



**ВУЗФ**

Финанси, застраховане,  
бизнес, предприемачество  
и иновации

**доц. д-р Теодора Лазарова**

**учебник**

**ЛИЧНОСТНО И  
ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ**



ISBN 978-619-7622-50-8

Издаелство на ВУЗФ  
"Св. Григорий Богослов"  
София, 2022

## **РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ**

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор

доц. д-р Радостин Вазов, зам.-главен редактор

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова

проф. д.ик.н. Красимир Тодоров

проф. д-р Юлия Добрева

проф. д-р Даниела Бобева

проф. д-р Емилия Миланова

проф. д-р Григор Димитров

проф. д-р Станислав Димитров

проф. д-р Даниела Илиева

ас. д-р Виктория Гацова

ас. д-р Радостина Димитрова

Рецензенти:

доц. д-р. Радостин Вазов

доц.. д-р Ясен Димитров

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

**ISBN 978-619-7622-50-8**

**Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо,  
правописно и стилово отношение.**

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>ВЪВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА ПЪРВА. СЪЩНОСТ И ОСНОВИ НА ЛИЧНОСТНОТО РАЗВИТИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА.....</b>	<b>18</b>
<b>ГЛАВА ВТОРА. ЕТАПИ И ТЕОРИИ ЗА ЛИЧНОСТНОТО РАЗВИТИЕ.....</b>	<b>19</b>
<b>ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА.....</b>	<b>33</b>
<b>ТРЕТА ГЛАВА. МОДЕЛИ И ТЕХНИКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЛИЧНОСТТА.....</b>	<b>34</b>
<b>ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА.....</b>	<b>45</b>
<b>ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. СЪЩНОСТ И ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ.....</b>	<b>46</b>
<b>ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА.....</b>	<b>58</b>
<b>ПЕТА ГЛАВА. ЕТАПИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ.....</b>	<b>59</b>
<b>ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА.....</b>	<b>70</b>
<b>ШЕСТА ГЛАВА. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ.....</b>	<b>71</b>
<b>ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА.....</b>	<b>88</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>89</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЯ.....</b>	<b>91</b>

## ***ВЪВЕДЕНИЕ***

Съвременният бизнес се развива изключително динамично. Промени настъпват във всички аспекти на обкръжаващата ни среда – икономически, социални и екологични. За да успеят да оцелеят през тази нова дигитална промяна, организациите и хората следва да бъдат подготвени и да бъдат активна част от нея. Дигитализирането и автоматизирането на работния процес отправя огромно предизвикателство пред готовността на компаниите да отговорят и да успеят да управляват промените. Някои от настъпващите технологии променят радикално целия бизнес свят, особено след като се променя начинът, по който хората живеят и взаимодействат помежду си. Личностното развитие се превръща в неизбежен процес, за да може всеки човек да се адаптира към непрекъснатата динамика на средата.

Личностното развитие е интегрална част от процеса на растеж и промяна. Когато личността се фокусира върху себе си, резултатите са гарантирани, а усилията възнаградени. Работата върху и със себе си подпомага превръщането на личността в по-добра версия на своето собствено Аз, чрез промени и развитие на всички аспекти на живота – социална, физическа и психологическа сфера. Дигитализацията и автоматизацията на процеси позволява не само да се извършват физически упражнения, за да се подобри физическата форма от уютното място на собствения дом, но и да се използват всякакви медицински услуги, гарантиращи отдалечен достъп, благодарение на каналите за свързаност и употребата на изкуствен интелект. Една от най-ключовите тенденции за личностно развитие е, фокусирането върху самонасоченото обучение, чрез достъп до онлайн курсове и цялостни програми за самоусъвършенстване.

Разглеждайки промените, настъпващи в процеса на личностно развитие, неизбежно е да отбележим и ключовите трансформации, през които преминава развитието на съвременните организации. Най-бързо разпространяващата се тенденция в организационното развитие през 2022 г., включва използването на мобилни технологии, социални медии, онлайн обучение и гъвкави или адаптивни принципи на обучение. Тези технологии променят начина, по който измерваме резултатите и организационна ефективност. Глобалните събития от последните две години налагат различни нужди и желания както от служители, така и от работодатели. Организациите функционират в системата на глобална икономика, която се характеризира с по-голяма и по-интензивна конкуренция и в същото време, с по-голяма икономическа

взаимозависимост и сътрудничество. Повече продукти и услуги се консумират извън страната им на произход, тъй като глобализацията води до по-голямо сближаване, по отношение на вкусовете и предпочитанията на потребителите. И в същото време, организациите трябва да адаптират корпоративните си и бизнес стратегии, маркетингови планове и производствени усилия и към местните вътрешни пазари.

Всички тези процеси и иновации отправят и огромно предизвикателство към пазара на труда. Естеството на работа е изключително динамично и бързо променящо се, което изисква стабилно образование и програми за обучение и преквалификация. Развитието на талантите в организацията са ключови за съвременната динамична среда. Голямото предизвикателство пред съвременните организации остава въпросът, как да открият и да наемат най-проактивните, иновативни и бързо адаптиращи се служители, които да притежават уменията и нагласата да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес.

**Обект на учебника** е влиянието на съвременните фактори на средата върху процесите на личностно и организационно развитие.

**Предмет на учебника** е същността, етапите, методите и техниките за осъществяване на процесите на личностно и организационно развитие в съвременните бизнес организации.

Изследването разглежда същността на процеса на личностно и организационно развитие, както и методите и техниките за осъществяване на тези процеси в съвременните бизнес организации и организации от сферата на информационните технологии. Управлението и ефективността на тези процеси се свежда до прилагането им в бизнес организации, което е и предмет на настоящия учебник. Процесът на личностно и организационно развитие е разгледан през призмата и връзката му с процеса на управление на човешките ресурси. В този смисъл, настоящият учебник би бил подходящ инструмент за студенти, обучаващи се в специалности, свързани с бизнес психология, лидерство и управление на човешките ресурси, както и магистри в сферата на човешките ресурси, практики и експерти, които имат интерес в областта на управление на организационната промяна.

## ГЛАВА ПЪРВА. СЪЩНОСТ И ОСНОВИ НА ЛИЧНОСТНОТО РАЗВИТИЕ

Личностното развитие или самоусъвършенстването се определя като система от **дейности, насочени към развиване на способностите и потенциала на индивида.** Тази система изгражда човешкия капитал, улеснява възможностите за заетост и подобрява качеството на живот и реализацията на мечтите и стремежите. Личното развитие може да се осъществи в течение на целия живот на индивида и не е ограничено до един етап от живота на човека. Може да включва официални и неофициални действия за развитие, чрез поемана на различни социални роли - учител, ментор, съветник, мениджър, треньор или наставник и не се ограничава до самопомощ. Когато личностното развитие се осъществява в контекста на институциите, то се отнася до **методите, програмите, инструментите, техниките и системите за оценка,** предлагани в подкрепа на положителното развитие на възрастни на индивидуално ниво в организациите <sup>1</sup>.

Освен всичко друго, личностното развитие може да включва следните дейности <sup>2</sup>:

- ✚ Подобряване на самосъзнанието
- ✚ Подобряване на себепознанието
- ✚ Подобряване на умения и научаване на нови
- ✚ Изграждане или обновяване на идентичността и самочувствието
- ✚ Развиване на силни страни или таланти
- ✚ Подобряване на кариерата
- ✚ Идентифициране или подобряване на потенциала
- ✚ Изграждане на пригодност за заетост
- ✚ Подобряване на начина на живот или качеството на живот и управление на времето
- ✚ Подобряване на здравето
- ✚ Подобряване на богатството или социалния статус
- ✚ Изпълнение на стремежи
- ✚ Определяне и изпълнение на лични планове за развитие (PDP)

---

<sup>1</sup> Bob Aubrey (2010), *Managing Your Aspirations: Developing Personal Enterprise in the Global Workplace*. McGraw-Hill, ISBN 978-0071311786, p. 9.

<sup>2</sup> Clegg, Sue; Bradley, Sally (2013). "Models of Personal Development Planning: practice and processes". *British Educational Research Journal*. 32 (1): 57–76. doi:10.1080/01411920500402003. ISSN 0141-1926.

- ✚ Подобряване на социалните отношения или емоционалната интелигентност

- ✚ Развитие и разпознаване на духовната идентичност <sup>3</sup>.

Личностното развитие може да включва развиване на уменията и личността на други хора <sup>4</sup>. Това може да се осъществи чрез поемане на роли - на учител или наставник, или чрез лична компетентност (като предполагаемото умение на определени мениджъри да развиват потенциала на служителите) или чрез професионална услуга (като предоставяне на обучение, оценка или коучинг). Отвъд подобряването на себе си и развитието на другите, личностното развитие означава поле на практика и изследване.

Като поле на практика, личностното развитие включва методи за **личностно развитие, програми за обучение, системи за оценка, инструменти и техники**. Като област на изследване, темите за личностното развитие се появяват в изследвания в сферата на психологията и бизнеса, изследвания в областта на образованието, списания и книги за управление и икономика на човешкото развитие.

Всеки вид развитие – независимо дали е икономическо, политическо, биологично, организационно или лично – изисква рамка, когато се цели да се идентифицира дали действително е настъпила промяна <sup>5</sup>. В случаите, когато индивидът развива собствената си личност, той функционира като основен съдия за подобрене или регресия, но валидирането на обективното подобрене изисква оценка с помощта на външни стандартни критерии.

Рамките за личностно развитие могат да включват:

- ✚ Цели или показатели, които определят крайните точки

- ✚ Стратегии или планове за постигане на целите

- ✚ Измерване и оценка на напредъка, нивата или етапите, които определят етапите по пътя на развитие

- ✚ Система за обратна връзка за предоставяне на информация за промените

---

<sup>3</sup> Anderson, Brittney K.; Meyer, John P.; Vaters, Chelsea; Espinoza, Jose A. (2020-08-01). "Measuring Personal Growth and Development in Context: Evidence of Validity in Educational and Work Settings". *Journal of Happiness Studies*. 21 (6): 2141–2167. doi:10.1007/s10902-019-00176-w. hdl:20.500.11937/76647. ISSN 1573-7780. S2CID 203449127.

<sup>4</sup> Phenix, Philip H. (1982). "Promoting Personal Development through Teaching". *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*. 84 (2): 301–316. doi:10.1177/016146818208400206. ISSN 0161-4681. S2CID 140791247.

<sup>5</sup> Bob Aubrey, *Measure of Man: leading human development* McGraw-Hill 2016 ISBN 978-9814660648, p. 15

Личностното развитие като индустрия <sup>6</sup> има няколко формата на бизнес взаимоотношения. Основните канали за комуникация са отношението бизнес-потребител и бизнес - бизнес. Пазарът, занимаващ се с личностно развитие в различни форми, има глобален пазарен размер от 38,28 милиарда долара през 2019 г., годината преди да настъпи пандемията.

**Пазар, ориентиран от бизнес към потребител** - пазарът от бизнес към потребител включва продажба на книги, курсове и техники на физически лица, като например, различни предложения, в области като:

- ✚ Фитнес
- ✚ Обучение за развиване на способности за запаметяване
- ✚ Подобряване на красотата
- ✚ Отслабване
- ✚ Йога
- ✚ Бойни изкуства
- ✚ Медитация
- ✚ Духовност
- ✚ Аскетизъм

Някои програми представят своето съдържание изцяло онлайн. Много от тях включват инструменти, предлагани с конкретна програма, като мотивационни книги за самопомощ, рецепти за отслабване или технически ръководства за йога и програми за бойни изкуства.

Краткият списък с предложения за личностно развитие на пазара от бизнес към индивидуален може да включва:

- ✚ Книги за самопомощ
- ✚ Мотивационно говорене
- ✚ Програми за електронно обучение
- ✚ Учебни работилници
- ✚ Индивидуално консултиране

---

<sup>6</sup> Cullen, John G. (2009). "How to sell your soul and still get into Heaven: Steven Covey's epiphany-inducing technology of effective selfhood" (PDF). Human Relations. Sage Publications. 62 (8): 1231–1254.



✚ Лайф коучинг

✚ Техники за управление на времето

За да навлезем в дълбочина и да разберем основните концепции, свързани с личностното развитие, е редно да разгледаме историческите корени на разглеждания проблем. Основните религии, както и философиите на Новата епоха от 20-ти век, са използвали различни практики като **молитва, музика, танци, пеене, песнопение, поезия, писане, спорт и бойни изкуства.**

Мишел Фуко описва в книгата „Грижа за себе си“<sup>7</sup> техниките на епимелия, използвани в древна Гърция и Рим, които включват диета, упражнения, сексуално въздържание, съзерцание, молитва и изповед - някои от които, също са станали практики в различни клонове на християнството. Ушу и тай чи чуан използват традиционни китайски техники, включително дихателни и енергийни упражнения, медитация, бойни изкуства, както и практики, свързани с традиционната китайска медицина, като диета, масаж и акупунктура.

Две индивидуални древни философски традиции: тази на Аристотел (западна традиция) и Конфуций (източна традиция) се открояват<sup>8</sup> и допринасят за световното виждане за „**личностно развитие**“ през **21 век**. Някои древни индийци (територията, обхващаща пределите на Индия, Персия, Пакистан) са били ориентирани към постигане на „**битие, мъдрост и щастие**“<sup>9</sup>. Paul Oliver предполага, че популярността на индийските традиции за развитие на личността, може да се крие в тяхната относителна липса на предписваща доктрина<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Foucault, Michel, ed. (1986). Care of the Self. Vol. 2. Random House. Translated from the French Le Souci de Soi editions Gallimard 1984. Part Two of Foucault's book describes the technique of caring for the soul falling in the category of epimeleia from the Greek to the classic Roman period and on into the early stages of the age of Christianity.

<sup>8</sup> Van der Kooij, Jacomijn C.; de Ruyter, Doret J.; Miedema, Siebren (2015-07-03). "The influence of moral education on the personal worldview of students". Journal of Moral Education. 44 (3): 346–363. doi:10.1080/03057240.2015.1048790. ISSN 0305-7240. S2CID 17075284.

