



Стопански
факултет

Социално- икономическу а н а л и з и

Книга 1/2025 (27)

DOI: 10.54664/YAYV7136

Катрин Федина*

ЕВОЛЮЦИЯ НА ИНТЕЛИГЕНТНОСТТА В ЛИДЕРСТВОТО – НОВО КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО ЗА СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС

Katrin Fedina

EVOLUTION OF INTELLIGENCE IN LEADERSHIP: A NEW COMPETITIVE ADVANTAGE FOR MODERN BUSINESS

Abstract: This study examines how leadership based on compassion /love/ and moral intelligence can enhance well-being in the contemporary organizational context. Through the concepts of Compassionate Intelligence and Moral Intelligence, managers can foster emotional, energetic, and spiritual resilience among employees. The analysis encompasses a theoretical framework integrating psychology, management, and spiritual perspectives, supported by extensive empirical evidence and practical examples from global and Bulgarian organizations. The findings indicate that this approach increases productivity, engagement, creativity, and innovation, offering practical guidelines for implementation and future research, particularly within the Bulgarian cultural context.

Keywords: Leadership, Compassionate /Love/ Intelligence, Moral Intelligence, Intuition, Employee well-being, Psychological safety, Energy resource, Organizational culture.

Въведение

Светът на труда се намира в преломен момент. Технологичните иновации, глобализацията и променящите се социални очаквания предефинират начина, по който организациите функционират и хората намират смисъл в работата си. Докато мнозина свързват настоящата епоха с възхода на изкуствения интелект и автоматизацията, все по-ясно става, че истинската революция не е в машините, а в човешките качества – тези, които не могат да бъдат заменени от алгоритми: креативност, интуиция, емпатия и морална осъзнатост. Тази статия предлага нов поглед върху лидерството, като разглежда как мениджърските практики могат да насърчават човешкото благополучие и щастието на работното място чрез интегриране на концепциите за „Състрадателна интелигентност“ и „Морална интелигентност“.

Човешкото благополучие и щастие на работното място не са просто модна тенденция в управлението на човешките ресурси – те са ключов фактор за производителността, ангажираността и устойчивото развитие на организациите. Изследванията показват, че щастливите служители

* Катрин Федина – докторант в катедра „Стопанско управление“ на ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, e-mail: D1401@sd.uni-vt.bg ; katrinfedina1@gmail.com

ли са по-продуктивни и по-склонни да останат в компанията си, както отбелязват Oswald, Proto и Sgroi¹ и Harter, Schmidt и Hayes². Въпреки това традиционните модели на лидерство често пренебрегват емоционалните и духовните измерения на човешкия опит, фокусирайки се предимно върху ефективност и краткосрочни резултати. Тук се намесва идеята за революция на състраданието в лидерството – подход, който обединява сърце, ум и дух, за да създаде по-човешка и устойчива работна среда.

Целта на настоящото изследване е да разгледа как мениджърските въздействия, основани на състрадание, психическа и морална осъзнатост, могат да повишат щастието на работното място. Статията ще анализира теоретичните основи на този подход, ще представи емпирични доказателства и ще предложи практически насоки за лидерите. В българския контекст, където пазарът на труда е белязан от висока конкуренция и недостиг на квалифицирани кадри, този подход може да предложи решения за задържане на таланти и повишаване на организационната ефективност.

Теоретична рамка

Теоретичната рамка на настоящото изследване се основава на интердисциплинарен подход, който съчетава психология, мениджмънт и духовни перспективи, за да изследва връзката между лидерските практики и щастието на работното място. Тази рамка включва четири ключови концепции: Щастие на работното място, Състрадателна интелигентност, Морална интелигентност и Интуицията като лидерски инструмент. Всяка от тях представлява стълб, подкрепящ идеята за революция на състраданието в лидерството.

Допълнителна теоретична основа идва от модела на Hackman и Oldham³ за дизайна на работата (*Job Characteristics Model*), който идентифицира пет характеристики, влияещи на вътрешната мотивация и удовлетвореност: разнообразие на уменията, идентичност на задачата, значимост на задачата, автономия и обратна връзка. Когато тези елементи са налице, служителите изпитват по-голямо щастие и ангажираност. Например, значимостта на задачата свързва работата с по-висша цел, което резонира с идеята за лидерство, основано на състрадание. Освен това, Warr⁴ предлага рамка за благополучието на работното място, която включва както афективни аспекти (настроение и емоции), така и когнитивни (оценка на работните условия). Той подчертава, че околната среда – включително лидерските практики – е решаваща за формирането на тези измерения. В българския контекст, където често липсва култура на признание и подкрепа, прилагането на тези принципи може да има трансформиращ ефект върху организациите.

Щастие на работното място

Щастието на работното място може да бъде дефинирано като субективно състояние на благополучие, което включва положителни емоции, удовлетвореност от работата и усещане за смисъл, според Fisher⁵ (2010). Това понятие е свързано с позитивната психология, която изследва как хората процъфтяват, вместо просто да оцеляват. Според теорията за самоопределението на Deci и Ryan⁶, щастието зависи от удовлетворяването на три основни психологически нужди: автономия (чувство за контрол върху собствените действия), компетентност (увереност в способностите си) и свързаност (чувство за принадлежност към общност). Мениджърите играят ключова роля в съз-

¹ Oswald, A. J., Proto, E., Sgroi, D., Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 2015, 789–822, p. 639.

² Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 2002, 268–279, p. 276.

³ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 1976, 250–279, p. 257.

⁴ Warr, P. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 1990, 193–210, p. 195.

⁵ Fisher, C. D. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 2010, 384–412, p. 385.

⁶ Deci, E. L., Ryan, R. M. The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000, 227–268, p. 229.

даването на условия, които подкрепят тези нужди – например чрез предоставяне на свобода при вземане на решения, обратна връзка за постиженията и насърчаване на екипния дух.

Допълнителна теоретична основа идва от модела на Hackman и Oldham⁷ за дизайна на работата, който идентифицира пет характеристики, влияещи на вътрешната мотивация и удовлетвореност: разнообразие на уменията, идентичност на задачата, значимост на задачата, автономия и обратна връзка. Когато тези елементи са налице, служителите изпитват по-голямо щастие и ангажираност. Warr⁸ предлага рамка за благополучието на работното място, която включва афективни и когнитивни аспекти, подчертавайки ролята на лидерските практики.

Състрадателна интелигентност

Състрадателната интелигентност е нововъзникваща концепция, която все още не е широко разработена в академичната литература, но може да бъде разбрана като способността на лидерите да управляват с емпатия, състрадание и автентичност. Тя надхвърля традиционната емоционална интелигентност Goleman⁹, която се фокусира върху разпознаване и управление на емоциите, като добавя измерение на безусловна грижа за благополучието на другите. Докато емоционалната интелигентност е инструмент за ефективност, състрадателната интелигентност е философия на лидерството, която поставя човека в центъра.

Този подход намира отзвук в трудовете на духовни учители като Тич Нят Хан¹⁰, който подчертава, че истинската любов – изразена чрез състрадание и разбиране – е основа за мир и хармония. Тези качества са от съществено значение за съвременните организации, които все повече се сблъскват с предизвикателства като емоционално изтощение и липса на ангажираност. Barbara Fredrickson¹¹ допълва тази идея с нейната теория за разширяване и изграждане (*Broaden-and-Build Theory*), според която положителните емоции като състраданието разширяват когнитивните и социалните ресурси на индивида. В лидерски контекст това означава, че лидерите, които демонстрират състрадателна интелигентност, могат да стимулират креативността и да укрепят екипните връзки. В своята по-късна работа, „Love 2.0“¹², тя дефинира любовта като „микромоменти на позитивна свързаност“, които увеличават доверието в екипите с 15-20% и стимулират когнитивната гъвкавост – метрика, приложима в организационен контекст.

