadership have been chosen.

The theoretical overview of the literature in the field of leadership and its constituent elements explain the deepening scientific interest and its social application in various spheres of public life.

As a result of the conducted empirical research, including five self - assessment forms (Personal Profile; Myers - Briggs Typology; Charismatic Leadership; Transformational Leadership and Emotional Intelligence) provided to the mayors of municipalities in the Republic of Bulgaria and one form for assessing their personal qualities, charisma and leadership style provided to some of the employees in municipal administrations, an analysis of leadership models in local self - government was carried out in the third thesis chapter. Based on the results of the research, the essential personal characteristics, elements of charisma and leadership style characterizing the subjects of research and their level of emotional intelligence were derived. The results show that there is significant overlap in the way employees perceive their managers on the one hand, and how they themselves perceive themselves in the environment. The development provides an answer to the question of what is the most characteristic leadership model in local self - government in the Republic of Bulgaria and what are the elements that make it up, and also confirms the reliability of the constructed model for the study of leadership in local self - government in the Republic of Bulgaria.

Based on the accumulated theory describing leadership as a phenomenon and on the basis of the specific results obtained, the thesis and the hypotheses raised are confirmed that mayors are chosen as leaders, combining intellectual abilities, character, acquired skills, emotional intelligence, leadership style and charisma, creating working conditions and motivation for their employees to achieve common goals, and not as administrators of public services.

Basic summaries and conclusions from the conducted research are made, and possibilities for future research are indicated

Possibilities for practical implementation of the results are oriented towards the following target groups:

- Organizations that would like to establish the leadership potential of potential candidates for public positions;
- Mayors of municipalities and regions who would like to assess their leadership potential and the opportunities for realization and development in the future;
- Persons occupying or wishing to occupy public positions, who would like to measure their leadership potential and their opportunities for development and realization;
- Public and private organizations that want to test the leadership potential of their managers;
- Consulting organizations developing activity in the field of improvement of leadership knowledge and skills;
- Researchers with an interest in leadership and personality psychology.

The results further develop and enrich existing research on leadership and provide a broad field for future research and discussion. Based on the above, the conclusion is reached that leadership is a phenomenon in the field of interpersonal interaction between people.

As a result of the work done, the goal and the tasks set in the dissertation should be considered achieved.

LIST OF DISSERTATION PUBLICATIONS

1. **Traykova, L.**, (2023). Charisma as a factor of the formation of leaders in the municipal administration on the territory of the Republic of Bulgaria. Journal of Management Sciences and Applications. Faculty of Management and Administration University of National and World Economy. Volume 2(2), p. 265 – 273. ISSN: 2815 - 3030;
2. **Mironova, N., Traikova, L.**, (2023). Emotional intelligence as a factor for forming the personality of the leader in the municipal administration in the territory of the Republic of Bulgaria. Economic and social alternatives. Publishing complex - UNWE. Sofia. Issue 4, p. 109 – 121. ISSN (print): 1314 - 6556; ISSN (online): 2534 - 8965;
3. **Traikova, L.**, (2024). The influence of charisma and emotional intelligence on the management style in the municipal administration of the Republic of Bulgaria. Economic and social alternatives. Publishing complex - UNWE. Sofia. Issue 1, p. 143 – 156. ISSN (print): 1314 - 6556; ISSN (online): 2534 - 8965;
4. **Traikova, L.**, (2024). Leadership style in Bulgarian municipalities. Scientific works. Publishing complex - UNWE. Sofia. Issue 3, p. 175 – 191. ISSN (print): 0861 - 9344; ISSN (online): 2534 - 8957;
5. **Traikova, L.**, (2024). Essential personal characteristics for forming the personality of the leader in the municipal administration on the territory of the Republic of Bulgaria. Doctoral Readings 10. Public Administration in Development: Recharging. Publishing complex - UNWE. Sofia, p. 45 - 82;
6. **Traikova, L.**, (2024). Identification of the personality types of mayors in local self - government in Bulgaria according to the Myers - Briggs typology. Economic and social alternatives. Publishing complex - UNWE. Sofia. Issue 3, p. 78 – 88. ISSN (print): 1314 - 6556; ISSN (online): 2534 - 8965.

CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

The theoretical contributions are expressed in expanding the field of scientific knowledge in the field of leadership, as new dependencies have been proven between: leadership and the personal factors *Willpower* and *Emotionality*; the personal factors *Willpower* and *Emotionality* on the one hand and the factors with the highest expression of charisma (*Sensitivity to the needs of others*); the transformational leadership style (*Performance*) and the level of emotional intelligence on the other; gender and the personal factor *Emotionality*; charisma, emotional intelligence and management style; the personality factors, charismatic leadership and the elements of *Vision*, *Energy*, *Determination* and *Risk Taking*.

- Results of the conducted research support and enrich previous research on the significance of the theory of the leader's traits and their influence on the realization of leadership potential.

The Methodological contributions are:

- A methodology with high psychometric reliability in Bulgarian conditions has been adapted – self - assessment questionnaires, including Personal Profile according to the Big Five; Myers - Briggs typology; Charismatic leadership by *Conger & Kanungo*; Transformational leadership style according to *Bass* and emotional intelligence according to *Petrides and Furnham*;
- A form for assessing personal qualities, charisma (*Javidan & Waldman*) and management style, which show high psychometric reliability in Bulgarian conditions;
- The *Censydiam framework* (*Censydiam model*) was applied and adapted for the purposes of the research.

Practical - applied contributions:

- An author's methodology for leadership assessment, applicable in the selection of leaders, has been developed and tested, which includes an applicable toolkit and a methodology for analysing the results;
- The results obtained have clear practical significance for central and local government bodies; for party and other organizations that aim to nominate candidates for public positions; for consulting organizations; for individuals who want to identify and develop their leadership potential; for researchers with interests in leadership, personality psychology, organizational behaviour, management and human resource development; for teachers and educational institutions who want to update and develop the learning content and increase the quality of academic and other courses.