<sup>9</sup> Ventegodt, Søren; Joav Merrick; Niels Jørgen Andersen (Oct 2003). "Quality of Life Theory III. Maslow Revisited". The Scientific World Journal. Finland: Corpus Alienum Oy. 3 (3): 1050–1057. doi:10.1100/tsw.2003.84. ISSN 1537-744X. PMC 5974881. PMID 14570995. In ancient India people talked about reaching the level of existence called 'sat-sit-ananda': beingness, wisdom and happiness as one.

<sup>10</sup> Oliver, Paul (2014). "Yoga, mysticism and spiritual consciousness". Hinduism and the 1960s: The Rise of a Counter-Culture. London: Bloomsbury Publishing. p. 132. ISBN 978-1472530783. Retrieved 20 September 2020. Young people of [the 1960s] ... sought philosophies and world views which emphasized the internal life and the search for personal development. This perhaps explains the attraction of Indian religious experience at the time in the sense that it focused less on adherence to scriptures and formal teachings and more on the personal spiritual search of the individual.

Khurram Murad описва, че основата на личностното развитие в ислямската традиция, е да се работи за вечен живот в Рая. Раят е крайната цел на живота. Светските неща могат да отклонят хората от пътя към рая. В крайна сметка, Раят ще донесе удовлетворение на тези, които работят върху своето личностно развитие, поради удоволствието, което идва от Аллах <sup>11</sup>.

Гръцкият философ Аристотел (384 г. пр. н. е. – 322 г. пр. н. е.) създава Никомахова етика, в която определя личностното развитие като категория на *phronesis* или практическа мъдрост, където практикуването на добродетели (*arête*) води до *eudaimonia* <sup>12</sup>, обикновено превеждано като „щастие“, но по-точно разбирано като „човешки разцвет“ или „живот добре“ <sup>13</sup>. Аристотел продължава да влияе върху западната концепция за личностно развитие и до днес, особено в сферата на човешкото развитие и в позитивната психология <sup>14</sup>.

В китайската традиция Конфуций (около 551 г. пр. н. е. – 479 г. пр. н. е.) основава **продължаваща философия**. Неговите идеи продължават да влияят върху семейните ценности, образованието и управлението на персонала в Китай и Източна Азия. В своето Велико учение, Конфуций подчертава, че древните, които са искали да илюстрират прославената добродетел в цялото кралство, първо са подредили добре собствените си държави. В желанието си да подредят добре своите държави, те първо регулират семействата си. Желаяйки да регулират своите семейства, те първо култивират своите личности. Желаяйки да усъвършенстват своите личности, те първо поправят сърцата си. Желаяйки да поправят сърцата си, те първо се стремят да бъдат искрени в мислите си. Желаяйки да бъдат искрени в мислите си, те първо разширяват до краен предел знанията си. Такова разширяване на знанието се крие в изследването на нещата <sup>15</sup>.

Психологията се свързва с личностното развитие в началото на 20 век, като основата полагат изследователските усилия на Алфред Адлер (1870–1937) и Карл Юнг (1875–1961).

---

<sup>11</sup> Murad, Khurram (2006). *Self Development*. Pataudi House, Daryaganj, New Delhi: Adam Publishers & Distributors. pp. 8–10. ISBN 8174354824.

<sup>12</sup> Nicomachean Ethics, translated by W.D.Ross, Basic Works of Aristotle, section 1142. Online in "The Internet Classics Archive of MIT": <http://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachaen.html>

<sup>13</sup> Martha Nussbaum, *The Fragility of Goodness*, Cambridge University Press, discusses why the English word happiness does not describe Aristotle's concept of *eudaimonia*, pages 1–6.

<sup>14</sup> Martin E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press. ISBN 0743222970 (Paperback edition, Free Press, 2004, ISBN 0743222989).

<sup>15</sup> Confucius, *Great Learning*, translated by James Legge. Provided online in The Internet Classics Archive of MIT

Адлер отказва да ограничи психологията само до **анализа**. Той дефинира ключовата гледна точка, че **стремежите се съсредоточават** върху визията за бъдещето и не се ограничават до несъзнателни нагони или до преживявания от детството <sup>16</sup>. Той също така създава понятията за “ **начин на живот**“ (1929 г. – той определя „начин на живот“ като характерен подход на индивида към живота, при изправяне на проблеми) и за представа за себе си като концепция, която повлиява баланса между работа и личен живот, известен също като равновесието между кариерата и личния живот на човек.

Карл Густав Юнг допринася за личностното развитие със своята концепция за **индивидуация**, която той разглежда като стремеж на индивида да постигне цялост и баланс на Аза <sup>17</sup>.

Daniel Levinson (1920–1994) развива ранната концепция на Юнг за „етапи от живота“ и включва социологическа перспектива. Левинсън предполага, че личностното развитие се разгръща и продължава през целия живот - на стремежи, които той нарича “**Мечтата**”. Каквото и да е естеството на неговата мечта, всеки човек има задачата за развитието ѝ и намирането на начини да я изживее <sup>18</sup>.

**Изследване на успеха в постигането на целите, проведено от Алберт Бандура** <sup>19</sup>, предполага, че самоефективността обяснява в най-висока степен защо хората с едно и също ниво на знания и умения получават много различни резултати. Наличието **на самоефективност** води до повишена вероятност за успех. Според Бандура самоувереността функционира като мощен предсказател за успех, защото <sup>20</sup>:

- ✚ Дава спокойствие на личността, че може да постигне успех
- ✚ Позволява да се поемат рискове и да се поставят предизвикателни цели
- ✚ Помага да се продължи с опитите, дори ако в началото индивидът не успява
- ✚ Помага да се контролират емоциите и страховете, когато животът може да поднесе по-трудни ситуации.

През 1998 г. **Мартин Селигман** печели избори за едногодишен мандат като президент на Американската психологическа асоциация и предлага нов фокус: върху

---

<sup>16</sup> Heinz Ansbacher and Rowena R Ansbacher (1964), Individual Psychology of Alfred Adler, Basic Books, 1956. See especially chapter 3 on Finalism and Fiction and chapter 7 on the Style of Life.

<sup>17</sup> C.G. Jung. Psychological Types. Collected Works, Vol. 6., par. 757.

<sup>18</sup> Daniel Levinson, Seasons of a Man's Life, Ballantine Press, 1978, pp. 91–92.

<sup>19</sup> Albert Bandura (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

<sup>20</sup> Bandura, A (1998). Self-Efficacy: The Exercise of Control, W.H. Freeman and Company, New York, p. 184.

здравите индивиди, а не върху патологията (**той създава течението на „позитивната психология“**)<sup>21</sup>. Открива, че има набор от човешки силни страни, които са най-вероятните буфери **срещу психични заболявания: смелост, оптимизъм, междуличностни умения, работна етика, надежда, честност и постоянство**. Голяма част от превенцията е да се създаде наука за човешката сила, чиято мисия е да насърчава тези добродетели сред младите хора<sup>22</sup>.

**Социалната психология** набляга и се фокусира върху човешкото поведение и взаимодействието на индивидите помежду си<sup>23</sup>. Бебетата се развиват социално чрез създаване на доверителни и зависими отношения с другите - а именно с родителските фигури. Те се научават как да взаимодействат и да се отнасят с другите хора, въз основа на примера на родителските фигури и други възрастни, с които общуват често<sup>24</sup>. Малките деца допълнително развиват социални умения. Освен това, те започват да придобиват желание за автономия и стават все по-независими с напредване на възрастта. Балансът между социално участие и автономия варира при всеки човек, но обикновено **автономното поведение нараства с възрастта**. Някои проучвания предполагат, че егоизмът започва да намалява и просоциалното поведение се увеличава на възраст между шест и дванадесет години. Освен това, годините на зряла възраст са периоди на развитие – **самоактуализация, релационно и професионално развитие, загуба и развитие на умения за справяне** и т.н. – повлияни от хората около нас: родители, колеги, романтични партньори и деца. Социалната психология черпи от много други психологически теории и принципи, но ги разглежда през призмата **на социалното взаимодействие**.

**Психодинамичният възглед за личностното развитие** посочва, че развитието на индивидуалните черти, личности и модели на мислене са предимно подсъзнателни<sup>25</sup>. Психодинамичната теория предполага, че тези подсъзнателни промени - които се появяват като външни действия - се формират от потиснати сексуални и агресивни

---

<sup>21</sup> Sze, David (17 June 2015). "The Father of Positive Psychology and His Two Theories of Happiness". Retrieved 7 December 2019.

<sup>22</sup> Seligman, M. (1998). "Building Human Strength: Psychology's Forgotten Mission", Vol. 29, No. 1

<sup>23</sup> Parke, Ross D. (2020). "Social Development". Oxford Research Encyclopedia of Psychology. doi:10.1093/acrefore/9780190236557.013.520. ISBN 978-0-19-023655-7.

<sup>24</sup> The St. Petersburg—USA Orphanage Research Team (2008). "I. Theoretical, Empirical, and Practical Rationale". Monographs of the Society for Research in Child Development. 73 (3): vii-295. doi:10.1111/j.1540-5834.2008.00483.x.

<sup>25</sup> Bargh, J. A.; Morsella, E. (2008). "The Unconscious Mind". Perspectives on Psychological Science. 3 (1): 73–79. doi:10.1111/j.1745-6916.2008.00064.x. PMC 2440575. PMID 18584056.

нагони, както други вътрешни конфликти <sup>26</sup>. Зигмунд Фройд и други забележителни психодинамични теоретици постулират, че тези потиснати желания се формират по време на детството и юношеството. Тогава съзнателното развитие „изкопава“ тези потиснати спомени и чувства. След като бъдат открити потиснатите спомени и емоции, индивидът може да ги пресее и да получи здравословна преработка на тези травматични събития. Голяма част от съзнателното развитие на личността може да се случи чрез системна работа с обучен психодинамичен терапевт.

**Когнитивно-поведенческите възгледи за личностното развитие** следват традиционните модели на личностно развитие: модифициране на поведението, когнитивно преформулиране и последователно усвояване на някои от забележителните техники. Счита се, че индивидът контролира своите действия и мисли, чрез техниката на самоконтрол. С промяна на поведението, индивидите развиват лични умения и черти, като променят поведението си, независимо от емоциите си. Например, човек може да изпитва силен гняв, но въпреки това може да показва социално приемливо поведение. Те са в състояние да потискат емоциите си и да действат по приемлив за околните начин. Полагането на тези усилия превръща човека в личност с високи нова на самоконтрол. **Когнитивното преформулиране играе важна роля в личностното развитие** <sup>27</sup>. Когнитивно-поведенческите психолози вярват, че фокусът на индивида върху събитията е по-важен от самото събитие. По този начин, ако личността се фокусира върху негативните събития по ефективен начин, тя може да се развие, преживявайки по-малко неуспехи <sup>28</sup>. Последователното приближаване - или оформяне е тясно свързано с личностното развитие. Последователното приближаване е процес, при който човек желае краен резултат, но предприема постепенни стъпки, за да постигне резултата. Обикновено, всяка успешна стъпка към крайната цел се възнаграждава, докато целта не бъде постигната. Личностното развитие, ако трябва да бъде дълготрайно, се постига постепенно.

---

<sup>26</sup> Glen o. Gabbard, M. D. (2014). *Psychodynamic Psychiatry in Clinical Practice*, Fifth Edition. ISBN 978-1585624430.








<sup>27</sup> Goodfriend, W., & Arriaga, X. B. (2018). Cognitive reframing of intimate partner aggression: Social and contextual influences. *International journal of environmental research and public health*, 15(11), 2464.

<sup>28</sup> Levy, Hannah C.; Stevens, Kimberly T.; Tolin, David F. (2021-07-23). "Research Review: A meta-analysis of relapse rates in cognitive behavioral therapy for anxiety and related disorders in youth". *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 63 (3): 252–260. doi:10.1111/jcpp.13486. ISSN 0021-9630. PMID 34296755. S2CID 236198764.

**Педагогическата психология** се фокусира върху човешкия опит в ученето: методи на учене и преподаване и тестване на способностите. Педагогическата психология се стреми към по-нататъшно личностно развитие чрез увеличаване на способността за учене, запазване на информация и прилагане на знания към преживявания от реалния свят. Ако човек е в състояние да увеличи ефикасното учене, той е по-добре подготвен да управлява процеса на личностно развитие.

Образованието предлага на децата възможността да започнат личностно развитие в ранна възраст. Учебната програма, преподавана в училище, трябва да бъде внимателно планирана и управлявана, за да **насърчава успешно личностното развитие** <sup>29</sup>. Осигуряването на среда за децата, която позволява изграждането на качествени социални взаимоотношения и ясно комуникирани цели и задачи, е от ключово значение за тяхното развитие. Ако ранното образование не отговаря на тези изисквания, то може значително да забави развитието им, възпрепятствайки техния успех в образованието, както и в обществото. Те могат да изостанат в развитието си в сравнение с връстници от същата възрастова група.

През 60-те години, голямото увеличение на броя на студентите в американските кампуси, води до изследване на нуждите от личностно развитие на студентите. Артър Чикъринг <sup>30</sup> дефинира седем вектора на личностно развитие за младите хора, през периода на техните бакалавърски години:

-  Развиване на компетентност
-  Управление на емоциите
-  Постигане на автономност и взаимозависимост
-  Развиване на зрели междуличностни отношения
-  Установяване на лична идентичност
-  Развиваща цел
-  Развиване на почтеност

В Обединеното кралство, личностното развитие заема централно място в университетската политика през 1997 г., когато докладът на Dearing <sup>31</sup> обявява, че

---

<sup>29</sup> Tattum, D., & Tattum, E. (2017). Social education and personal development. Routledge.

<sup>30</sup> Arthur Chickering, Education and Identity (San Francisco: Jossey-Bass, 1969); second edition updated with Linda Reisser, published in 1993 by Jossey-Bass.

<sup>31</sup> Chalkley, Brian (March 1998). "Arena Symposium: Dearing and Geography". Journal of Geography in Higher Education. 22 (1): 55–60.