Допълнителна перспектива идва от трансформационното лидерство¹³, което набляга на вдъхновение и индивидуална грижа. Лидерите със състрадателна интелигентност не само мотивират чрез визия, но и създават емоционална връзка, която насърчава служителите да разгърнат пълния си потенциал. Невронаучната подкрепа идва от изследванията на Matthieu Ricard¹⁴, които показват, че състраданието активира префронталния кортекс, увеличавайки позитивните емоции и устойчивостта. Моделът SCARF на David Rock¹⁵ също резонира с тази концепция, като де-

⁷ Hackman, J. R., Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 1976, 250-279, p. 257.

⁸ Warr, P. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 1990, 193-210, p. 195.

⁹ Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995, p. 43.

¹⁰ Thich Nhat Hanh, *Peace Is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life*. New York: Bantam Books, 1991, p. 54.

¹¹ Fredrickson, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 2001, 218-226, p. 221.

¹² Fredrickson, B. L. *Love 2.0: Finding Happiness and Health in Moments of Connection*. New York: Hudson Street Press, 2013, p. 17.

¹³ Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978, p. 20.

¹⁴ Ricard, M. *Altruism: The Power of Compassion to Change Yourself and the World*. New York: Little, Brown Spark, 2015, p. 42.

¹⁵ Rock, D. SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1-9, 2008, p. 6.

монстрира, че свързаността (*Relatedness*) намалява кортизоловите нива с до 30%, подобрявайки благополучието на служителите.

За разлика от моралната интелигентност, която е по-принципна и рационално ориентирана¹⁶, състрадателната интелигентност е по-емоционална и релационна, фокусирана върху моментното благополучие и човешките връзки в екипа. Тя се отличава и от емоционалната интелигентност, която е стратегическа и насочена към постигане на резултати чрез емоционална адаптивност, докато състрадателната интелигентност вижда емоционалната връзка като самоцел, подхранваща смисъла и устойчивостта.

Морална интелигентност

Моралната интелигентност, според Lennick и Kiel¹⁷, е способността на лидерите да вземат решения, основани на етични принципи като интегритет, отговорност и състрадание. Тази интелигентност е особено важна в контекста на съвременните корпоративни скандали и нарастващото обществено очакване за социална отговорност. Морално интелигентните лидери не само повишават доверието в организацията, но и създават среда, в която служителите се чувстват ценени и уважавани. Те действат като „морален компас“, ориентирайки компанията към дългосрочни цели, вместо краткосрочни печалби.

Концепцията намира корени в теорията за моралното развитие на Kohlberg¹⁸, която описва еволюцията на етичните разсъждения от подчинение на авторитета до универсални принципи на справедливост и грижа. На най-високото ниво моралната интелигентност се проявява чрез решения, които балансират индивидуалните и колективните интереси. Друга теоретична основа е концепцията за автентично лидерство (*Authentic Leadership*) на Avolio и Gardner¹⁹, която подчертава значението на прозрачността, етичността и самосъзнанието. Автентичните лидери, подобно на тези с морална интелигентност, изграждат култура на доверие, която е особено ценна в общества с исторически ниски нива на институционално доверие, като България.

Сравнение между видовете интелигентност

За да изясним позицията на състрадателната интелигентност в лидерските модели, Таблица 1 сравняваме нейните характеристики с тези на моралната и емоционалната интелигентност.

Таблица 1. Сравнение между морална, състрадателна и емоционална интелигентност

Критерий	Морална интелигентност	Състрадателна интелигентност	Емоционална интелигентност
Дефиниция	Способност за етични решения	Способност за управление със състрадание	Способност за управление на емоции
Фокус	Етична правилност	Емоционална връзка и благополучие	Емоционална компетентност
Теоретична основа	Етика, автентично лидерство	Позитивна психология, духовност	Когнитивна психология
Ключови елементи	Интегритет, справедливост	Емпатия, автентичност	Самосъзнание, социални умения

¹⁶ Lennick, D., Kiel, F. *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005, p. 7.

¹⁷ Lennick, D., Kiel, F. *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005, p. 7.

¹⁸ Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row, 1981, p. 136.

¹⁹ Avolio, B. J., Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 2005, 315–338, p. 321.

Проява	Справедливи политики	Активно слушане, подкрепа	Контрол на емоции, мотивация
Цел	Етична стабилност	Подобряване на благополучието	Повишаване на производителността
Ефект	Укрепва репутацията (20% намаление на нарушения)	Повишава креативност (15-20%)	Увеличава ангажираност (15-20%)
Подход	Рационален, системен	Емоционален, интуитивен	Стратегически, прагматичен

Докато моралната интелигентност осигурява етична основа, а емоционалната – практическа ефективност, състрадателната интелигентност внася хуманен и релационен фокус, който обогатява съвременното лидерство. Тези три вида интелигентност не се изключват, а се допълват, като заедно формират холистичен модел за управление, балансиращ принципи, емоции и човешки нужди.

Присъединяваме се към горепосочените теоретични рамки, които подчертават значението на щастието на работното място, състрадателната и моралната интелигентност като ключови елементи за трансформиране на лидерските практики и организационната култура. Смятаме, че тези концепции са особено релевантни в българския контекст, където исторически обусловени фактори като йерархични структури, ниско институционално доверие и фокус върху материални стимули често ограничават холистичния подход към трудовото благополучие. В съответствие с позитивната психология, както е изложена и от Seligman²⁰, ние подкрепяме виждането, че щастието на работното място се постига чрез активно насърчаване на положителни емоции, смисъл и ангажираност, които са тясно свързани и с развитието на мотивацията и силните страни на личността в среда на психологическа и морална сигурност.

По отношение на щастието на работното място, подкрепяме теорията за самоопределението на Deci и Ryan, която идентифицира автономията, компетентността и свързаността като основни психологически нужди. В българския организационен контекст, където централизираният контрол все още преобладава, насърчаването на автономия чрез предоставяне на свобода за вземане на решения, може да намали стреса и да повиши удовлетвореността, особено в условия на високо напрежение²¹.

Емоционалното изтощение е често срещано, поради високите нива на стрес, лидерите, които демонстрират състрадателна интелигентност, могат да създадат психологическа безопасност и чрез това да постигнат значима корпоративна промяна. Това е особено важно за насърчаване на доверието в екипите, което е предизвикателство в общества с исторически ниски нива на доверие.

По отношение на моралната интелигентност, напълно подкрепяме тезата на Lennick и Kiel, че етичните принципи като интегритет и отговорност, са основа за изграждане на доверие и устойчивост в организациите. Съвременното общественото очакване за социална отговорност нараства, морално интелигентните лидери могат да действат като „морален компас“, ориентирателни организациите към дългосрочни цели.

Интуицията като лидерски инструмент

Интуицията, често пренебрегвана в рационално ориентираните управленски модели, е мощно средство за вземане на решения в условия на несигурност. Gigerenzer²² я описва като „бърз и икономичен начин за обработка на информация“, базиран на натрупан опит и подсъзнателни модели. В контекста на лидерството интуицията може да служи като мост между логиката и емоциите, позволявайки на мениджърите да улавят „духа на времето“ и да реагират адекватно на промените.

²⁰ <https://www.novavizia.com/model-perma/>

²¹ Eurofound. Living, Working and COVID-19. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020, p.45

²² Gigerenzer, G. *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. New York: Viking, 2007, p. 16.

Теорията за разпознаване на модели на Klein²³ (*Recognition-Primed Decision Model*) показва, че интуицията е особено полезна за опитни лидери, които могат да разпознават фини сигнали въз основа на предишен опит. Освен това, Jung²⁴ разглежда интуицията като една от основните психологически функции, която позволява на индивидите да възприемат възможности отвъд видимото. В духовен план интуицията е свързана с идеята за „вътрешна мъдрост“, която изисква тишина и осъзнатост, за да бъде чута²⁵. Автори като Tolle подчертават, че достъпът до тази мъдрост изисква преодоляване на егото и шума на съвременния живот – предизвикателство, което лидерите трябва да приемат, за да управляват със състрадание и цялостност. В лидерски контекст това може да означава предвиждане на нуждите на екипа или предчувствие за предстоящи промени в индустрията. Daniel Kahneman²⁶ в *Thinking, Fast and Slow* допълва, че интуицията е част от „бързото мислене“, което допълва аналитичното „бавно мислене“. За лидера това е баланс между рационалност и усещане, което го прави по-гъвкав и адаптивен.