университетите трябва да надхвърлят академичното преподаване, за да осигурят на студентите подходящо развитие на личността. През 2001 г. Агенцията за оценка на качеството за университети в Обединеното кралство изготвя насоки за университетите за подобряване на личностното развитие, както следва:

- ✚ личностното развитие е структуриран процес, предприет от индивида, за да обмисли собственото си обучение, представяне или постижения и да планира своето лично, образователно и кариерно развитие;
- ✚ цели, свързани изрично с развитието на учениците - да се подобри капацитета на учениците да разбират какво и как учат и да преглеждат, планират и поемат отговорност за собственото си обучение <sup>32</sup>.

През 90-те години, бизнес училищата в световен мащаб, започват да създават специфични програми за личностно развитие, лидерство и кариерно ориентиране, а през 1998 г. Европейската фондация за развитие на мениджмънта създава система за акредитация EQUIS, която уточнява, че личностното развитие трябва да бъде част от учебния процес **чрез стажове, работа по екипни проекти и програми за обмен.**

Първият сертификат за личностно развитие, който се придобива след завършване на бизнес училище, възниква през 2002 г. като партньорство между Metizo, консултантска фирма за личностно развитие, и Euromed Management School в Марсилия - студентите трябва не само да изпълняват задачи, но и да демонстрират самосъзнание и постигане на компетенции за личностно развитие <sup>33</sup>.

Като академична дисциплина, личностното развитие често се свързва с бизнес училищата <sup>34</sup>. Като област на изследване, **личностното развитие се основава на връзки с други академични дисциплини.**

**Ейбрахам Маслоу** предлага йерархия на потребностите с етап на самоактуализация на върха на пирамидата, дефинирана като „желание личността да се превърне в повече от това, което е, за да стане всичко, което човек е способен да стане“.

---

<sup>32</sup> "Higher Education Academy - Personal development planning (PDP) page". Archived from the original on 2008-12-20. Retrieved 2008-12-20.

<sup>33</sup> Hokayem, Jihad El; Kairouz, Akl (2014-03-20). "Euro-med: Public Management and Good Local Governance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Challenges and Innovations in Management and Leadership*. 124: 528–535. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.516. ISSN 1877-0428.

<sup>34</sup> Wang, Liz; Calvano, Lisa (2018-07-04). "Understanding how service learning pedagogy impacts student learning objectives". *Journal of Education for Business*. 93 (5): 204–212. doi:10.1080/08832323.2018.1444574. ISSN 0883-2323. S2CID 196115077.

С други думи, себеактуализацията е амбицията човек да се превърне в по-добра версия на себе си, за да стане всичко, което е способен да бъде <sup>35</sup>.

Тъй като самият Маслоу вярва, **че само малка част от хората се самоактуализират** (той изчислява един процент <sup>36</sup>), неговата йерархия на нуждите води до това, че организациите започват да разглеждат самоактуализацията или личностното развитие като случващи се на върха на организационната пирамида <sup>37</sup>.

Бизнес организациите и пазарите на труда стават все по-глобални, като по този начин, отговорността за развитието личността се измества от компанията към индивида. През 1999 г. един от ключовите изследователи в сферата на мениджмънта **Питър Дракър** изтъква в **Harvard Business Review**, **че съвременният живее в епоха на безпрецедентни възможности**: ако има амбиция и ум, може да се издигне до върха на избраната от него професия, независимо от къде е започнал. Но с възможността идва и отговорността. Днешните компании не управляват кариерата на своите служители; служителите, работещи със знания, трябва ефективно да бъдат свои собствени лидери. Тяхна е отговорността да си изработят място, както и да знаят кога да променят курса и да останат ангажирани и продуктивни по време на работния си живот, който може да продължи около 50 години <sup>38</sup>.

Професорите по мениджмънт Сумантра Гошал от Лондонското бизнес училище и Кристофър Бартлет от Харвардското бизнес училище изтъкват през, че компаниите трябва да **управляват хората индивидуално и да установят нов вид трудов договор** <sup>39</sup>. От една страна, компанията трябва да признае, че личностното развитие създава икономическа стойност <sup>40</sup>. От друга страна, служителите трябва да признаят, че работата им включва личностно развитие и „да прегърнат ободряващата сила на непрекъснатото учене и личностно развитие“ <sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> Maslow, A. (1943) "A Theory of Human Motivation", originally published in the Psychological Review, number 50, page 838.

<sup>36</sup> Maslow, A. H. (1996). Higher motivation and the new psychology. In E. Hoffman (Ed.), Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 89.

<sup>37</sup> Mittelman, Willard (January 1991). "Maslow's Study of Self-Actualization: A Reinterpretation". Journal of Humanistic Psychology. 31 (1): 114–135. doi:10.1177/0022167891311010. ISSN 0022-1678.

<sup>38</sup> Peter F. Drucker (1999). "Managing Oneself", Best of HBR, pp.45-67

<sup>39</sup> Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1997) The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management, HarperCollins, p. 286.

<sup>40</sup> Creating Value through People", Business Performance Excellence, Bloomsbury Information Ltd, 2012, doi:10.5040/9781472920430.0032, ISBN 978-1-4729-2043-0, retrieved 2022-01-22

<sup>41</sup> Pandit, Shrinivas (2005). Exemplary CEOs: Insights on Organisational Transformation. Tata McGraw-Hill. p. 238. ISBN 0070588120.



Публикуването през 1997 г. на изследването на Ghosal и Bartlett, съответства на промяна в кариерното развитие от система от предварително дефинирани пътища, подпомагани от компаниите, **към стратегия, дефинирана от индивида и съобразена с нуждите на организациите**<sup>42</sup>. Друг принос към изследването на кариерното развитие идва с признанието, че кариерите на жените показват **специфични лични нужди и различни пътища на развитие от мъжете**. Проучването от 2007 г. за кариерите на жените от On-Ramps оказва голямо влияние върху начина, по който компаниите гледат на кариерата<sup>43</sup>. По-нататъшната работа върху кариерата като процес на личностно развитие се появява от проучването на Herminia Ibarra в нейната работна идентичност относно връзката **на промяната на кариерата и промяната на идентичността**<sup>44</sup>, което показва, че приоритетите на работата и начина на живот непрекъснато се развиват през целия живот.

Програмите за личностно развитие в компаниите попадат в две категории: **осигуряване на придобивки за служителите и насърчаване на стратегии за развитие**. Проучванията на служителите могат да помогнат на организациите да открият нуждите от личностно развитие, предпочитанията и проблемите и те използват резултатите за разработване на програми за обезщетения<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Ghosal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1997). The Individualized Corporation. New York: Harper Business, pp.35

<sup>43</sup> "Creating Value through People", Business Performance Excellence, Bloomsbury Information Ltd, 2012, doi:10.5040/9781472920430.0032, ISBN 978-1-4729-2043-0, retrieved 2022-03-27

<sup>44</sup> Ibarra, Herminia (2003). "2". Working identity : unconventional strategies for reinventing your career. Boston: Harvard Business School Press. pp. 199. ISBN 978-1578517787. Ibarra discusses career-change based on a process moving from possible selves to "anchoring" a new professional identity.

<sup>45</sup> DeBellis, Pete. "Surveying Employee Preferences for Rewards: A Primer" (PDF). Deloitte Consulting LLP. Retrieved 7 December 2019.

### ***ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА?***

1. Дефинирайте разликите в концепциите на източната и западната традиция, относно процеса на развитие на личността?
2. Какви продукти за личностно развитие се предлагат на пазара, насочен към потребителя?
3. Какви са възгледите на когнитивно-поведенческата психология, относно процеса на развитие на личността?
4. Опишете психодинамичният възглед за личностно развитие?
5. Как се развива концепцията за личностно развитие в образователната сфера?

## ГЛАВА ВТОРА. ЕТАПИ И ТЕОРИИ ЗА ЛИЧНОСТНОТО РАЗВИТИЕ

Дефинирайки развитието на личността през различните етапи, можем да подчертаем, че този преход на личността се отнася до процеса на **създаване и деконструиране на положителни характеристики**, които характеризират индивидите. Променящите живота преживявания и контекстуалните фактори играят ключова роля в развитието на характера. Развитието на характерите е субективен процес и включва много измерения. Развитието на личността може да се разглежда **като континуум с различни интензитети и промени навсякъде**. По отношение на концептуализацията, тя е субективна по природа, тъй като е оформена от социални норми, управляващи поведението и себеизразяването<sup>46</sup>.

Личностните тестове датират от 18-ти век, когато френологията (измерване на неравности по черепа) и физиономията, анализираща външния вид на човек, са били използвани за оценка на личността<sup>47</sup>. В началото на късния XIX век, сър Франсис Галтън, британски ерудит, оценява броя на прилагателните в английския речник, които описват личността. Списъкът в крайна сметка е прецизиран от Луис Леон Терстоун до 60 думи и чрез анализиране на приблизително 1300 участници, списъкът отново е намален до седем общи фактора<sup>48</sup>.

По подобен начин британско-американският психолог Raymond Cattell разработва въпросник за шестнадесет личностни фактора, състоящ се от 185 айтема за самооценка, използван за измерване на личността както в клинични, така и в неклинични условия. През 80-те години на миналия век, след почти четири десетилетия пауза, Goldberg и колеги (1980) възобновяват изследването на Ernest Tupes и Raymond Christal на пет основни личностни черти. Тяхната работа, извършена през 80-те години, разширява работата на Tupes и Christal, като предефинира петте ключови фактора като **откритост, добросъвестност, екстравертност, сговорчивост и невротизъм** (обикновено съкращаван като акронима OCEAN). **Този нов модел значително допринася за широкото приемане** и нарастването на популярността на петфакторния модел.

---

<sup>46</sup> Rathore, S (2022). What are Different Personality Development Theories and Factors Influencing It?, Online available here: < <https://www.techniajz.com/blog-detail/what-are-different-personality-development-theories-and-factors-influencing-it>>, Retrieved 10<sup>th</sup> August 2022

<sup>47</sup> Goldstein, G., & Hersen, M. (Eds.). (2000). Handbook of psychological assessment. Elsevier.

<sup>48</sup> Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. American Psychologist, 48(1), 26.

Психолозите са склонни да се съгласят, че личността се развива през целия живот на индивида. Според някои теории, личностните черти на възрастните отразяват разликите в темперамента на бебето, което означава, че индивидите показват индивидуални различия в разположението и поведението от ранна възраст, може би преди да се развие езикът, който да представя собственото им Аз. Характеристиките на детския темперамент са картографирани върху Петфакторния модел (Big Five model) <sup>49</sup>. Смята се, че чертите, съответстващи на различните нива на невротизъм, екстравертност, отвореност към преживявания, приятност и добросъвестност, присъстват в ранна възраст. Теории за подкрепа на личността и се опитват да обяснят как се развиват личностите.

### **1. Еволюционна теория за развитието на личността**

Въз основа на естествения подбор, еволюционната теория за развитието на личността гласи, че личността се развива с течение на времето. Човешките умове са се развили с течение на времето благодарение на еволюцията. Вариациите, които са били полезни за хората, са били усъвършенствани от естествения подбор. Хората притежават различни противоположни характеристики, които са полезни за тях по различни начини, поради тяхната сложност. Преди развитието на племенните култури, приматите са склонни да бъдат колективисти. В племената, индивидите развиват сходни личностни характеристики. В резултат на разделението на труда, се развиват различни личностни черти, за да бъдат индивидите по-ефективни. Чрез естествения подбор, личностните черти се различават, като по този начин се увеличава функционалността. Еволюцията на човечеството води до разнообразие от личности и индивидуалности <sup>50</sup>.

### **2. Теория на чертите за развитие на личността**

В изследването на личността теориите за чертите са сред най-доминиращите теории. Личността се формира от различни черти, като чертата се дефинира като това, което индивидът прави или мисли или което чувства. Подходът на теорията на чертите

---

<sup>49</sup> McLeod, S. A. (2017). Theories of personality. Simply Psychology. [www.simplypsychology.org/personality-theories.html](http://www.simplypsychology.org/personality-theories.html)

<sup>50</sup> Scott-Phillips, Thomas C.; Laland, Kevin N.; Shuker, David M.; et al. (May 2014). "The Niche Construction Perspective: A Critical Appraisal". *Evolution*. 68 (5): 1231–1243. doi:10.1111/evo.12332. ISSN 0014-3820. PMC 4261998. PMID 24325256.

е една от най-важните области в психологията на личността. Според тези теории, личността се състои от редица черти. **Чертата е относително стабилна характеристика**, която кара индивида да се държи по определени начини. По същество това е психологическият "план", който информира поведенческите модели. Някои от най-известните теории за чертите включват триизмерната теория на Айзенк и петфакторната теория за личността.

Айзенк използва личностни въпросници, за да събере данни от участниците и след това използва статистическа техника, известна като факторен анализ, за да анализира резултатите. Айзенк заключава, че има три основни измерения на личността: екстровеерност, невротизъм и психотизъм . Айзенк вярва, че тези измерения след това се комбинират по различни начини, за да формират уникалната личност на индивида. По-късно Айзенк добавя още едно измерение, известно като психотизъм, което се отнася до измерване на конструкти като агресия, емпатия и общителност.

На по-късен етап се дефинира теорията за петте измерения, които изграждат личността на човек, често наричана теория за личността Големите 5. Теорията за Големите 5 предполага, че всички личности могат да бъдат характеризирани с пет основни измерения на личността: откритост, добросъвестност, екстровеерност, сговорчивост и невротизъм (общо наричани с акронима OCEAN англ.ез) .

### **3. Социална когнитивна теория за развитието на личността**

В социалната когнитивна теория за личността, развитието на личността се разглежда като **реципрочен интеракционизъм, тоест като система, в която взаимодействието между индивидите и обществото определя и оформя развитието на всеки индивид**. Самоидентификацията се осъществява във връзка със социалната среда в резултат на взаимодействия с други индивиди, общества и природа. Основните причини за чертите на даден човек са всъщност **сложни когнитивни стратегии**, които му позволяват да се ориентира ефективно в социални ситуации. Уникалното изразяване на индивида на неговите личностни черти и неговите емоционални процеси също се определя от когнитивните процеси, според социално-когнитивната перспектива. Хората интерпретират контекста, за да извлекат вярвания, които **оформят техните мисли и**

поведение, така че развитието на траен модел на личностни черти е крайният резултат от когнитивните механизми и социалните компетенции <sup>51</sup>.

#### **4. Хуманистична теория за развитието на личността**

Индивидуалните избори се разглеждат в хуманистичната психология като **доброволни действия, които определят личностното развитие на индивида**. Личностните черти не са всичко, което съставлява наблюдаваното човешко преживяване, въпреки че те са изключително важни за интегрирането на Аз-а. С други думи, развитието на личността **се разбира като процес на преднамерено действие, насочено към изпитване на чувство за надмощие над избора**. Хуманистичната психология включва изучаването на личностни черти като чувства, мисли и поведение като функции на съществуването като част от по-голяма система като общество, култура или междуличностни отношения. Следователно развитието на личността е повлияно от промени в индивидуалните цели за постигане на идеално Аз, както и от промени в личностното значение <sup>52</sup>.

#### **5. Психоаналитична теория за развитието на личността**

**Психоаналитичната теория на личността**, разработена от Зигмунд Фройд, се занимава със структурата на личността на индивида. Психолозите вярват, че личността се състои от три ключови понятия - **ИД, Его и СуперЕго**. Всяка част е отговорна за контрола на определен сегмент от съзнанието. Психоаналитичната теория твърди, че личността се определя от борбата между трите противоречиви конструкта.

#### **6. Теория за развитието на личността през различните етапи на живота**

Разработени са няколко класически теории за личността, включително теорията на Фройд (**теории за етапа на развитие**) и **постфройдистките течения (теории за типа)**. Въз основата на тези теории, по-голямата част от развитието на личността се случва в детството и става стабилно до края на зрелостта. Изследванията, които интегрират теории и емпирични резултати, доминират в областта. Вродените индивидуалности на индивидите могат да бъдат повлияни от тяхната среда на всяка

---

<sup>51</sup> Bandura, A (2001). SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective, Annu. Rev. Psychol. 2001. 52:1-26

<sup>52</sup> Hergenhahn, B. R., & Olson, M. H. (1999). An introduction to theories of personality, (5th ed.). Prentice-Hall, Inc., pp.50-67

възраст, стига да се **придържат към принципа на пластичност**, т.е. от гледна точка на продължителността на живота. Счита се, че периодът на най-голяма активност за развитие на личността е **между 20 и 40 години**, според широкомащабни продължителни проучвания. Появата на стабилна личностна структура рядко се случва след като човек достигне 50 години, въпреки че нараства все повече в съответствие с възрастта.

### **Фактори, които влияят върху развитието на личността:**

Общата характеристика на личността се характеризира с умерена приемственост, скромни, но значителни нормативни промени и индивидуални различия в промените, особено в края на живота. Геномни, екологични и транзакционни фактори допринасят за този модел.

**Фактори на околната среда** - изследователи установяват, че влиянията на околната среда имат влияние върху личността, което се доказва чрез изследвания на влиянието на околната среда, като разделят братята и сестрите. Индивидуално различни реакции в една и съща семейна среда, влияние на връстници, опит извън семейството са част от факторите, извън семейната среда. Други изследвания показват, че средата в зряла възраст играе важна роля в развитието на личността, особено по отношение на работата, брака и семейния опит; и тези ефекти са допълнително подкрепени от изследвания, включващи въздействието на големи положителни и отрицателни събития в живота <sup>53</sup>.

**Генетични фактори** - Тест IAT (тест за имплицитна асоциация), проведен върху германски жени, показва, че някои невротрансмитери са свързани с определени личностни черти като тревожност и екстравертност. Няколко проучвания показват, че дори с премахване на генетичната прилика, децата от едно и също семейство не показват повече прилика от произволно избрани непознати. Въпреки това еднородните близнаци, отгледани отделно, имат почти същата личност като еднородните близнаци, отгледани заедно. Това проучване предполага, че семейната среда има малко влияние върху развитието на личността и че приликите между роднините произтичат почти изключително от генетиката <sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Johns, H. (2012). Counsellor trainer and supervisor series, Cassell London, pp.30-67

<sup>54</sup> REISS, D., & NEIDERHISER, J. (2000). The interplay of genetic influences and social processes in developmental theory: Specific mechanisms are coming into view. *Development and Psychopathology*, 12(3), 357-374. doi:10.1017/S0954579400003060

**Взаимодействие между гените и околната среда** - изследванията показват, че до голяма степен развитието на личността се влияе от взаимодействието между гените и околната среда, както и от генетиката и околната среда. Van Gestel и Van Broeckhoven (2003) изброяват съответния принцип на развитие на личността, изтъквайки, че почти по дефиниция сложните черти произлизат от взаимодействието между генетиката и околната среда. В резултат на взаимодействието ген-среда, личностите се поддържат и укрепват през целия живот на индивида <sup>55</sup>.

По-голямата част от хората имат желание да постигнат много цели, но малцина знаят, че личностното развитие е дългосрочен и постоянен процес. Основният принцип на самоизрастването е получаването на знания, подобряването на уменията и излизането от зоната на комфорт. Въпреки че съществуват различни причини за самоизрастване, най-важната е, че саморазвитието може да промени живота към по-добро. Личното развитие изисква много време и усилия, но се отплаща и резултатите от този процес са видими.

**Самоизрастването е дълъг процес**, който се състои от определени етапи на личностно развитие и разбирането на кой етап се намира личността е от решаващо значение, ако иска да направи следващата стъпка и да премине на следващото ниво. Soleil <sup>56</sup> дефинира няколко етапа в процеса на личностно развитие.

**Етап 1: Самопознание** - Това е първият етап, в който личността започва да мисли за своите силни и слаби страни и да анализира себе си. Самопознанието помага да личността да опознае себе си по-добре, да научи повече за нуждите си и да вземе решение дали иска да постигне повече или не. Личностното развитие е невъзможно без себепознание, тъй като трябва да знае накъде се движи, за да подобри своите умения и знания.

**Етап 2: Сравнение** - След като опознае себе си индивидът, иска да опознае и други хора, особено тези, които изглеждат по-добри от всичко, което познава. **Социалното сравнение** е важна стъпка, за да се дефинира разликата между настоящо и

---

<sup>55</sup> Thomas G. O'Connor, Carla Croft & Howard Steele (2000) The contributions of behavioural genetic studies to attachment theory, *Attachment & Human Development*, 2:1, 107-122, DOI: 10.1080/146167300361345

<sup>56</sup> Learning mind (2022). 7 Stages of Personal Development and Self-Growth: Which One Are You in?, Online available here: < <https://www.learning-mind.com/stages-of-personal-development/>>, Retrieved 15<sup>th</sup> May 2022



желано състояние на личността. Ключът към успешното преминаване на тази стъпка е идентифицирането на силните и слаби страни на личността.

**Етап 3: Модификация** – Този етап настъпва, когато личността започва да мисли как да промени живота си към по-добро чрез подобряване на своите знания, умения и възгледи, промяната започва. Няма значение каква е причината за промените, етапът на модификация позволява индивидът да се развие и това е важна стъпка към растеж.

**Етап 4: Приемане** – Етапът на приемане е преломен етап на осъзнаване на дългосрочната цел, както и силните и слаби страни на личността. Самоприемането помага на индивида да оцени себе си, въпреки че може да се самокритикува.

**Етап 5: Планиране** – етапът, в който личността преминава през конкретни действия, свързани с поставяне на краткосрочни и дългосрочни цели, създаване на план и записване на постиженията. Планирането е важно за израстването, тъй като помага на индивида да се движи в правилната посока и да анализира постиженията си.

**Етап 6: Достигане на потенциала** – личностното израстване изисква упорита работа и борба със съмненията и страховете. Когато индивидът излезе от зоната на комфорт, той може да достигне своя потенциал. За да се развива всеки ден, личността следва да идентифицира своята стойност и самооценка, дори ако съществува страх от провал.

**Етап 7: Самоизрастване** - Ако личността е преминала през всички етапи на личностно развитие и израства като личност, целите, плановете и желанията ще подпомогнат процеса. Този етап е продължителен, тъй като личностното израстване няма времеви рамки.

Разглеждайки етапите и фундаментите на личностното развитие, е редно да споменем трудовете на Ериксън, като фундамент в психологията на развитието на личността. Ериксън <sup>57</sup> поддържа тезата, че личността се развива в предварително определен ред **през осем етапа на психосоциално развитие**, от ранна детска възраст до зряла възраст. По време на всеки етап, човекът преживява психосоциална криза, която може да има положителен или отрицателен резултат за развитието на личността.

---

<sup>57</sup> Osborne JW. Commentary on retirement, identity, and Erikson's developmental stage model. Can J Aging. 2009 Dec;28(4):295-301. [PubMed]

За Ериксън, тези кризи са **от психосоциално естество**, защото включват **психологическите нужди на индивида, които са в конфликт с нуждите на обществото** (т.е. социални). Според теорията успешното преодоляване на всеки етап води до здрава личност и развиване на основни добродетели. Основните добродетели са **характерни силни страни**, които егото може да използва за разрешаване на последващи кризи. Неуспешното завършване на всеки етап може да доведе до намалена способност за преминаване през следващи етапи и следователно до по-нездравословна личност и самочувствие. Тези етапи обаче могат да бъдат разрешени успешно на по-късна възраст.

### **1. Доверие срещу недоверие**

Доверие срещу недоверие е първият етап в теорията на Ерик Ериксън за психосоциалното развитие. Този етап започва от **раждането и продължава до приблизително 18-месечна възраст**. По време на този етап, бебето е несигурно за света, в който живее, и гледа към своя първичен грижещ се и очаква от него стабилност и последователност в грижите. Ако грижите, които бебето получава, са последователни, предсказуеми и надеждни, то ще развие чувство на доверие, което ще пренесе със себе си в други взаимоотношения и ще може да се чувства сигурно, дори когато е застрашено. Ако тези нужди не се удовлетворяват последователно, може да се развие базово недоверие, подозрение и безпокойство.

Успехът на този етап ще доведе до създаването **на усещане за надеждата**. Когато развие чувство на доверие, бебето може да има надежда, че при възникването на нови кризи има реална възможност други хора да бъдат там като източник на подкрепа. Невъзможността за формиране на сигурност и надежда за бъдещето, може да доведе до развитие на страх. Това бебе ще пренесе основното чувство на недоверие със себе си в други взаимоотношения. Това може да доведе до безпокойство, повишена несигурност и прекомерно чувство на недоверие към света около тях. В съответствие с възгледите на Ериксън за важността на доверието, изследването на Bowlby и Ainsworth<sup>58</sup> очертава как качеството на ранния опит на привързаност може да повлияе на взаимоотношенията с другите в по-късен живот.

### **2. Автономия срещу срам и съмнение**

---

<sup>58</sup> Zock H. Human Development and Pastoral Care in a Postmodern Age: Donald Capps, Erik H. Erikson, and Beyond. J Relig Health. 2018 Apr;57(2):437-450. [PMC free article] [PubMed]

Автономията срещу срама и съмнението е вторият етап от етапите на психосоциалното развитие на Ерик Ериксън. Този етап настъпва на възраст **от 18 месеца до приблизително 3 години**. Според Ериксън, децата на този етап са фокусирани върху развиването на чувство за личен контрол върху физическите умения и чувство за независимост. Успехът в този етап ще доведе до формиране на **основите на волята**. Ако децата на този етап се насърчават и подкрепят в тяхната повишена независимост, те стават по-уверени и сигурни в собствената си способност да оцелеят в света. Ако децата са критикувани, прекалено контролирани или не им се дава възможност да се утвърдят, те започват да се чувстват неадекватни в способността си да оцеляват и след това могат да станат прекалено зависими от другите, **да им липсва самоуважение и да изпитват чувство на срам или съмнение в техните способности**.

Какво се случва по време на този етап? Детето се развива физически и става все по-мобилно и открива, че има много умения и способности, като обуване, игра с играчки и др. Такива умения илюстрират нарастващото чувство на независимост и автономност на детето. Например, по време на този етап децата започват да отстояват своята независимост, като се отдалечават от майка си, избират с коя играчка да играят и правят избор какво да обличат, да ядат и т.н.

Ериксън заявява, че е изключително важно родителите **да позволяват на децата си да изследват границите на своите способности** в окуражаваща среда, която е толерантна към провал. Например, вместо да облича дрехите на детето, подкрепящият родител трябва да има търпението да позволи на детето да опита, докато успее, или да поиска помощ. Така че родителите трябва да насърчават детето да стане по-независимо, като в същото време го защитават, така че да се избягва постоянен провал. От родителя се изисква **деликатен баланс**. Те трябва да се опитват да не правят всичко вместо детето, но ако детето се провали в определена задача, не трябва да го критикуват за провали и злополуки (особено при обучението му за тоалетна). Според Gross <sup>59</sup>, целта трябва да бъде "самоконтрол без загуба на самочувствие".

### **3. Инициатива срещу вина**

---

<sup>59</sup> Hilary B. Hodgdon, Ashley L. Landers, Psychological Maltreatment of Children: Influence Across Development, Handbook of Interpersonal Violence and Abuse Across the Lifespan, 10.1007/978-3-319-89999-2, (1115-1136), (2022).

Инициатива срещу вина е третият етап от теорията на Ерик Ериксън за психосоциалното развитие. Този етап обхваща периода от 3 до 5-6 годишна възраст. По време на етапа на инициативата срещу чувството за вина, децата се самоутвърждават **често чрез насочване на играта и други социални взаимодействия**. Това са особено бурни, бързо развиващи се години в живота на детето. Според Вее <sup>60</sup>, това е "време на енергичност на действие и на поведение, което родителите могат да видят като агресивно." През този период, основната характеристика включва редовното взаимодействие на детето с други деца в училище. Централна на този етап **е играта**, тъй като предоставя на децата възможността да изследват своите междуличностни умения чрез инициращи дейности. Децата започват да планират дейности, да измислят игри и да иницират дейности с другите. Ако им се даде тази възможност, децата развиват **чувство за инициатива** и се чувстват сигурни в способността си да ръководят другите и да вземат решения.