Напълно се присъединяваме към тези вижданията, които подчертават интуицията като ключов лидерски инструмент, особено в условия на несигурност и бързо променящи се обстоятелства. Смятаме, че интуицията не само допълва рационалните подходи, но и играе централна роля в развитието на визионерско лидерство, управлението на кризи и промени, както и в изграждането на сплотени екипи и разбирането на нуждите на служителите. Организационните среди често са белязани от бюрокрация, формализирани процеси и липса на гъвкавост и тъкмо тук интуицията може да бъде трансформиращ фактор, който позволява на ръководителите да преодолеят ограниченията на традиционните управленски модели и да насърчат холистичен подход към корпоративния успех и благополучие.

Интуицията също така спомага за развиването на усет за нуждите на служителите, което е критично за постигане на трудово благополучие. В съответствие с идеите на Tolle за „вътрешната мъдрост“, ние вярваме, че лидерите, които култивират осъзнатост, могат интуитивно да улавят емоционалните и професионални нужди на своите екипи. Този интуитивен усет може да подпомогне създаването на подкрепяща работна среда.

Смятаме, че чрез култивирането на интуицията, лидерите могат не само да повишат ангажираността и продуктивността, но и да допринесат за по-широка социална промяна, чрез гъвкава и адаптивна реакция към бързо променящите се условия на функциониране на компаниите.

Мениджърски въздействия върху благополучието на служителите

Лидерството като мениджърско въздействие: Икономически и хуманен подход към трудовото благополучие в индустрията

Управленските функции формират основата на ефективното лидерство в индустриалния сектор, като осигуряват структуриран подход за постигане на организационни цели. Според Файол, тези функции включват: планиране, организиране, ръководство, координиране и контролиране, които са основа за ефективно управление²⁷. В съвременния индустриален контекст тези функции са допълнени с мотивирането на служителите, за да се повиши производителността и ангажираността.²⁸

Планиране: Процес на определяне на цели и разработване на стратегии за оптимизиране на производството, като се вземат предвид ресурсите и пазарните условия. В индустриален контекст това включва създаване на дългосрочни и краткосрочни производствени планове, които оптимизират използването на машини, работна ръка и материали. Например, мениджър в завод може да разработи годишен план за производство, който предвижда периоди на профилактика на

²³ Klein, G. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press, 1998, p. 24.

²⁴ Jung, C. G. *Psychological Types*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971, p. 453 (originally published 1921).

²⁵ Tolle, E. *The Power of Now: A Guide to Spiritual Enlightenment*. Novato, CA: New World Library, 1999, p. 94.

²⁶ Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011, p. 209.

²⁷ Fayol, H. *General and industrial management*, Martino Fine Books, 2013, p.42–48

²⁸ Fayol, H. *General and industrial management*, Martino Fine Books, 2013, p.48

оборудването и оптимизация на работните процеси, за да се намалят престоите и да се увеличи ефективността.

Организиране: Структуриране на задачи, ресурси и екипи, за да се постигне ефективност в работния процес. В индустрията това означава създаване на йерархии и работни групи, които улесняват производството чрез ясно разпределяне на отговорностите. Например, в производствен цех мениджърът може да организира екипи, като определи роли за оператори, техници и логистични специалисти, осигурявайки необходимото оборудване и материали за безпроблемна работа.

Ръководство: Лидерството, като ключов елемент от тази функция, включва насочване и мотивиране на служителите чрез комуникация и управление. В индустриалния контекст ръководството изисква ясно предаване на инструкции и поддържане на дисциплина, за да се осигури спазване на производствените цели. Например, мениджър може да провежда редовни брифинги с екипите, за да изясни задачите и да адресира предизвикателствата, свързани с производствените процеси.

Координиране: Синхронизиране на дейностите между различни отдели и процеси, за да се осигури безпроблемна работа. В индустрията това включва координация между производствени и логистични екипи, за да се оптимизира движението на суровини и готови продукти. Например, мениджър може да синхронизира доставките на материали с производствените графици, за да предотврати забавяния и да намали времето на престой в поточните линии.

Контролиране: Наблюдение и оценка на резултатите спрямо поставените цели, с акцент върху производителност. Това включва измерване на показатели като обем на производството, ниво на дефекти или спазване на срокове, последвано от коригиращи действия. Например, в индустриален завод мениджърът може да използва системи за мониторинг на производствените линии, за да идентифицира отклонения и да въведе подобрения в процесите.

Мотивиране: Процес на насърчаване на служителите да постигат организационните цели чрез стимулиране на тяхната ангажираност и продуктивност. В индустрията това може да включва признаване на индивидуалните и екипните постижения чрез награди или похвали. Например, мениджър може да въведе система за бонуси за работници, които надхвърлят целите за качество или производителност, като по този начин повишава тяхната ангажираност в производствения процес.

Чрез прилагането на тези функции, лидерите в индустрията могат да създадат среда, която постига икономическите цели на организацията и осигурява устойчивост в производствените процеси.

В съвременните индустриални среди тези функции се допълват от нови аспекти като управление на разнообразието, задържане на таланти и адаптиране към динамични условия, което изисква гъвкавост и стратегически подход. Лидерството се явява интегриращ елемент, който свързва тези функции с трудовото благополучие, като съчетава икономическа ефективност с хуманен фокус върху служителите. Според икономическата теория за ресурсите (Barney)²⁹, човешкият капитал, управляван с внимание към благополучието, става устойчив източник на конкурентно предимство, което подчертава стратегическата роля на лидерството в оптимизацията на ресурсите.

Примери от глобални компании като Toyota демонстрират това на практика: лидерските практики, насочени към уважение към хората и тяхната автономия, намаляват оперативните разходи с 15% чрез повишена екипна ефективност и ангажираност (Liker)³⁰. Подобни подходи показват, че мениджърските въздействия, които подкрепят благополучието, водят до икономически ползи, като намаляване на текучеството, подобряване на работния опит и повишаване на производителността. В индустриални среди, където контролът често е строг, гъвкавото ръководство, което предоставя свобода на действие, може да стимулира мотивацията, докато прекомерната централизация на властта рискува да увеличи стреса и да намали удовлетвореността. Това превръща

²⁹ Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, 99–120, с. 108.

³⁰ Liker, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004, с. 87.

лидерството в ключов фактор за балансиране между организационните цели и човешките нужди, допринасяйки както за финансовите резултати, така и за устойчивото развитие на работната сила.

Лидерството като специфична форма на мениджърско въздействие е въведено в теорията на управлението от Анри Файол³¹, който го включва в своя модел на административните функции под термина „командване“, подразбиращ пряко управление на персонала чрез ясни инструкции и мотивация. По-късно тази концепция е развита от Burns³² и Bass³³ чрез идеята за трансформационно лидерство, което надхвърля традиционното ръководство, като се фокусира върху вдъхновение, споделена визия и емоционална ангажираност за постигане на организационни цели и лично благополучие.

Свързаното лидерство, от своя страна, се определя като подход, при който лидерът изгражда силни емоционални връзки и доверие с екипа, насърчавайки колективна ангажираност и сътрудничество за постигане на общи цели (Boshoff)³⁴. Неговите основни елементи включват взаимна подкрепа, споделена отговорност и емоционална свързаност, а характеристиките му обхващат висока степен на емпатия, открита комуникация и фокус върху колективното благополучие.³⁵

Различните стилове на лидерство оказват пряко влияние върху трудовото благополучие и могат да бъдат сравнени както следва:

Таблица 2. Сравнение между лидерските стилове

Стил на лидерство	Определение	Елементи	Характеристики	Влияние върху благополучието
Авторитарен	Фокусиран върху строг контрол и еднопосочни решения	Централизирана власт, ясни директиви	Бързина, дисциплина, ограничена автономия	Може да повиши стреса, намалява мотивацията
Демократичен	Насърчава участие и сътрудничество	Консенсус, групови решения	Инклузивност, гъвкавост, ангажираност	Подкрепя мотивацията, намалява напрежението
Либерален („позволявай и наблюдавай“)	Предоставя свобода с минимална намеса	Делегиране, независимост	Нисък контрол, риск от хаос	Рискува ниска ангажираност, неясна посока
Трансформационен	Стимулира промяна чрез визия и подкрепа	Вдъхновение, споделена визия	Харизма, мотивация, иновации	Намалява стреса, повишава благополучието

³¹ **Fayol, H.** *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod (English ed., 1949, *General and Industrial Management*, London: Pitman), 1916, p. 45.

³² **Burns, J. M.** *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978, c. 20.

³³ **Bass, B. M.** From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 1990, 19-31, c. 22.

³⁴ **Boshoff, M.** Connected leadership vs. disconnected leadership, 2023

³⁵ **Hayward, S.** *Connected Leadership: How to Build a More Agile, Customer-Driven Business*. Pearson Education, 2015

Стил на лидерство	Определение	Елементи	Характеристики	Влияние върху благополучието
Свързано	Изгражда връзки и доверие за колективни цели	Взаимна подкрепа, емоционална свързаност	цел и посока, автентичност, делегирано вземане на решения, съвместно постижение, ловкост	Усилва ангажираността, намалява стреса

Трансформационното лидерство се обогатява чрез свързаното лидерство, като комбинацията им усилва способността на лидера да вдъхновява чрез визия, докато изгражда близки отношения и доверие със служителите. Това е особено ценно в индустриални среди с високи нива на стрес и динамични изисквания, където колективната ангажираност и емоционалната подкрепа допринасят за устойчивост. В култури, фокусирани върху властта, свързаното лидерство смекчава напрежението чрез доверие, докато в култури, ориентирани към задачите или личността, то усилва екипната синергия и индивидуалната мотивация.

Трансформационното и свързаното лидерство са тясно свързани с концепциите за състрадателна и морална интелигентност, които са в основата на хуманния подход към управлението. Състрадателната интелигентност, фокусирана върху емпатия и грижа за другите, намира израз в свързаното лидерство чрез емоционалната свързаност и взаимната подкрепа, както и в трансформационното лидерство чрез подкрепящото поведение, което намалява стреса. Моралната интелигентност, свързана с етични принципи и автентичност, се проявява в трансформационното лидерство чрез автентичността на лидера, която вдъхновява доверие, и в свързаното лидерство чрез откритата комуникация и споделяната отговорност. Например, психологическата осъзнатост – разбирането на емоциите и нуждите на служителите – е ключова и за двата стила, като позволява на лидера да адаптира подхода си към силните страни на персонала. Трансформационният лидер използва тази осъзнатост, за да мотивира чрез визия, докато свързаният лидер я прилага, за да изгради доверие и колективна сила. Работата със силните страни на персонала е обща черта и за двата подхода, като трансформационното лидерство ги насочва към иновации, а свързаното – към екипна синергия, което води до високо благополучие и икономическа ефективност в индустриалния контекст. Така лидерството се превръща в критичен елемент от мениджърските въздействия, осигуряващ баланс между ефективност и хуманно отношение в управлението на човешките ресурси.

Традиционните подходи към лидерството често се фокусират върху оптимизацията на процесите и мотивацията чрез външни стимули като награди, бонуси или повишения. Тези методи, макар и ефективни в краткосрочен план, не отчитат по-сложните човешки нужди в съвременния контекст на труда. Настоящата епоха изисква холистичен подход, който разглежда служителите не само като изпълнители на задачи, но и като личности с емоционални, психологически и енергийни ресурси, които трябва да бъдат поддържани и развивани. Както отбелязва Schwartz³⁶, хората не са машини – те имат нужда от периоди на възстановяване, вдъхновение и смисъл, за да поддържат високо ниво на производителност и благополучие. Лидерството, основано на състрадание и морална интелигентност, предлага рамка за постигане на това чрез няколко ключови механизма, които предлагаме по-долу /виж Фиг.1/, а именно:

³⁶ **Schwartz, T.** The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance, Free Press, 2010, p. 12

Създаване на психологическа безопасност

Психологическата безопасност е основен елемент за благополучието на служителите. Според изследването на Amy Edmondson³⁷, средите, в които хората се чувстват сигурни да изразяват мненията си, да правят грешки и да предлагат идеи, са не само по-иновативни, но и по-ангажирани. *Google's Project Aristotle* (Rozovsky³⁸) установява, че психологическата безопасност е най-важният фактор за успеха на екипите, надминавайки дори индивидуалните умения на членовете. В практически план мениджърите могат да насърчават психологическата безопасност чрез открита комуникация, активно слушане и демонстриране на уязвимост. Brown³⁹ в *Dare to Lead* подчертава, че лидерите, които признават собствените си грешки и ограничения, създават култура на доверие.

Изцяло можем да се съгласим с тези посоки и смятаме, че в българския контекст, където често преобладават йерархични структури, този подход действително може да бъде революционен, като премахне бариерите пред свободното изразяване и повиши емоционалното благополучие на служителите.

Насърчаване на смисъл и цел

Frankl⁴⁰ подчертава, че усещането за цел е източник на благополучие, а Pink⁴¹ идентифицира автономията, майсторството и целта като основни мотиватори. Примери като Patagonia показват как мисията повишава ангажираността.

Присъединяваме се към това мнение и в допълнение привличаме изводите на Мартин Селигман, който посочва като изключително значим компонент на мотивацията и човешкото благополучие именно усещането за смисъл.⁴²

Трансформиране на страха в доверие и откритост

Състраданието като лидерска сила е мощен инструмент за трансформиране на страха – често срещана пречка за благополучието на служителите. Страхът, независимо дали е от провал, критика или несигурност, увеличава стреса и намалява производителността. Изследване⁴³ в рамките на невронауката показва, че заплахата активира реакцията „борба или бягство“, докато доверието и подкрепата стимулират социалните центрове в мозъка, което води до по-добро сътрудничество и устойчивост. Лидерството, основано на състрадание, противопоставя на страха доверие и откритост, като по този начин намалява емоционалното напрежение и повишава благополучието.

Практически това може да се постигне чрез състрадателни действия – например, вместо да наказват грешките, мениджърите могат да ги използват като възможност за учене. Dutton⁴⁴ отбелязва, че състрадателните лидери създават висококачествени връзки, които укрепват екипния дух.

Присъединяваме се към изследователските изводи на горепосочените автори. В български организации, където културата на страха все още присъства от минали авторитарни модели, този подход може да бъде особено трансформиращ. Считаме също така, че преодоляването и трансформирането на страховете в доверие има ключова роля за по-голяма изява на творческия потенциал на служителите и тяхното инициативно участие с висока отговорност в развитието на компанията.

³⁷ Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2),1999, 350-383, p. 354.

³⁸ Rozovsky, J. *The five keys to a successful Google team. re:Work*. Google, 2015

³⁹ Brown, B. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York: Random House, 2018, p. 58.

⁴⁰ Frankl, V. E. *Man's Search for Meaning*. Vienna: Verlag für Jugend und Volk, 1946, p. 110 (English ed., 2006, Boston: Beacon Press).

⁴¹ Pink, D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009, p. 131.

⁴² <https://www.novavizia.com/model-perma/>

⁴³ Rock, D. SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 2008, 1-9, p. 6.

⁴⁴ Dutton, J. E. *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. 45.

Поддържане на енергийния ресурс на организациите

Loehr и Schwartz⁴⁵ въвеждат концепцията за енергията като баланс между физическо, емоционално, умствено и духовно благополучие. Welzel⁴⁶ разглежда енергията като катализатор за творчество, а Sinek⁴⁷ подчертава ролята на мисията.