Обратно, ако тази тенденция бъде потушена чрез критика или контрол, децата развиват чувство за вина. Детето често ще прекрачи границата в своята настойчивост и опасността е родителите да са склонни да го наказват и да ограничават твърде много инициативите му. Именно на този етап детето ще започне да задава много въпроси, тъй като жаждата му за знания нараства. Ако родителите третираат въпросите на детето като тривиални, неприятни или смущаващи или други аспекти на тяхното поведение като заплашителни, тогава детето може да има чувство за вина, че „досажда“. Чувството за вина може да накара детето да взаимодейства бавно с другите и може да попречи на творчеството му. Известно чувство за вина, разбира се, е необходимо; в противен случай детето не би знаело как да упражнява самоконтрол или да има съвест. Важен е **здравословният баланс между инициативата и вината**. Успехът на този етап ще доведе до създаване на умения за създаване на цел, докато провалът води до чувство за вина.

#### **4. Трудолюбие срещу малоценност**

Четвъртата психосоциална криза на Ериксън, включва трудолюбие (компетентност) срещу малоценност и обхваща периода от 6-7 годишна възраст до началото на пубертета. Непълноценността възниква по време на детството между пет и

---

<sup>60</sup> Leonardo Bevilacqua, Yvonne Kelly, Anja Heilmann, Naomi Priest, Rebecca E. Lacey, Adverse childhood experiences and trajectories of internalizing, externalizing, and prosocial behaviors from childhood to adolescence, *Child Abuse & Neglect*, 10.1016/j.chiabu.2020.104890, 112, (104890), (2021).

дванадесет години. Децата са на етап, в който се учат да четат и пишат, да събират и да правят неща сами. Учителите започват да играят важна роля в живота на детето, тъй като го учат на специфични умения. Именно на този етап групата от връстници на детето ще придобие **по-голямо значение и ще се превърне в основен източник на самочувствието на детето**. Сега детето изпитва нужда да спечели одобрение чрез демонстриране на специфични компетенции, които се ценят от обществото и започва да развива чувство на гордост от своите постижения. Ако децата бъдат насърчавани и подсилвани в тяхната инициативност, те започват да се чувстват трудолюбиви (компетентни) и се чувстват уверени в способността си да постигат целите. Ако тази инициатива не се насърчава, ако се ограничава от родителите или учителя, тогава детето **започва да се чувства непълноценно, да се съмнява в собствените си способности и следователно може да не достигне потенциала си**. Ако детето не може да развие специфичното умение, което смята, че обществото изисква (напр. да е атлетично), то може да **развиe чувство за малоценност**.

Може да е необходима и известна доза провал, за да може детето да развие и усещане за скромност. Отново е необходим **баланс между компетентност и скромност**. Успехът на този етап ще доведе до създаване на трудолюбие и компетентност.

## **5. Идентичност срещу объркване на ролите**

Петият етап от теорията на Ерик Ериксън за психосоциалното развитие е **идентичност срещу объркване на ролите** и се случва по време на юношеството, в периода от пубертет до около 18 години (12-18 год). По време на този етап, юношите търсят чувство за себе си и лична идентичност чрез интензивно изследване на лични ценности, вярвания и цели. По време на юношеството, преходът от детството към зрелостта, е най-важен. Децата стават по-независими и започват да гледат на бъдещето по отношение на кариера, взаимоотношения, семейства, жилище и т.н. Индивидът иска да принадлежи към обществото и да се впише в него. Това е основен етап от развитието, където детето трябва да **научи ролите, които ще заема като възрастен**. По време на този етап юношата ще преразгледа самоличността си и ще се опита да разбере кой точно е той или тя. Ериксън предполага, че са включени две идентичности: **сексуалната и професионалната**.

Според Ериксън това, което трябва да се случи в края на този етап, е реинтегрирано усещане за себе си, за това какво човек иска да прави или да бъде и за неговата подходяща сексуална роля. През този етап **образът на тялото на юношата се променя**. Ериксън твърди, че юношата може да се чувства неудобно в тялото си за известно време, докато успее да се адаптира и да „прерасне“ в промените. Успехът в този етап ще доведе до създаване на умения за вярност и последователност.

**Верността** включва способността да се отдадеш на другите въз основа на приемането на другите, дори когато може да има идеологически различия. През този период, те изследват възможностите и започват да формират своя собствена идентичност въз основа на резултата от своите изследвания. Неуспехът да се установи чувство за идентичност в обществото („Не знам какво искам да стана, когато порасна“) може да доведе до **объркване на ролите**. В отговор на объркване на ролята или криза на идентичността, юношата може да започне да експериментира с различен начин на живот (напр. работа, образование или политически дейности). Също така, насочването на някого към идентичност може да доведе до бунт **под формата на установяване на негативна идентичност и в допълнение към това чувство на нещастие**.

## **6. Интимност срещу изолация**

Интимността срещу изолацията е шестият етап от теорията на Ерик Ериксън за психосоциалното развитие. Този етап преминава в периода на млада зряла възраст **между приблизително 18 и 35-40 години**. По време на този етап, основният конфликт се съсредоточава върху формирането на интимни, любящи взаимоотношения с други хора. По време на този етап започваме да споделяме себе си по-интимно с другите. Личността се насочва към взаимоотношения, водещи до по-дългосрочни ангажименти с някой, различен от член на семейството.

Успешното завършване на този етап може да доведе до щастливи взаимоотношения и усещане за ангажираност, безопасност и грижа в една връзка. **Избягването на интимност, страхът от обвързване** и връзки може да доведе до изолация, самота и понякога депресия. Успехът в този етап ще доведе до създаване на усещането за получаване и даване на любов.

## 7. Генеративност срещу стагнация

Генеративността срещу стагнацията е седмият от осемте етапа на теорията на Ерик Ериксън за психосоциалното развитие. Този етап собхваща времето на средна зряла възраст (на възраст от 40 до 65 години). Психологически, генеративността се **отнася до „оставянето на своя отпечатък“ върху света чрез създаване или подхранване на неща, които ще надживеят индивида.** По време на средна възраст хората изпитват нужда да създават или подхранват неща, които ще ги надживеят, като често създават положителни промени, които ще бъдат от полза за други хора. Всеки връща и дава на обществото, като отглежда децата си, продуктивен е на работа и се включва в обществени дейности и организации. **Чрез генеративността личността развива чувството, че е част от по-голямата картина.** Успехът води до чувство за полезност и постижение, докато провалът води до неудовлетвореност и усещане за недостатъчно участие в света.

Когато индивидът не успява да намери начин да допринесе, той става застоял и се чувствам непродуктивен. Тези хора може да се чувстват изолирани или неангажирани със своята общност и с обществото като цяло. **Успехът на този етап ще доведе до създаване на способност за даване и получаване на грижа.**

## 8. Интегритет срещу отчаяние

Интегритет срещу отчаяние е осмият и последен етап от теорията за етапите на психосоциалното развитие на Ерик Ериксън. Този етап започва приблизително на 65-годишна възраст и завършва със смъртта. Именно през този етап, личността обмисля **своите постижения** и може да развие почтеност, ако се вижда като водач и притежава успешен живот. Хората, **които размишляват върху живота си и съжालяват, че не са постигнали целите си, ще изпитат чувство на горчивина и отчаяние.**

Ериксън описва интегритета на егото като „приемането на един и единствен жизнен цикъл като нещо, което трябва да бъде“ и по-късно като „усещане за съгласуваност и цялост“. Когато индивидът остарява (65+ години) и става възрастен гражданин на общността, обикновено е склонен да забави производителността си и да изследва живота си като пенсиониран човек. Ерик Ериксън вярва, че личността вижда живота си като непродуктивен, чувства вина за миналото си или чувства, че не е постигнала житейските си цели, става неудовлетворена от живота и развива отчаяние, което често води до депресия и безнадеждност.

Успехът в този етап ще доведе до създаване **на добродетелта на мъдростта**. Мъдростта дава възможност на човек да погледне назад към живота си с чувство за завършеност и способност да приеме смъртта без страх. Мъдрите хора не се характеризират с непрекъснато състояние на интегритет на егото, но те изпитват както интегритет на егото, така и отчаяние. По този начин, късният живот се характеризира както с интегритет, така и с отчаяние като редуващи се състояния, които трябва да бъдат балансирани.

Чрез разширяване на понятието за развитие на личността през целия живот, Ериксън очертава по-реалистична перспектива за развитие на личността <sup>61</sup>. Въз основа на идеите на Ериксън, психологията е преосмислила начина, по който се разглеждат по-късните периоди от живота. Средната и късната зряла възраст вече не се разглеждат като неуместни, сега те се считат за активни и значими периоди на личностно израстване.

Критиката към теорията на Ериксън е насочена към неяснотата относно причините за развитието. Какви видове опит трябва да имат хората, за да разрешат успешно различни психосоциални конфликти и да преминат от един етап към друг? Теорията няма универсален механизъм за разрешаване на кризи. Наистина, през 1964 Ериксън признава, че неговата теория има по-скоро описателен преглед на **човешкото социално и емоционално развитие**, който не обяснява адекватно как или защо се случва това развитие. Например Ериксън не обяснява изрично как резултатът от един психосоциален етап влияе върху личността на по-късен етап. Въпреки това, Ериксън подчерта, че работата му е „по-скоро инструмент за мислене, отколкото анализ на факти.“ Целта му тогава е да предостави рамка, в която развитието може да се разглежда, а не теория, която може да се тества. Една от силните страни на теорията на Ериксън е способността ѝ да обвърже психосоциално развитие през целия живот.

---

<sup>61</sup> McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), pp. 100.



### ***ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА?***

1. Опишете етапите на психосоциално развитие, според теорията на Ериксън?
2. Кои са факторите, които влияят върху развитието на личността?
3. Опишете етапите на личностно развитие?
4. Кои са основните възгледи за развитие на личността, разгледани през призмата на еволюционната теория?
5. Кои са основите акценти на теорията за чертите и връзката им с развитието на личността?

## ТРЕТА ГЛАВА. МОДЕЛИ И ТЕХНИКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЛИЧНОСТТА

Личностното развитие е процес, който продължава през целия живот, чрез който хората оценяват, анализират и подобряват себе си, своите умения и качества, за да се възползват максимално от неизползвания потенциал. Широкият термин за личностно развитие включва **самореализация, развиване на самосъзнание, намиране на идентичност, откриване на страст или подобряване на качеството на живот**. Реализирането на мечти или осъществяването на амбиции, всичко това е част от личностното развитие. Тази категория включва и професионално развитие, като например развитието на умения, свързани с работата. Професионалното саморазвитие придобива популярност и помогна на много мениджъри и ръководители да получат по-добре квалифициран и мотивиран персонал.

Съществуват множество модели и техники за развитие на личността, но несъмнено повечето от тях стартират с етапа на планиране. **Планирането е процес на превръщане на стратегии и цели в действия**, което позволява на идеите да станат реално. Характеризира се със създаване на план за действие за всеки компонент и междинна стъпка за действие, като всички стъпки водят до крайната цел. Това е подход, който не е предназначен само за лични цели, но също така служи като полезен инструмент в организациите за поддържане на мотивацията на служителите да работят дългосрочно за постигане на целите си.

**Планирането на действие** е ефективен инструмент за управление на времето и дава представа за задачите, които допринасят или не допринасят за желаните стратегически резултати. Чрез разработване на стратегия с екип и поставяне на ясни цели задачите на всеки стават ясни веднага. Когато се изготвя ефективен план, винаги трябва да се създаде **подробен график и набор от ясно дефинирани стъпки**. Само тогава може да се постигне планираната цел. Помага за укрепване на идеите и дава отговор на въпроса „Какво трябва да направя, за да постигна целта си?“.

Ако един човек или екип не знае в каква посока иска да се насочи, става много трудно да си постави конкретна цел. Като действа с цел, екипът знае точно какви стъпки трябва да предприеме, за да стигне до там. **Планирането на действие е процес, който може да помогне за реализирането на това**. Идеите стават конкретни чрез създаване на план за действие и тъй като всичко е ясно очертано, членовете на екипа знаят точно

какво се очаква от тях. Чрез изготвяне на план за действие и диаграма на Гант (Gantt chart) като график, човек може да предприеме първата стъпка за действие към планиране на действие.

Например, когато една организация изразява желанието да увеличи оборота си, тази цел е твърде неясна. Чрез споменаването на конкретен процент (напр. 3% повишен оборот), времеви лимит (през предстоящата година) и сравнение (в сравнение с предходната година), всички страни ще знаят точно каква е планираната цел. Оттам може да се създадат междинни стъпки за постигане на тази конкретна цел.

Има множество подходи за **планиране на действие**. По-долу е най-често срещаният подход, който предполага, че планирането на действие е **циклически процес**, който непрекъснато се рестартира. В същото време обаче целите винаги могат да се променят междуременно. Стъпките са както следва:

**1. Каква е текущата ситуация?** Включва анализ на текущата ситуация. Пример: „Оборотът до момента е 500 000 на годишна база“.

**2. Накъде искаме да се насочим?** Този етап показва крайната цел, нещо, към което се стремим. За да изглежда целта привлекателна, се препоръчва да се напише списък с ползите, произтичащи от целта. Пример: „3% допълнителен оборот и по този начин работа към 515 000 за следващата година“. След това организацията може да използва тези пари, например, за да инвестира в нова производствена база.

**3. Как да се постигне желаното състояние?** Това е съществена и обширна част от планирането на действие. Тя включва създаването на междинни стъпки със съответните действия, водещи до крайната цел. Планират се всички възможни действия, които един член на екипа може да предприеме, за да се доближи до целта, независимо от размера. Всяка голяма стъпка на действие може отново да бъде разделена на по-малки компоненти. Това прави всички мотивирани и намалява шансовете за преждевременно разочарование. Редно е да се споменат най-големите препятствия и потенциални рискове. Следва да се уверим, че всеки мениджър и служител има план за действие, който допринася за крайната цел. Всички индивидуални планове трябва да водят до тази цел. Кой за какви действия носи отговорност и в какъв срок трябва да действа?