Енергията в организационен контекст не е просто метафора – тя е измерима величина, свързана с мотивацията, ангажираността и устойчивостта на екипите. Loehr и Schwartz⁴⁸ въвеждат концепцията за „корпоративния атлет“, подчертавайки, че високите резултати изискват баланс между четири вида енергия: физическа (здраве и издръжливост), емоционална (способност за справяне с чувства), умствена (фокус и концентрация) и духовна (свързаност с ценности и цел). Лидерите, които работят на „честотата“ на състраданието, са в състояние да вдъхновяват и да поддържат този баланс, като същевременно насърчават служителите да се свързват с по-висшата си мисия.

Тази идея намира подкрепа в теорията за човешкото развитие на Welzel⁴⁹, която разглежда енергията като катализатор за освобождаване на творческия потенциал. Според него, когато хората са в среда, която подхранва техните ресурси, те са по-склонни да допринасят с иновации и ангажираност. В организациите това означава, че лидерите трябва да мислят не само за управление на времето, но и за управление на енергията. Например, прекомерното натоварване без периоди на възстановяване води до емоционално изтощение, което Gallup⁵⁰ свързва с 23% по-високо ниво на текучество.

Лидерите могат да поддържат енергийния баланс чрез конкретни действия. Първо, те могат да насърчават физическото благополучие чрез програми за здраве, като фитнес абонаменти или почивки през работния ден. Второ, емоционалната енергия се подхранва чрез признание и подкрепа – изследване на Amabile и Kramer⁵¹ показва, че дори малките жестове на благодарност повишават мотивацията с 50%. Трето, умствената енергия се поддържа чрез избягване на претоварване с информация и предоставяне на ясни приоритети. Накрая, духовната енергия се укрепва чрез свързване на работата с по-висша цел, както прави TOMS Shoes с модела си „едно за едно“, при който всяка покупка подпомага нуждаещ се.

В българския контекст енергийният ресурс е особено важен заради високите нива на стрес и прегаряне в сектори като ИТ и производство. Компании като ScaleFocus са започнали да въвеждат хакатони и инициативи за осъзнатост, които не само стимулират креативността, но и възстановяват енергията на екипа. Друг пример е A Data Pro, която предлага гъвкави графици и фокус върху баланса между работа и личен живот, което повишава устойчивостта на служителите.

Освен това, Sinek⁵² в *Start with Why* подчертава, че организациите, които дават на служителите си причина да вярват в мисията си, поддържат по-високи нива на духовна енергия. Това е особено актуално в днешната ера на промени, където хората търсят смисъл отвъд заплатата. Лидерите, работещи със състрадание, разбират тази динамика и я използват, за да създадат среда,

⁴⁵ Loehr, J., Schwartz, T. *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Free Press, 2003, p. 5.

⁴⁶ Welzel, C. *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, p. 87.

⁴⁷ Sinek, S. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2009, p. 224.

⁴⁸ Loehr, J., Schwartz, T. *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Free Press, 2003, p. 5.

⁴⁹ Welzel, C. *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, p. 87.

⁵⁰ Gallup. *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup Press, 2021, pp. 34, 56.

⁵¹ Amabile, T., Kramer, S. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011, p. 74.

⁵² Sinek, S. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2009, p. 224.

в която енергията не се изчерпва, а се обновява. Например, експериментът на Microsoft Japan с 4-дневна работна седмица демонстрира, че по-малко часове, съчетани с фокус върху благополучието, могат да увеличат продуктивността с 40%.

Концепцията за енергия намира отзвук и в невронауката. Rock⁵³ отбелязва, че положителните лидерски практики, като емпатия и подкрепа, активират социалните центрове в мозъка, което повишава енергията и намалява стреса. Обратно, авторитарните подходи предизвикват реакция на заплахата, която изтощава ресурсите. Така лидерството със състрадание става не само морален избор, но и научно обоснована стратегия за поддържане на енергийния ресурс.

Присъединяваме се към мнението на авторите, че енергийният ресурс е от основно значение за реализиране на организационния потенциал и изисква приоритетна грижа. Подобен подход би спестил изключително много разходи на съвременните компании, свързани с пропуснати ползи, управление на кризи и промени, претоварване на служителите и отсъствието им поради болнични, загуба на персонал или професионално прегаряне. Не на последно място креативността на екипите би придобила съвсем различен облик при ресурсно на енергия състояние на организацията.

Справедливост в оценяването на служителите: Основа за доверие и благополучие

Справедливостта в оценяването на служителите е критичен елемент от мениджърските практики, който пряко влияе върху тяхното благополучие, доверие към организацията и дългосрочна ангажираност. В контекста на революцията на състраданието в лидерството, справедливото оценяване се превръща в израз на морална интелигентност и грижа, които укрепват емоционалната и психологическата устойчивост на екипите. Теорията за организационна справедливост⁵⁴ идентифицира три основни измерения, които са особено релевантни в процесите на оценяването: дистрибутивна справедливост (възприеманата честност на резултатите, напр. заплащане или повишения), процедурна справедливост (честността на процесите и критериите, използвани за оценка) и интеракционна справедливост (качеството на междуличностното отношение и комуникацията по време на оценяването). Тези измерения резонират с концепциите за състрадателна интелигентност и морална интелигентност, тъй като изискват от лидерите да демонстрират емпатия, прозрачност и уважение – качества, които са в основата на хуманното управление.

Изследванията показват, че справедливото оценяване е пряко свързано с благополучието на служителите. Greenberg⁵⁵ установява, че когато служителите възприемат оценките си като справедливи, те демонстрират по-високи нива на удовлетвореност от работата и по-ниски нива на стрес. Обратно, липсата на процедурна справедливост често води до чувство на неравенство и демотивация, което може да доведе до емоционално изтощение и текучество⁵⁶. В индустриалния контекст, където работата често е свързана с високи нива на стрес и изисквания за производителност, справедливостта става още по-критична. Проучване на Judge и Colquitt⁵⁷ в производствени организации показва, че служителите, които смятат, че оценките им са основани на ясни и последователни критерии, са с 25% по-ангажирани и по-малко склонни да напуснат.

Справедливостта в оценяването е и израз на морална интелигентност, както я дефинират Lennick и Kiel⁵⁸. Лидерите, които прилагат етични принципи като интегритет и отговорност, из-

⁵³ **Rock, D.** SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 2008, 1-9, p. 6.

⁵⁴ **Colquitt, J. A.** On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2021, 386-400, p. 386.

⁵⁵ **Greenberg, J.** Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 2004, 352-365, p. 356.

⁵⁶ **Cohen-Charash, Y., Spector, P. E.** The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 2001, 278-321, p. 293.

⁵⁷ **Judge, T. A., Colquitt, J. A.** Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 2004, 395-404, p. 398.

⁵⁸ **Lennick, D., & Kiel, F.** *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005, p. 7.

граждат доверие, което е особено важно в култури с исторически ниски нива на доверие, като българската. Освен това, интеракционната справедливост – проявена чрез уважителна обратна връзка и активно слушане – отразява принципите на състрадателна интелигентност, като укрепва емоционалните връзки между мениджъри и служители. Според теорията за разширяване и изграждане на Fredrickson⁵⁹, тези положителни взаимодействия стимулират когнитивните и социалните ресурси на екипа, което повишава тяхната устойчивост и креативност. В българските индустриални организации, където често преобладават йерархични структури и липса на прозрачност в оценяването, справедливостта може да противодейства на тенденции като прегаряне, което според Eurofound⁶⁰ е с 18% по-високо в Източна Европа в сравнение със Западна Европа.

Ние също считаме, че справедливостта в оценяването на човешкия труд е сред основните фактори за мотивация и усещане за удовлетворение на всеки служител. Това според нас е и сред най-чувствителните и деликатни теми в управлението на човешките ресурси, която изисква специфична, приоритетна грижа.

Насърчаване на автономия и овластяване

Deci и Ryan⁶¹ подчертават, че автономията намалява стреса и повишава удовлетвореността. Gallup⁶² установява, че овластените служители са по-ангажирани.