**4. Проверка на напредъка** - Определяне на крайна точка за всяка стъпка на действие и за да се осъществи процесът на мотивация на всички, чрез представяне на малка награда за постигането на тези стъпки. Чрез поставяне на междинните стъпки в логичен, хронологичен ред с начална и крайна дата, те стават ясни за всеки член на екипа. Важно е редовно (ежедневно или седмично) да се прави оценка на прогреса с екипа.

**5. Къде сме сега?** - Това е времето за оценка, което проверява дали крайната цел е постигната. **Цикълът завършва и започва отново с нова цел.**

**Защо планирането е ключово за успешното осъществяване на процеса на личностно развитие?** Планирането на действие предотвратява отлагането на задачи и гарантира, че всеки може да постигне личната си или екипна цел. Удоволствие е да се работи с този подход. Подкрепя всички членове на екипа и всеки е наясно с крайната цел. В резултат на това става по-лесно да се проследи прогресът на поставените цели. Съществуват няколко подходящи инструмена за по-ефективното управление на този процес:

- ✚ **Използване на списъци и визуализация на междинните стъпки.** Всеки път, когато дадено действие е завършено, то може да бъде премахнато от списъка. Списъкът се скъсява, което стимулира личността да не спира своя прогрес.
- ✚ **Създаване на дневник на ежедневните дейности и напредъка.** Това прави планирането възможно най-конкретно. Дневникът следва да се актуализира на всеки две седмици, след преценка на ситуацията.
- ✚ **Създаване на предварителен план какво може да се направи, ако не всичко върви както трябва** или ако междинните стъпки не са практически осъществими. Предварително да се начертаят всички други пътища, които водят до целта <sup>62</sup>.

Личностното израстване и саморазвитието са много тясно свързани с позитивното мислене. Негативните мисли забавят развитието на личността. Ако индивидът мисли негативно, няма да бъде мотивиран да промени тези аспекти на своя живот, от които са недоволни.

---

<sup>62</sup> Johnson, S. (2015). Strategic Planning That Actually Works: A Step-By-Step Guide to Get it Done Faster, Cheaper, and Better Than Ever. CreateSpace Independent Publishing Platform.

**Положителните утвърждения** могат да бъдат много полезни. Въпреки това, няма смисъл да се казва, че всичко може да бъде постигнато, ако личността не вярва в собствените си сили. Също така, не е достатъчно да се каже всичко ще бъде наред, защото не се знае в какъв аспект ще протекат събитията. Освен това е неразумно да се мисли за собствената неуязвимост – напр. никога нищо няма да се случи. Въпреки това е много важно да се запази положително отношение и да индивидът да продължава да бъде реалист.

Негативните мисли много често представляват **когнитивни изкривявания**. Ирационалните **мисли изкривяват реалността и причиняват дискомфорт**. Всеки човек изпитва подобни мисли от време на време. Важно е обаче, личността да се научи да ги разпознава и неутрализира, за да не подкопава душевното си състояние. В този смисъл, психологическата техника, наречена **когнитивно реструктуриране** е много ефективна.

**Самоосъзнаването е първата стъпка към личностно развитие**. Още древните гърци са осъзнавали важността на самосъзнанието. Древен надпис на стените на храма на Аполон в Делфи гласи: „Познай себе си“. Познаването на личностните черти, чертите на характера, силни и слаби страни, какво прави индивида щастлив и обратното, какво иска да постигне, е от решаващо значение за собствения личен напредък.

Също така, необходимо е личността да дефинира за себе си колко емоционално реагира на различни събития в живота. Необходимо е самоосъзнаване, за да се разберат и укрепят недостатъците. Медитацията е много разпространен метод, взимстван от източната култура. Друга възможност за самоусъвършенстване е да се обърне внимание на емоциите и да се изследват източниците и причините за чувствата. Какво подобрява настроението и от друга страна, какво го влошава. Воденето на дневник на колебанията в настроението е **друг отличен инструмент за личностно развитие**. Всичко това подпомага личността да управлява емоциите и чувствата си.

**Поемането на отговорност за живота и за собственото личностно развитие** е следващата важна стъпка в процеса на личностното развитие. Често, когато нещата в живота се объркат, личността започва да се оплаква и изпада в състояние на жертва. Да не обвинява другите за това, което се случва, е тактика за личностно развитие, която трябва да се използва. Локусът на контрол на личността е част от този процес. Ако индивидът не поема отговорност за живота си, промяната няма да се осъществи

**Създаването на план за действие за самоусъвършенстване е следващата стъпка.** Поставянето на цели или виждането за себе си като някого, в когото личността иска да се превърне, не е достатъчно за личностно развитие. Изключително важно е индивидът да има стратегия за постигане на личните цели. Анализирането на конкретни цели и създаването на задълбочен план за действие за постигане на всяка цел на малки етапи е **полезен подход за лично усъвършенстване.**

**Излизането от зоната на комфорт като средство за личностно развитие** е една от ключовите стъпки. Зоната на комфорт е удобна среда, където човек се чувства комфортно, където човешкото поведение и дейности са познати, а опасностите и стресът са сведени до минимум. Ето защо, излизането от зоната на комфорт е толкова трудно. По-добре познато старо, отколкото непознато ново е вярване, което проповядват не малко хора. Следването на тези поговорки обаче е **пречка за саморазвитието и личното усъвършенстване.**

За да може личността да се развива е важно постоянно да се предизвиква, да прави неща, които понякога могат да плашат. Често това налага да се направи крачка в неизвестното, да се поеме риск и да се индивидът да се подложи на изпитание. Малките стъпки на развитие са свързани с малки корекции в поведението. Често личността издига бариери пред излизането извън зоните на комфорт. Мисълта за провала произтича от факта, че индивидът не е опитал наистина, а вместо това е бил принуден да обмисли какво може да се случи, ако все пак може да постигнете целите си. Анализирайки вярванията, които пречат да се продължи напред, могат да се използват въпросите: Какви доказателства има, че личността няма да успее да постигне целта си, както и защо личността си мисли това.

Важно е да се каже, че няма едно определение за личностно развитие и този процес е интерпретиран по много различни начини. Някои хора го използват, за да опишат конкретен тип обучение или програма, с която искат да подобрят живота си. Други го използват, за да опишат общото отношение или подход към живота, който искат да възприемат. Каквото и определение да се използва, личностното развитие е важно за всеки. То спомага животът да бъде подобрен.

**Личностното развитие е процесът, през който личността преминава, за да се превърне в по-добрата версия на себе си.** То неизбежно минава през следните стъпки

- ✚ **Честност към самия себе си** - Когато личността се опитва да се развива, важно е да бъде в честна и откровена комуникация със себе си. Ако се изпитва недоволство от някоя част от живота, е редно да се прояви честност за причините. Добре е да се проявява самокритичност, но искреността помага да се направят необходимите промени.
- ✚ **Поставяне на цели** - Един от най-добрите начини за постигане на личностно развитие е чрез поставяне на цели. Ако не съществуват цели, може да се започне с малки стъпки и постепенно да се върви нагоре.
- ✚ **Предприемане на действие** - Едно от най-важните неща, които могат да се направят, за да постигне личностно развитие, е да се предприем действия.

Има множество ползи за личностното развитие и то може да окаже дълбоко влияние върху живота на всеки индивид. Някои от предимствата на личностното развитие включват:

- ✚ **Повишени нива на щастие и благополучие.** Личностното развитие може да помогне да се намери и поддържа радостта в живота и може да се увеличи усещането за цялостно щастие.
- ✚ **По-висока степен на самосъзнаване и разбиране.** Личностното развитие може да помогне да се осъзнаят по-добре собствените емоции и мотивация.
- ✚ **Подобри взаимоотношения.** Личностното развитие може да помогне да се подобрят отношенията с други хора, независимо дали тези връзки са семейни, романтични или професионални.
- ✚ **По-високо самочувствие и самоефективност.** Личностното развитие може да помогне да се придобие увереност в собствените способности и може да повиши самоефективността.
- ✚ **По-голяма увереност в собствените сили.** Личностното развитие може да помогне личността да развие по-силни взаимоотношения с другите.

Областите на личностното развитие могат да обхванат всички области на социалния и личния живот - умствено развитие, социално развитие, емоционално развитие, духовно развитие и физическо развитие. Личностното развитие е важна част от живота и може да помогне да се подобри цялостното благосъстояние. Има много различни стъпки за личностно развитие, които всеки може да предприеме и всяка от тях

може да помогне да се израсне. Един от най-добрите начини да се подобри личностното развитие е всеки да осъзнае и опознае себе си. Това включва научаване на силните и слаби страни, вярванията и ценностите на личността. Като личността опознае себе си по-добре, може да управлява живота си и да постигне целите си. **Личната отговорност е ключова за личностното развитие.** Това означава, че личността трябва да поеме отговорност, относно живота и решенията си. Поемайки лична отговорност за живота си, индивидът става по-осъзнат и управлява собствените си емоции по-добре.

Няма един правилен начин за развитие на личността. Въпреки това, има няколко основни курса за личностно развитие, които могат да подпомогнат личността да расте по различни начини. Някои от тях са:

- Курсове за личностно развитие, които учат как да се управлява безпокойството и стреса си.
- Курсове за личностно развитие, които учат как да се подобрят комуникационните умения.
- Курсове за личностно развитие, които учат как да се подобри производителността.
- Курсове за личностно развитие, които учат как да се подобри физическото здраве.

Дигитализацията и автоматизацията благоприятстват онлайн обучението. Множество курсове за личностно развитие могат да бъдат намерени в различни уебсайтове и източници, които предлагат цялостни програми:

- Codecademy – [www.codecademy.com](http://www.codecademy.com)
- Skillshare – [www.Skillshare.com](http://www.Skillshare.com)
- Udemy- [www.udemy.com](http://www.udemy.com)
- Alison – [www.alison.com](http://www.alison.com)
- General Assembly – [www.generalassemb.ly](http://www.generalassemb.ly)
- Pluralsight – [www.Pluralsight.com](http://www.Pluralsight.com)
- LinkedIn Learning – LinkedIn Learning
- Academic Earth – [www.academicearth.org](http://www.academicearth.org)
- Internet Archive – [www.archive.org](http://www.archive.org)
- Big Think – [www.bigthink.com](http://www.bigthink.com)

Курсовете и целенасочените усилия изграждат умения в следните ключови области:



- Изграждане на умения за поставяне и постигане на цели
- Изграждане на умения да се управляват емоциите
- Изграждане на умения за справяне със стреса
- Изграждане на умения за по-добра организация
- Изграждане на умения да се развива позитивен възглед за живота
- Изграждане на умения да се управляват финансите
- Изграждане на умения за управление на времето
- Изграждане на умения за развиване на по-добра самодисциплина.

**Личният план за развитие** е от съществено значение за постигане на целите в живота. Включва задаване на краткосрочни и дългосрочни цели, създаване на подробен план за действие и проследяване на напредъка. Има много различни планове за личностно развитие, но най-често срещаният е планът 20/20/20. Състои се от 20 минути работа, 20 минути релакс и 20 минути сън. Този план ще помогне да се постигнат част от целите и да се живее по-пълноценен живот.

Друга важна част от плана за развитие е **поставянето на граници**. Трябва да се поставят ограничения за времето, което личността прекарва на телефона си, в социалните медии, в гледане на телевизия и хранене. Това ще помогне за подобряване на фокуса и прецизиране на целите и да се подобри производителността си.

**Личният план за развитие е стратегия**, която всеки създава, за да се помогне растежът да бъде постигнат. Тя трябва да бъде персонализирана според нуждите и целите, за да бъде ефективна. Плановете за личностно развитие най-често се използват на работното място като начин да накарат служителите да се чувстват по-пълноценни, но те могат да се използват и за други цели, като самоусъвършенстване или напредък в кариерата. Някои от предимствата на наличието на личен план за развитие са, че може да се поставят цели, да се измерва напредъка и да се прави анализ на постигнатото до момента. Личният план за развитие може да помогне да се постигнат целите, като се даде представа какви стъпки трябва да се предприемат, за да се случат.

Съществуват някои основни препоръки при създаване на плана за личностно развитие. Използване на SWOT анализ е препоръчително. SWOT анализ означава

последователно разглеждане на силни страни, слаби страни, възможности и заплахи. SWOT анализът е инструмент, използван за анализиране на силните, слабите страни, възможностите и заплахите. Първата стъпка към написването на план за личностно развитие е извършването на SWOT анализа. Трябва да се зададат няколко въпроса, като:

### **1. Силни страни**

- Какво обича да прави човек най-добре?
- Какво предимство има пред другите?
- Има ли налични ресурси, които другите нямат?
- Какво казват другите за силните страни?
- Постигнато ли е нещо, с което личността трябва да се гордее?

### **2. Слабости**

- С какви умения се бори индивидът?
- В кои области трябва да се подобри?
- Какво го задържа да направи тази промяна?
- Има ли лоши навици?
- Избягва ли определени задачи поради липса на увереност?
- Какво казват другите за слабостите?

### **3. Възможности**

- Могат ли да се идентифицират някакви възможности на работното място, в бизнеса или в личния живот?
- В кои области може да се възползва личността, за да подобри своите бизнес и междуличностни умения?
- Има ли силна мрежа от контакти, която може да е от полза?
- Какви преживявания имат другите, които могат да се използват?
- Какви умения могат да придобият или да се подобрят?

### **4. Заплахи**

- Какво може да спре щастието?
- Какви препятствия има по пътя към успеха?
- Как стоят нещата с финансите, сигурността, семейството и взаимоотношенията?
- Има ли външни промени извън контрол, които биха могли да представляват заплаха?

- Има ли някакво технологично решение, AI и автоматизация на работата за промяна на работния процес или бизнес?

Разработвайки плана за личностно развитие, неизбежно възниква въпросът какво прави една цел постижима? Няма еднозначен отговор на този въпрос, тъй като ефективността на целта зависи от индивида и конкретната ситуация. Въпреки това е важно целите да бъдат SMART<sup>63</sup>. Това означава, че планът за развитие трябва да бъде:

- ✚ **Конкретна цел** – Целта следва да бъде конкретна и подробна. Това ще помогне, за да се проследи напредъкът и да е сигурно, че целите се постигат.
- ✚ **Измерими** – Целта следва да бъде измерима. Това ще помогне да се проследи напредъкът и да се определи кога е постигнат успех.
- ✚ **Достижима** - Целта следва да е постижима. Това ще помогне личността да остане мотивирана и да е сигурна, че са предприети стъпки към постигане на целта си.
- ✚ **Приета:** Целта следва да е подходяща за индивидуалната конкретна ситуация и цели. Това ще помогне да се запази фокусът и да се гарантира, че целта е подходяща за конкретните цели.
- ✚ **Обвързана със срок:** Целта следва да е ограничена във времето. Това помага да се запази фокусът и индивидът да е сигурен, че предприема конкретните стъпки

Когато личността се опитва да разбере върху какви цели да се съсредоточи, важно е да се вземе предвид кое е важно за нея. Някои хора могат да приоритизират целите въз основа на това, което смятат, че ще ги направи щастливи, докато други могат да приоритизират целите въз основа на това, което смятат, че ще им помогне да спечелят слава, богатство и уважение. Важно е да се разбере какво е важно за личността, за да може да се съсредоточи енергията върху целите, които ще донесе и най-голямо удовлетворение.

Когато личността се опитва да разбере върху какви цели да се съсредоточи, също е важно да обмисли какво е реалистично и възможно да се постигне. Някои цели може

---

<sup>63</sup> Aghera A, Emery M, Bounds R, Bush C, Stansfield RB, Gillett B, Santen SA. A Randomized Trial of SMART Goal Enhanced Debriefing after Simulation to Promote Educational Actions. West J Emerg Med. 2018 Jan;19(1):112-120. doi: 10.5811/westjem.2017.11.36524. Epub 2017 Dec 21. PMID: 29383065; PMCID: PMC5785177.

да са извън обсега, докато други може да са по-постижими. Когато фокусът е върху постижими цели, може да се наблюдава напредък и индивидът да се почувства мотивиран да продължи да работи и за постигането на останалите цели.

Не на последно място, е важно е да следи напредъкът. Когато се проследява прогреса, ще може да се анализира как целите влияят на живота и дали се отчита напредък към тяхното постигане или не. Това помага за запазване на дълготрайната мотивацията и субективното благополучие на личността.

## ***ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА?***

1. Какво включва SWOT анализът, разглеждан през призмата на процеса на развитие на личността?
2. Какво представлява личният план за действие?
3. Какви техники могат да се използват на етапа на планиране?
4. През какви стъпки преминава процесът на личностно развитие?
5. Какви са ползите за личността от процеса на личностно развитие и израстване?

## ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. СЪЩНОСТ И ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ

Организационното развитие е научно обоснован процес, който помага на организациите да **изградят своя капацитет за промяна и постигане на по-голяма ефективност чрез разработване**, подобряване и укрепване на стратегии, структури и процеси. Има няколко елемента в това определение, които се открояват <sup>64</sup>.

Организационното развитие е изучаването и прилагането на практики, системи и техники, които влияят **на организационната промяна, чиято цел е да се промени представянето или културата на организацията**. Организационните промени обикновено се инициират от заинтересованите страни в групата. Тази научна област възниква от изследванията на човешките отношения през 30-те години на миналия век, по време на които психолозите **осъзнават, че организационните структури и процеси влияят върху поведението и мотивацията на работниците**. В наши дни, работните задължения на експертите в областта се разширява, за да се съсредоточи върху привеждането в съответствие на организациите с техните бързо променящи се и сложни среди чрез организационно обучение, управление на знания и трансформация на организационните норми и ценности. Ключовите концепции на теорията за организационно развитие включват: **организационен климат** (настроението или уникалната „личност“ на организацията, която включва нагласи и вярвания, които влияят на колективното поведение на членовете), **организационна култура** (дълбоко вкоренените норми, ценности и поведение, които членовете споделят) и **организационни стратегии** (как една организация идентифицира проблемите, планира действия, преговаря за промяна и оценява напредъка) <sup>65</sup>.

**Организационното развитие като практика включва непрекъснат, систематичен процес на прилагане на ефективна организационна промяна**. То е както област на приложната наука, фокусирана върху разбирането и управлението на

---

<sup>64</sup> Cumming, T, Worley, C (2009). Organization Development & Change, © 2008 Cengage Learning. All Rights Reserved, Library of Congress Control Number: 1234567890, pp.30-50

<sup>65</sup> Richard Arvid Johnson (1976). Management, systems, and society : an introduction. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co. pp. 223–229. ISBN 0-87620-540-6. OCLC 2299496.

организационната промяна, така и област на научно изследване и проучване. Той е **интердисциплинарен по природа и се основава на социологията, психологията, особено индустриалната и организационната психология, както и теориите за мотивацията, ученето и личността**. Въпреки че поведенческата наука е предоставила основната база за изучаването и практикуването на организационното развитие, новите и нововъзникващи области на изследване са създали усещане за тяхното присъствие. Експерти в системното мислене, в организационното обучение, в структурата на вземането на решения и в коучинга, чиято перспектива не е потопена само в поведенческите науки, а в много по-интердисциплинарен подход, са се появили като катализатори или инструменти на тази област <sup>66</sup>.

Курт Левин е смятан за основател на науката, свързана с организационното развитие, въпреки че умира преди концепцията да стане масова в средата на 1950-те години <sup>67</sup>. От Левин са взимствани идеите за **груповата динамика и изследване на действието**, които са в основата на основния процес на организационно развитие. Той изиграва ключова роля в еволюцията на развитието на организацията, както е известно днес. Още през Втората световна война, Левин експериментира с процес на съвместна промяна (включвайки себе си като консултант и клиентска група), базиран на процес от **три стъпки на планиране, предприемане на действия и измерване на резултатите**. Неговите методи полагат основата на т.нар лабораторно обучение или Т-групи. След смъртта на Левин през 1947 г. неговите близки сътрудници помагат за разработването на методи за проучване и изследване в Мичиганския университет.

**Лабораторното обучение** е учене от опита на човек „тук и сега“ като член на текуща група за обучение. Такива групи обикновено се срещат без конкретен дневен ред. Тяхната цел е членовете да **научат за себе си от своите спонтанни отговори „тук и сега“ на двусмислена ситуация**. Проблеми с лидерството, структурата, статуса, комуникацията и егоистичното поведение обикновено възникват в такъв тип група. Членовете имат възможност да научат нещо за себе си и да практикуват умения като

---

<sup>66</sup> Weisbord, Marvin. (1987). Productive Workplace: Organizing and managing for dignity, meaning and community. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

<sup>67</sup> Cameron, Kim S; Spreitzer, Gretchen M (2011-08-22). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press. p. 738. ISBN 9780199989959.

слушане, наблюдение на другите и функциониране като ефективни членове на групата  
68.

Организационното развитие е базиран на доказателства структуриран процес. Организационното развитие е насочено към изграждане на организационна ефективност. Следователно има редица бизнес резултати. Те могат да се различават между организациите, но обикновено включват **финансови резултати, удовлетвореност на клиентите, ангажираност на членовете на организацията и повишен капацитет за адаптиране и обновяване на организацията**. Те не винаги са ясни. Понякога става въпрос за изграждане на конкурентно предимство, по какъвто и начин да го дефинираме.

Разработването, подобряването и укрепването на стратегии, структури и процеси е друга част на организационното развитие. Последната част от определението се свързва с промените в стратегията, структурата и/или процесите. Това предполага системен подход, при който фокусът е върху цялата организационна система. Това може да включва цялата организация, едно или повече местоположения или един отдел.

Организационният дизайн става все по-важен с течение на времето. Днешният свят се характеризира с **нестабилност, несигурност, сложност и неяснота (VUCA** англ.ез). Този свят, използващ концепцията VUCA, изисква нова гъвкавост от организациите и организационното развитие е средството за тази цел.

В организационното развитие, основните заинтересовани страни са както **вътрешни, така и външни за компанията**. Ръководството и служителите са **вътрешни** заинтересовани страни. **Външните заинтересовани страни** включват клиенти, инвеститори, доставчици, общности и правителства. **Глобализацията** води до много по-голяма взаимосвързаност и отваря организациите към световни възможности и заплахи. Освен това ИТ сферата предефинира начина, по който работят традиционните бизнес модели, създавайки иновативни компании със способността да мащабират услугите си до световна аудитория само за няколко години. Само година след стартирането си, Facebook достига един милион регистрирани потребители. Няколко години по-късно Snapchat достига 10 милиона активни потребители през първата си година.

---

<sup>68</sup> Richard Beckhard (1969). Organization development: strategies and models. Reading, Mass.: Addison-Wesley. p. 114. ISBN 0-87620-540-6. OCLC 39328.



Не на последно място, **бизнес системите стават** по-добри в измерването на съответните данни, променяйки начина, по който се измерва успехът. Освен това, усъвършенстваният анализ на хора може да помогне за по-нататъшно стимулиране на организационните резултати.

Целите на организационното развитие варират между организациите. В корпоративните организации, увеличаването на печалбите вероятно ще бъде основната грижа. В благотворителните организации, запазването и съхраняването на културните ценности са от по-голямо значение. А в сферата на здравните услуги, адаптивността е централна за поддържане на добро функциониране.

Ако съществува една централна цел, тя би била повишаване на **конкурентоспособността на организацията**. Конкурентоспособността е идеята, че всяка организация **има уникални ресурси и компетенции**, които помагат на фирмите да спечелят по-голям пазарен дял. Това може да са хората (бизнес лидер като Илон Мъск или екипът на Google), иновативен продукт (SpaceX), превъзходно обслужване (Four Seasons Hotels) или култура (Zappos). Може също така да бъде свързана с въпроса как организацията реагира на променящите се пазарни изисквания. Целта на организационното развитие е да развие тези аспекти, тъй като те могат да помогнат на бизнеса да спечели на пазара.

Това означава, че организационното развитие се различава от процеса на организационна промяна, базиран на конкретна заплаха. Организационното развитие се фокусира върху изграждането на способността на организацията да оценява текущото функциониране и да го настройва, за да постигне целите си. Следователно, това е **непрекъснат процес, докато процесите на промяна често са временни**. В този бизнес свят на непрекъсната динамика, промяната се превръща в постоянен фактор. Организационното развитие е цялостен подход за осигуряване на тази постоянна промяна.

Организационното развитие е сложно. Обикновено класификацията на интервенциите на организационното развитие ще включва интервенции на човешкия процес, техноструктурни интервенции, интервенции в сферата на управлението на човешките ресурси и интервенции за стратегическа промяна.

### **Интервенции, свързани с човешкия фактор в организацията**

Интервенциите, свързани с човешкия фактор в организацията, са свързани с програми за промяна, които се отнасят до междуличностните отношения, груповата и организационната динамика. Това са едни от най-ранните и най-известни интервенции.

- 1. Индивидуални интервенции.** Тези интервенции са насочени към индивида, често насочени към подобряване на комуникацията с другите. Един служител се обучава на междуличностно поведение, ако то е контрапродуктивно.
- 2. Групови интервенции.** Тези интервенции са насочени към съдържанието, структурата или процеса на групата. Съдържанието е това, върху което се фокусира групата. **Структурата** е свързана с начина, по който една група е проектирана да действа върху съдържанието. **Процесът** е начинът, по който групата изпълнява основните си задачи. Например, контактният център се фокусира върху приемането на оплаквания от клиенти. Контактният център има йерархична структура с директор, мениджъри и персонал за обслужване на клиенти. Процесът на контактния център е да записва възможно най-бързо всички оплаквания. Само определен процент се предава на ръководството в зависимост от това колко сериозно и сложно е оплакването.
- 3. Интервенции, свързани с намесата на трети страни.** Намесата на трети страни често се използва, когато има конфликти. Не всички конфликти са непродуктивни, но непродуктивните конфликти трябва да се разрешават бързо. Намесата на трета страна помага за овладяване и разрешаване на конфликта. Често третата страна е консултантът по организационно развитие.
- 4. Изграждане на екип.** Изграждането на екип е най-известната интервенция в сферата на организационното развитие. Отнася се за дейности, които помагат на групите да подобрят начина, по който изпълняват задачите. Примери за дейности за изграждане на екип са доброволчеството и отборните спортове.
- 5. Организационна „конфронтационна“ среща.** Срещата, на която приоритетно се дава възможност страните да се конфронтират, има за цел да идентифицира

проблеми и области за подобрене и да определи приоритети. Това е отправна точка за справяне с идентифицираните проблеми в организацията.

6. **Интервенции, свързани с междугруповите отношения.** Междугруповите интервенции са насочени към диагностициране и разбиране на вътрешногруповите отношения. По подобен начин се идентифицират проблеми и се определят приоритети и цели за подобрене, преди да се работи по идентифицираните проблеми.
7. **Интервенции в голяма група.** Тези интервенции са по средата между срещата за конфронтация и междугрупови интервенции. Целта е да се съберат голям брой **членове на организацията и други заинтересовани страни.** Вътрешни и външни заинтересовани страни работят заедно в сътрудничество. Интервенциите в големи групи могат да се занимават с проблеми в цялата организация или да въведат промени в структурата или посоката. Например, ако се управлява дом за възрастни, може да се потърси обратна връзка от потребителите на услугите, роднините и персонала, относно начините за подобряване на качеството на живот на обитателите. Това може да е свързано с предлагане на нови дейности или промяна на опциите на менюто.