Автономията е ключов фактор за благополучието, тъй като дава на служителите усещане за контрол и управление върху работата им. Според Deci и Ryan⁶³, когато хората имат свободата да вземат решения, те изпитват по-голяма удовлетвореност и по-малко стрес. Лидерите могат да овластят екипите си, като делегират отговорности, насърчават инициативността и избягват микромениджмънта. Изследване на Gallup⁶⁴ показва, че служителите, които се чувстват овластени, са с 20% по-ангажирани и по-малко склонни да напуснат.

Пример за това е подходът на Zappos, където културата на „холакратия“ позволява на служителите да управляват собствените си проекти, което повишава тяхното благополучие и креативност⁶⁵. В българския контекст компании като Telerik Academy прилагат подобни принципи, като дават на екипите свобода да експериментират, което води до по-висока удовлетвореност.

Според нас този акцент върху автономията и овластяването не само укрепва благополучието на служителите, но и поставя основата за по-ефективно лидерство, което подкрепя индивидуалния и колективния потенциал. За да превърнат тези принципи в действие, мениджърите могат да следват конкретни стратегии, които интегрират състрадание и морална осъзнатост в ежедневните си практики. Ето няколко практически насоки, които могат да помогнат за постигането на тази цел според нас.

⁵⁹ **Fredrickson, B. L.** The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 2001, 218-226, p. 221.

⁶⁰ **Eurofound.** *Living, Working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020, p. 47.

⁶¹ **Deci, E. L., Ryan, R. M.** The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000, 227-268, p. 229.

⁶² **Gallup**, *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup Press, 2021, pp. 34, 56.

⁶³ **Deci, E. L., Ryan, R. M.** The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000, 227-268, p. 229.

⁶⁴ **Gallup**, *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup Press, 2021, pp. 34, 56.

⁶⁵ **Hsieh, T.** *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus, 2010, p. 145.



Фиг. 1. Механизъм на Мениджърски въздействия върху благополучието на служителите

Практически насоки за мениджъри

За да приложат тези принципи, мениджърите могат да:

1. Създават редовни форуми за обратна връзка, където служителите да споделят идеи без страх от осъждане.
2. Разработят визия, свързана с ценности, която да вдъхновява и дава смисъл на работата не просто във формален вид, но като връзка с индивидуалните ценности на служителите и признание към техния принос.
3. Въведат психологически програми за повишаване на осъзнатостта и човешкото благополучие на служителите, като обучения за личностно развитие, гъвкави работни часове, работа с индивидуалния потенциал, интереси и силни страни на служителя и психологически консултации.
4. Демонстрират състрадание по време на криза, като подкрепят служителите в трудни моменти, вместо да ги критикуват, предоставят достатъчно информираност относно процесите и подкрепят творческите предложения.
5. Насърчават автономията, като поставят цели, но оставят екипите да определят как да ги постигнат.
6. Въведат „микромоменти на свързаност“ (Fredrickson⁶⁶, 2013) чрез ежедневни ритуали като благодарности или неформални разговори, които укрепват екипните връзки и повишават енергийния ресурс на организацията.
7. Създават „енергийни чекпойнти“ – кратки срещи за оценка на благополучието на екипа.
8. Използват качествени методи за измерване, като фокус групи или дневници на настроението.
9. Насърчават интуитивното вземане на решения чрез време за рефлексия преди големи избори.
10. Инвестират в инициативи, които свързват служителите с общността.
- 11.

⁶⁶ **Fredrickson, B. L.** *Love 2.0: Finding Happiness and Health in Moments of Connection*. New York: Hudson Street Press, 2013, p. 17.

Доказателства и примери

Seligman⁶⁷ подчертава ролята на положителните емоции, а Lyubomirsky⁶⁸ установяват, че те повишават производителността. Barsade и O'Neill⁶⁹ демонстрират ефекта на състрадателното лидерство, а Dane и Pratt⁷⁰ показват значението на интуицията. Примери като Patagonia и Google илюстрират успеха на този подход, докато в България Telerik Academy и Experian Bulgaria показват неговия потенциал.

Научни изследвания

Едно от ключовите изследвания в областта на позитивната психология, проведено от Seligman⁷¹, подчертава значението на положителните емоции и смисъла в работата за общото благополучие. В своята теория PERMA (*Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment*) той показва, че лидерските практики, които насърчават тези елементи, значително повишават удовлетвореността на служителите. Например, когато мениджърите демонстрират емпатия и грижа – основни аспекти на състрадателна интелигентност – това укрепва взаимоотношенията в екипа и повишава ангажираността. Проучване на Lyubomirsky⁷² допълва, че положителните емоции имат дългосрочен ефект върху производителността, като щастливите служители решават проблеми 20% по-бързо⁷³.

Друго важно изследване, проведено от Barsade и O'Neill⁷⁴, въвежда концепцията за „култура на състрадателна любов“ (*culture of companionate love*) в организациите. Те откриват, че в среди, където служителите се чувстват подкрепени емоционално от своите лидери и колеги, има по-ниско ниво на емоционално изтощение и по-висока лоялност към компанията. Това е особено видимо в сектори като здравеопазването и образованието, където човешкият контакт е в основата на работата. Например, в болници с такава култура текучеството на медицински сестри е намаляло с 15%, а удовлетвореността на пациентите се е повишила значително. Последващи анализи добавят, че тази култура увеличава удовлетвореността на клиентите с 10-15% и иновациите с 12%, демонстрирайки как състрадателната интелигентност има както вътрешен, така и външен ефект.

Относно ролята на интуицията, изследване на Dane и Pratt⁷⁵ показва, че интуитивното вземане на решения е особено ефективно в сложни и несигурни ситуации – нещо типично за съвременните бизнес среди. Лидери, които разчитат на интуицията си, успяват да създадат по-гъвкави и адаптивни стратегии, което повишава доверието и усещането за сигурност сред служителите.

⁶⁷ Seligman, M. E. P. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 2011, p. 24.

⁶⁸ Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 2005, 803-855, p. 839.

⁶⁹ Barsade, S. G., O'Neill, O. A. What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 2014, 551-598, p. 551.

⁷⁰ Dane, E., & Pratt, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 2007, 33-54, p. 40.

⁷¹ Seligman, M. E. P. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 2011, p. 24.

⁷² Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 2005, 803-855, p. 839.

⁷³ Achor, S. *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business, 2010, p. 45.

⁷⁴ Barsade, S. G., O'Neill, O. A. What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 2014, 551-598, p. 551.

⁷⁵ Dane, E., Pratt, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 2007, 33-54, p. 40.

Подобни резултати са потвърдени от Grant⁷⁶, който установява, че лидерите, които свързват служителите с въздействието на тяхната работа (напр. чрез истории за клиенти), повишават производителността в кол центрове с 28%.

Допълнително, изследване на Fredrickson⁷⁷ в рамките на теорията за разширяване и изграждане показва, че положителните емоции, стимулирани от състрадателно лидерство, увеличават когнитивната гъвкавост и устойчивостта. Това е особено важно в динамични пазари като България, където организациите трябва бързо да се адаптират към икономически промени. Shawn Achor⁷⁸ в *The Happiness Advantage* установява, че лидерските практики, насърчаващи положителни емоции, повишават производителността с до 31% и намаляват текучеството с 25%. Проучване на Edmans⁷⁹ в London Business School допълва, че компаниите с високо ниво на благополучие на служителите надминават пазара с 2-3% годишно, демонстрирайки икономическата стойност на хуманния подход в лидерството. Изследване на NeuroLeadership Institute⁸⁰ потвърждава, че емпатичните лидери намаляват стреса сред служителите с до 30%, което е в съответствие с целите на състрадателната интелигентност.

Примери от корпоративната практика

Един от най-известните примери за лидерство, основано на състрадание и морална интелигентност, е този на Patagonia. Основателят Ивон Шуинар е внедрил философия, която поставя благополучието на служителите и околната среда над краткосрочните финансови печалби. В книгата си *Let My People Go Surfing*⁸¹ той описва как предоставянето на гъвкавост (напр. време за сърфиране по обяд), детски градини на място и споделена екологична мисия е довело до изключително висока ангажираност и удовлетвореност. Този подход демонстрира как състраданието към хората и планетата може да бъде движеща сила в бизнеса, като същевременно привлича таланти, които споделят същите ценности.

Друг пример е Google, където програмата *Search Inside Yourself* (SIY), разработена от Чад Менг Тан⁸², интегрира практики за емоционална интелигентност и осъзнатост в лидерското обучение. SIY цели да развие у лидерите състрадание и интуитивно разбиране на нуждите на екипа, което води до подобряване на работната култура и щастието на служителите. Програмата е толкова успешна, че е адаптирана от компании като SAP и Intel, показвайки мащабируемостта на този подход.

На местно ниво в България можем да разгледаме организации, които започват да възприемат подобни принципи. Например, Telerik Academy набляга на създаването на общност и подкрепа за личностното развитие чрез менторски програми и гъвкави учебни инициативи, което резонира с идеята за лидерство, основано на състрадание и цялостност. Друга компания, Experian Bulgaria, инвестира в обучения за осъзнатост и уелнес дни, което намалява стреса и повишава екипната сплотеност. В сектора на производството Devin е пример за организация, която свързва служителите си с мисия за устойчиво развитие, като организира инициативи за опазване на природата, което повишава тяхното чувство за значимост.

⁷⁶ Grant, A. M. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking, 2013, p. 87.

⁷⁷ Fredrickson, B. L., The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 2001, 218–226, p. 221.

⁷⁸ Achor, S. *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business, 2010, p. 45.

⁷⁹ Edmans, A. The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 2012, 1–19, p. 4.

⁸⁰ NeuroLeadership Institute. *The Neuroscience of Empathetic Leadership*. New York: NeuroLeadership Institute, 2022, p. 12.

⁸¹ Chouinard, Y. *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. New York: Penguin Books, 2005, p. 152.

⁸² Tan, C.-M. *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. New York: HarperOne, 2012, p. 67.

Глобален пример е Zappos, където Тони Шей⁸³, създава култура на щастие чрез нестандартни практики като „холакратия“ и фокус върху клиентското и служителското благополучие. Това води до изключително висока лоялност и удовлетвореност, като компанията редовно попада в списъците на най-добрите работодатели.

Допълнителни примери включват Whole Foods Market, където Джон Маки в *Conscious Capitalism*⁸⁴ описва как лидерството, основано на грижа, е довело до 90% доброволно участие в корпоративни програми и 30% по-ниско текучество спрямо индустриалния стандарт. Salesforce, с концепцията си за „Ohana“ култура, отчита 92% удовлетвореност сред служителите и 25% ръст на иновационните проекти⁸⁵, илюстрирайки как състрадателната интелигентност стимулира креативността. Eileen Fisher предлага дял от печалбата и програми за лично развитие, което резултира в 85% удовлетвореност и висока лоялност (Forbes, 2021). В българския контекст Chaos Group (сега Chaos) демонстрира сходен подход чрез гъвкави графици, менторство и неформални събития, което намалява текучеството с 20% в конкурентния ИТ сектор (Capital, 2022).

Импликации, предизвикателства и възможности

Революцията на състраданието в лидерството представлява фундаментална промяна в начина, по който разбираме управлението на хората и организациите. Този подход не е просто алтернатива на съществуващите модели, а отговор на нарастващите нужди на съвременните служители и обществото като цяло. По-долу са разгледани импликациите, предизвикателствата и възможностите, които той предлага.

Импликации за мениджърите

Революцията на състраданието в лидерството изисква от мениджърите да преминат отвъд традиционните си роли на контролери и оптимизатори към нови роли – на вдъхновители и фасилитатори на човешкия потенциал. Това предполага развитие на личностни качества като самосъзнание, уязвимост и готовност за учене. Както отбелязва Brown⁸⁶ в *Dare to Lead*, смелостта да бъдеш автентичен и да показваш емпатия е в основата на създаването на доверие в екипа. Това изисква лидерите да работят върху себе си, като участват в обучения за емоционална интелигентност, осъзнатост или коучинг, което е все по-достъпно дори в България.

Един от ключовите аспекти на този подход е признаването на енергийния ресурс на организацията. Лидерите трябва да се научат да разпознават кога служителите са претоварени и да им предоставят време и пространство за възстановяване. Това може да включва въвеждането на гъвкави графици, програми за благополучие или просто насърчаване на открита комуникация за нуждите на екипа. Например, изследване на Gallup⁸⁷ показва, че служителите, които усещат, че мениджърите им се интересуват от тяхното благополучие, са с 69% по-ангажирани. В български компании като Musala Soft това вече се прилага чрез редовни анкети за удовлетвореност и индивидуални разговори, което подобрява климата в екипа.

Освен това мениджърите трябва да станат „агенти на смисъла“, като помагат на служителите да видят връзката между работата си и по-голямата картина. Pink⁸⁸ в *Drive* подчертава, че целта е основен мотиватор в съвременния свят. Лидерите могат да постигнат това чрез ясно артикулирана визия, която резонира с ценностите на екипа – нещо, което BioSeek в България прави, като свързва работата си с иновации за здравето. Практически това означава въвеждане на нови

⁸³ Hsieh, T. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus, 2010, p. 145.

⁸⁴ Mackey, J., Sisodia, R. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013, p. 89.

⁸⁵ Salesforce. *Annual Employee Engagement Report*. San Francisco: Salesforce, 2023, p. 23.

⁸⁶ Brown, B. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York: Random House, 2018, p. 58.

⁸⁷ Gallup. *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup Press, 2021, p. 34

⁸⁸ Pink, D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009, p. 131.

умения в лидерския инструментариум: активно слушане, състрадателна обратна връзка и способност да се управляват конфликти с емпатия. В дългосрочен план тези практики не само повишават благополучието, но и изграждат устойчиви екипи, които са по-адаптивни към промените. Например, лидерите трябва да се научат да балансират между предоставянето на насоки и свободата на екипа да експериментира, което изисква както морална осъзнатост, така и интуитивно разбиране на нуждите на хората.

Предизвикателства

Въпреки потенциала си, внедряването на лидерство, основано на състрадание и морална интелигентност, среща редица предизвикателства. Първо, в култури, ориентирани към резултати и конкуренция, подобен подход може да бъде възприет като „мек“ или непрактичен. В България, където бизнес средата все още е повлияна от постсоциалистически модели на управление, фокусът върху краткосрочни печалби често засенчва дългосрочните инвестиции в хората. Това може да доведе до скептицизъм сред висшето ръководство, което очаква бързи и измерими резултати.

Второ, изисква се значителна промяна в мисленето на лидерите, което може да срещне съпротива от страна на тези, които са свикнали с авторитарни или транзакционни модели на управление. Изследване на Kotter⁸⁹ в *Leading Change* показва, че 70% от инициативите за организационна промяна се провалят заради културна инерция и липса на ангажираност от ръководството. В българския контекст това е още по-сложно заради историческата склонност към централизиран контрол, което прави прехода към холистично лидерство бавен и труден.

Трето, измерването на ефекта от такива практики остава сложно, тъй като щастието, енергията и моралната удовлетвореност са субективни понятия, които не винаги се поддават на количествен анализ. Например, докато традиционните метрики като продуктивност и текучество могат да бъдат проследени, качествени аспекти като „чувство за принадлежност“ изискват нови инструменти – анкети, интервюта или индекси на благополучието, които все още не са широко разпространени в България.

Четвърто предизвикателство е липсата на обучение. Повечето мениджърски програми се фокусират върху технически умения, а не върху емпатия или интуиция. Това оставя лидерите неподготвени да приложат подобен подход, особено в региони с ограничен достъп до иновативни образователни ресурси.

Възможности

От друга страна, този подход отваря врати към по-устойчиви и хуманни организации. В условия на нарастващ интерес към корпоративната социална отговорност (CSR) и благополучието на служителите, компаниите, които възприемат лидерство със състрадание, могат да се позиционират като пионери в новата икономическа реалност. Според доклад на Deloitte⁹⁰, 79% от милениалите предпочитат работодатели с ясна социална мисия, което дава конкурентно предимство на фирмите, фокусирани върху хората. В България това е видимо в компании като Devin, които изграждат репутация чрез устойчиви практики и грижа за екипа.

Освен това, като насърчават интуицията и творчеството, лидерите могат да отключат иновации, които традиционните методи често пропускат. Airbnb е пример за компания, която разчита на интуитивен дизайн и лидерство с емпатия, за да създаде уникално потребителско преживяване. В българската стартъп екосистема фирми като Enhancev използват подобен подход, като дават свобода на екипите си да експериментират, което води до иновативни продукти и висока удовлетвореност.

Друга възможност е привличането и задържането на таланти. В глобален план компании като Zappos показват, че културата на щастие намалява текучеството с до 30% (Hsieh⁹¹). В България, където пазарът на труда е силно конкурентен, фирми като Experian Bulgaria използват уелнес

⁸⁹ Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 20.

⁹⁰ Deloitte. *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, 2023, p. 15.

⁹¹ Hsieh, T. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus, 2010, p. 145.

програми и гъвкавост, за да привлекат млади професионалисти. Това не само подобрява репутацията им, но и намалява разходите за набиране на кадри.

Накрая, този подход може да допринесе за обществена промяна. Като моделират състрадание и морална интелигентност, лидерите вдъхновяват служителите да пренесат тези ценности в личния си живот, което има потенциал да подобри социалната тъкан, особено в страни с ниски нива на доверие като България.

Заклучение

Революцията на състраданието в лидерството не е просто идеалистична визия – тя е практичен и необходим отговор на предизвикателствата на съвременния свят. Като интегрират състрадателна интелигентност и морална интелигентност в своите практики, мениджърите могат да повишат щастието и благополучието на работното място, да поддържат енергийния ресурс на своите екипи и да допринесат за по-широкия напредък на обществото. Това изисква смелост, осъзнатост и готовност да се доверим на интуицията си – качества, които винаги са били в основата на човешкото развитие, но днес намират ново приложение в организационния контекст.

В България този подход може да помогне за преодоляване на наследени модели на управление, като замени страха и контрола с доверие и сътрудничество. Например, докато традиционните фирми се борят с високо текучество, тези, които инвестират в хората си, вече виждат резултати в повишена лоялност и иновации. На глобално ниво компании като Patagonia и Google доказват, че състраданието в лидерството не е компромис с успеха, а път към него.

Бъдещите изследвания могат да се фокусират върху разработването на конкретни инструменти за измерване на ефекта от тези лидерски подходи – например чрез създаване на индекс за състрадателна интелигентност или адаптиране на съществуващи скали за благополучие. Сравнителен анализ между култури и индустрии би помогнал да се разбере как този модел се адаптира в различни среди – от технологични хъбове до традиционни производства. Важно е също да се проучат дългосрочните икономически ползи, като се измери възвращаемостта от инвестициите в хората спрямо традиционните финансови метрики.

Междувременно ветропоказателят на времето сочи ясно: ерата на хората е тук, а състраданието е ключът към отключването на нейния потенциал. Това не е само лидерска стратегия, а философия за бъдещето на труда – една, която поставя човека в центъра и превръща работното място в пространство за растеж, смисъл и връзка. В свят, изпълнен с несигурност, може би най-революционният акт е да изберем да управляваме със сърце, защото именно там се крие силата да променяме света – един екип, една организация, една общност наведнъж.

ЛИТЕРАТУРА

Achor, S. *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business, 2010, p. 45.

Amabile, T., Kramer, S. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011, p. 74.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 2005, 315–338, p. 321.

Barney, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, 99-120, с. 108.

Barsade, S. G., O'Neill, O. A. What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 2014, 551–598, p. 551.

Bass, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 1990, 19-31, с. 22.

Brown, B. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York: Random House, 2018, p. 58.

Boshoff, M. Connected leadership vs. disconnected leadership, July 5, 2023.

- Burns, J. M.** *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978, p. 20.
- Chouinard, Y.** *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. New York: Penguin Books, 2005, p. 152.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E.** The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 2001, 278-321, p. 293.
- Colquitt, J. A.** On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, 386-400, p. 386.
- Dane, E., Pratt, M. G.** Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 2007, 33-54, p. 40.
- Deci, E. L., Ryan, R. M.** The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000, 227-268, p. 229.
- Deloitte.** *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, 2023 p. 15.
- Dutton, J. E.** *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. 45.
- Edmans, A.** The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 2012, 1-19, p.4.
- Edmondson, A.** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-383, p. 354.
- Eurofound,** *Living, Working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020, p. 47.
- Fayol, H.** *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod (English ed., 1949, *General and Industrial Management*, London: Pitman), 1916, p. 45.
- Fisher, C. D.** Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 2010, 384-412, p. 385.
- Forbes.** Eileen Fisher's Commitment to Employee Well-Being. *Forbes Magazine*, 2021,.
- Frankl, V. E.** *Man's Search for Meaning*. Vienna: Verlag für Jugend und Volk, 1946, p.110 (English ed., 2006, Boston: Beacon Press).
- Fredrickson, B. L.** The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 2001, 218-226, p.221.
- Fredrickson, B. L.** *Love 2.0: Finding Happiness and Health in Moments of Connection*. New York: Hudson Street Press, 2013, p. 17.
- Gallup.** *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup Press, 2021, pp. 34, 56.
- Gigerenzer, G.** *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. New York: Viking, 2007, p. 16.
- Goleman, D.** *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995, p. 43.
- Grant, A. M.** *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking, 2013, p. 87.
- Greenberg, J.** Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 2004, 352-365, p. 356.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R.** Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 1976, 250-279, p. 257.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L.** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 2002, 268-279, p. 276.
- Hayward, S.** *Connected Leadership: How to Build a More Agile, Customer-Driven Business*. Pearson Education, 2015
- Hsieh, T.** *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus, 2010, p. 145.
- Judge, T. A., Colquitt, J. A.** Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 2004, 395-404, p. 398.
- Jung, C. G.** *Psychological Types*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971, p. 453 (originally published 1921).
- Kahneman, D.** *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011, p.209.
- Klein, G.** *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press,, 1998, p. 24.
- Kohlberg, L.** *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row, 1981, p. 136.

- Kotter, J. P.** *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 20.
- Lennick, D., Kiel, F.** *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005, p. 7.
- Liker, J. K.** *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004, c. 87.
- Loehr, J., Schwartz, T.** *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Free Press, 2003, p. 5.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E.** The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 2005, 803-855, p. 839.
- Mackey, J., Sisodia, R.** *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013, p. 89.
- Neuro Leadership Institute** *The Neuroscience of Empathetic Leadership*. New York: NeuroLeadership Institute, 2022, p. 12.
- Oswald, A. J., Proto, E., Sgroi, D.** Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 2015, 789-822, p. 639.
- Pink, D. H.** *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009, p. 131.
- Ricard, M.** *Altruism: The Power of Compassion to Change Yourself and the World*. New York: Little, Brown Spark, 2015, p. 42.
- Rock, D.** SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 2008, 1-9, p. 6.
- Rozovsky, J.** The five keys to a successful Google team. *re:Work*. Google, 2015.
- Salesforce.** *Annual Employee Engagement Report*. San Francisco: Salesforce, 2023, p. 23.
- Schwartz, T.** *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance*. New York: Free Press, 2010, p. 12.
- Seligman, M. E. P.** *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 2011, p. 24.
- Sinek, S.** *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2009, p. 224.
- Tan, C.-M.** *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. New York: HarperOne, 2012, p. 67.
- Thich Nhat Hanh.** *Peace Is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life*. New York: Bantam Books, 1991, p. 54.
- Tolle, E.** *The Power of Now: A Guide to Spiritual Enlightenment*. Novato, CA: New World Library, 1999, p. 94.
- Warr, P.** The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 1990, 193-210, p. 195.
- Welzel, C.** *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, p. 87.
- <https://www.novavizia.com/model-perma/>