### **Интервенции, свързани с технологичната структура на организацията**

**Техноструктурните** интервенции се отнасят до програми за промяна, насочени към технологията и структурата на организацията. Те стават все по-подходящи за съвременния динамичен технологичен пейзаж, характеризиращ се с бързо променящите се пазари.

8. **Организационен (структурен) дизайн.** Функционалната структура на **организацията е ключова** за това как тя ще функционира. Класическата йерархична организационна схема се **нарича функционална структура.** Други структури са **дивизионни, матрични, процесни, ориентирани към клиента и мрежови.** Ключови дейности в организационния дизайн са **реинженеринг и съкращаване.** Това включва преосмисляне на начина, по който се извършва работата, подготовка на организацията и нейното реструктуриране около новите бизнес процеси.

**9. Цялостно управление на качеството.** Цялостното управление на качеството е известно още като **непрекъснато подобряване на процесите**, Lean process и Six Sigma модел. Тези подходи се появяват, провокирани от производствения акцент върху контрола на качеството. Тези методи поставят удовлетворението на **клиентите като централно място за дългосрочния успех на една организация**. За да се постигне това, има силен фокус върху пълното участие на служителите в непрекъснатото подобряване на продуктите, процесите и културата на работното място. Компании като производителя на автомобили Toyota и производителя на телефони Motorola използват тази интервенция.

**10. Дизайн на работа.** Задачите трябва да се изпълняват, за да се постигнат резултати. Тези резултати варират в различните организации. Работният процес може да бъде проектиран така, че да постигне резултат възможно най-бързо. Или може да се наблегне **на удовлетвореността на служителите (което може да доведе до по-високо качество на резултата)**. В зависимост от подхода, който избере организацията, необходимите умения ще се различават. Проектирането на работа по начин, който води до оптимална производителност, се нарича **проектиране на работа**.

**11. Обогаляване на работата.** Обогаляването на работата е част от дизайна на работата. Целта е да се създаде работа, която да е интересна и предизвикателна за човека, който я върши. Примери за фактори, които трябва да се вземат предвид, са **разнообразие от умения, идентичност на задачите, автономност и обратна връзка**.

### **Интервенции, свързани с управлението на човешките ресурси**

Това са техники за организационно развитие, които се фокусират върху начина, по който се управлява индивидът. Много от тях са част от функциите на УЧР.

**12. Управление на изпълнението.** Доброто управление на представянето включва техники като поставяне на цели, оценка на изпълнението и системи за възнаграждение.

**13. Развитие на таланта.** Това включва практики за управление на таланти като коучинг и наставничество, планиране на кариера, интервенции за развитие и развитие на управление и лидерство.

**14. Интервенции, свързани с повишаване на разнообразието в организацията.** Разнообразието е източник на иновации. Това може да включва възраст, пол, раса, сексуална ориентация, увреждания, култура и ценностна ориентация. Тези техники за интервенция на организационното развитие са насочени към увеличаване на разнообразието.

**15. Интервенции, свързани със здравето и благополучието на служителите.** Интервенциите, свързани със здравето на служителите включват програми за управление на стреса и програми за подпомагане на служителите. Те са насочени към социалните фактори и се стремят към предоставяне на здравословен баланс между работата и личен живот.

#### **Интервенции, свързани с управление на стратегическата промяна**

Тези техники за организационно развитие се фокусират върху процесите на промяна, които разтърсват организацията до основи.

**16. Трансформационна промяна.** Това е процес, който включва промяна на основния характер на организацията, включително как е структурирана и начина, по който работи. Например Nintendo е компания, известна основно с видеоигрите, които предлага. Компанията е основана през 1889 г., за да създава игри с карти. Поради промените в интересите на потребителите, Nintendo се насочва към електронните играчки, а по-късно и към видеоигрите от 70-те години на миналия век.

**17. Непрекъснатата промяна.** Непрекъснатата промяна е интервенция, която позволява на организациите да се подобряват постепенно, като правят малки поетапни промени. Популярен пример е **обучаващата се организация**. Този подход придава по-голямо значение на ученето от грешките и провалите, отколкото на наказването им.

**18. Трансорганизационна промяна.** Трансорганизационната промяна включва интервенции за промяна, които надхвърлят рамките на една организация. Това включва сливания, съюзи, придобивания и стратегически мрежи. Често срещан тип трансорганизационна промяна е, когато една компания купува или се слива с конкурент.

Всичко изброено по-горе представлява организиран, но не и изчерпателен списък. Могат да се добавят техники като **финансово планиране, дългосрочно прогнозиране, интегриране на технологии, планиране на работната сила и проектиране на системи за оценка, както и много други.**

Голяма част от интервенциите, свързани с организационното развитие, корелират с областта на управлението на човешките ресурси. Политики като управление на изпълнението, поставяне на цели, оценка и практики за управление на таланти са важни за постигането на ефективно организационно развитие. Въпреки това, макар че управлението на човешките ресурси се фокусира конкретно върху практиките, свързани със служителите, организационното развитие използва **по-холистичен подход.** Използвайки инструменти като **организационен дизайн, индивидуални и групови интервенции, работен дизайн и по-традиционни интервенции с хора,** развитието на организацията може да работи на всички нива. Тези нива са организационни, групови и индивидуални. Фокусът обаче винаги е върху стратегически теми, докато управлението на човешките ресурси засяга по-оперативна тема.

И функцията по управление на човешките ресурси и функцията по управление на организационното развитие имат своите корени в бизнес стратегията – мисията, ценностите и визията на организацията. И двете очертават действията, необходими за прилагане на тази стратегия в съответните им области.

За специалистите по управление на човешките ресурси има огромни ползи от овладяването на техниките за организационно развитие. Терминът, свързан с развитие на организацията, се появява през 60-те години на миналия век като подходящ начин да се опише управлението **на поведенческите аспекти на хората в рамките на организациите.** Разбирането на организационното развитие означава, че може да се идентифицира върху кои елементи от основните HR функции трябва да се съсредоточи мениджмънтът, за да се подпомогне организацията да стане по-ефективна и да се предостави интегриран начин за справяне с тези предизвикателства.

Процесът на организационно развитие е многоаспектен. Стъпките в процеса очертават как организационното развитие се свързва с функциите за управление на човешките ресурси. Този цикъл включва **откриване на проблем, събиране на данни, анализиране, представяне и прилагане на нови политики.**

## **1. Вписване и договаряне**

Първата стъпка започва, когато мениджър или служител забележи възможност за подобрене. Има различни събития, които могат да предизвикат това, включително външни промени, вътрешни конфликти, оплакващи се клиенти, загуба на печалба, липса на иновации или високо отсъствие по болест или текучество на служители. Тези събития обикновено са симптоми на по-дълбок проблем. **Първият етап е свързан с етап на определяне на обхвата на проблема.**

## **2. Диагностика**

**Диагностиката е втората фаза на процеса.** Практикуващият експерт по организационно развитие се опитва да разбере текущото функциониране на системата. Те събират информация, необходима за точното тълкуване на проблема, чрез проучвания, интервюта или като разглеждат наличните към момента данни. Всичко това е насочено към търсене на първопричината за проблемите. Ефективната диагностика осигурява систематичните познания на организацията, необходими за разработване на подходящи интервенции.

Има различни модели на организационно развитие, използвани за извършване на тези диагнози. Те помагат да се структурират различни компоненти на дизайна на организациите. Моделът на Galbraith ясно показва различни компоненти на дизайна, които играят роля на различни организационни **нива (т.е. организационно, групово и индивидуално)** <sup>69</sup>.

## **3. Събиране и анализиране на данни**

В третата фаза практикуващите организационно развитие събират и анализират данни. Методите за събиране на данни включват съществуващи данни от работни системи, въпросници, интервюта и наблюдения.

Практикуващият организационно развитие може да реши да интервюира служителите в организацията, за да провери защо вземат отпуск по болест и дали някакви аспекти на организацията не оказват влияние върху това. Събирането на данни често отнема време и е критично за успеха на даден проект. Важни фактори, които

---

<sup>69</sup> Gardner, B (2015). Implementing Your Business Model With the Galbraith Star Model, Online available here: < <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/2/03/implementing-your-business-model-with-the-galbraith-star-model>>, Retrieved 15<sup>th</sup> July 2022

трябва да се имат предвид, са конфиденциалност, анонимност, ясна цел, пристрастност към очакванията на наблюдателя и ефект на Хоторн.

Пристрастието на наблюдателя е тенденцията да се вижда това, което се очаква да бъде видно. Ефектът на Хоторн се отнася до известните проучвания на Хоторн, при които субектите проявяват различно поведение, тъй като са били наблюдавани <sup>70</sup>.

Друг ефект, който трябва да се има предвид, е регресия към средната стойност. Това се отнася до явлението, което възниква, **когато има екстремна ситуация или отклонение, което се връща към нормалното си състояние**. В тази ситуация е по-малко вероятно ситуацията да премине от наистина лоша към още по-лоша, отколкото от наистина лоша към просто лоша – следователно регресира към средната стойност.

#### **4. Обратна връзка**

В тази фаза е от ключово значение за управление на организационното развитие. Тя позволява да се върне информацията на клиента по начин, който е разбираем и насочен към действие. Информацията трябва да бъде подходяща, разбираема, описателна, проверима, навременна, ограничена, значима, сравнителна и да стимулира действие. Техники като разказване на истории и визуализация могат да се използват, за да направите това по ефективен начин.

#### **5. Проектиране и планиране на интервенции**

След предоставяне на обратна връзка на клиента е необходимо да се проектира и конкретна интервенция. Тази интервенция трябва да отговаря на нуждите на организацията и трябва да се основава **на причинно-следствени познания за резултатите**. Освен това, организацията трябва да може да усвоява промените ефективно. Основна част от процеса на промяна е **определянето на критерии за успех на промяната**. Само когато тези критерии са добре дефинирани, напредъкът може да бъде измерен.

#### **6. Провеждане и управление на промяната**

**Следващата фаза е свързана с изпълнение на интервенцията за промяна**. Прогнозите показват, че процентът на неуспешни промени е между 50-70%. Въпреки че

---

<sup>70</sup> McCambridge J, Witton J, Elbourne DR. Systematic review of the Hawthorne effect: new concepts are needed to study research participation effects. J Clin Epidemiol. 2014 Mar;67(3):267-77. doi: 10.1016/j.jclinepi.2013.08.015. Epub 2013 Nov 22. PMID: 24275499; PMCID: PMC3969247.



това не е съвсем вярно, никой не може да се съмнява, че промяната е трудна. Ефективното управление на промяната се върти **около мотивиране на промяната, създаване на визия, развитие на подкрепа, управление на прехода и поддържане на инерцията.**

### **7. Оценка и институционализация на промяната**

След като системата бъде внедрена, започват да се показват възможности за подобрене. Прилагането им ще доведе до по-добро изживяване на потребителите и служителите. Тези постепенни промени характеризират бързото развитие на технологиите. **Промяната се превръща в постоянен фактор,** което означава, че е почти невъзможно просто да внедрите технологията и да приключите с нея. Системите се развиват и това изисква постоянно внедряване. И накрая, ефективните интервенции измерват собствения си успех и се създават по начин, който позволява сравнение между състоянието на нещата преди и след.

### ***ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА?***

1. Дефинирайте връзките между процеса на управление на човешките ресурси и процеса на организационното развитие?
2. Каква е основната цел на процеса на организационното развитие?
3. Каква е разликата между управлението на човешките ресурси и организационното поведение?
4. Опишете етапите на цикъла на организационно развитие?
5. Какво включват интервенциите, свързани с управление на стратегическата промяна?

## ПЕТА ГЛАВА. ЕТАПИ НА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Една от забележителните характеристики на организационното развитие, която го отличава от повечето организационни науки, е, че се основава на изграждане на подпомагаща връзка. Използвайки теория и методи, извлечени от поведенчески науки като организационна психология, индустриални отношения, комуникация, културна антропология, административна теория, организационно поведение, икономика и политически науки, основната функция на подхода е да помогне на организацията да дефинира и реши своите собствени проблеми. Използваният основен метод е известен като **изследване на действието**. Този подход, който е описан подробно, се състои от предварителна диагноза, събиране на данни, обратна връзка на данните с клиента, проучване на данните от клиентската група, планиране на действие въз основа на данните и предприемане на действия <sup>71</sup>.

Организационното развитие се занимава с цялостната система – организацията като цяло, включително съответната ѝ среда – или с подсистема или системи – отдели или работни групи – в контекста на цялостната система. Части от системите – например индивиди, групи, структури, норми, ценности и продукти – не се разглеждат изолирано, а според принципа на взаимозависимостта - промяната в една част от системата засяга останалите части. По този начин интервенциите върху тези области се фокусират върху **цялостните култури и културни процеси на организациите**. Фокусът е и върху групите, тъй като съответното поведение на индивидите в организациите и групите обикновено е продукт на влиянието на групи, а не на отделни личности <sup>72</sup>.

Целта на организационното развитие е да се подобри капацитетът на организацията да управлява **вътрешното и външното си функциониране и взаимоотношения**. Това включва подобрени междуличностни и групови процеси, по-ефективна комуникация и подобрена способност за справяне с организационни проблеми от всякакъв вид. Това също така включва по-ефективни процеси на вземане на решения, по-подходящи лидерски стилове, подобрени умения за справяне с разрушителни конфликти, както и развиване на подобрени нива на доверие и

---

<sup>71</sup> Wendell L French; Cecil Bell (1978). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, p.23

<sup>72</sup> Richard Arvid Johnson (1976). Management, systems, and society : an introduction. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co. pp. 219–222. ISBN 9780876205402. OCLC 2299496.

сътрудничество между членовете на организацията. Тези цели произтичат от ценностна система, основана на оптимистичен възглед за природата на човека – т.с. човекът в благоприятна среда е способен да постигне по-високи нива на развитие и постижения <sup>73</sup>.

Самоуправляващите се работни групи позволяват на членовете на работния екип да управляват, контролират и наблюдават всички аспекти на своята работа, от набиране, и наемане на нови служители до решение кога могат да си вземат почивки. Hackman <sup>74</sup> извежда няколко основни поведенчески характеристики на самоуправляващите се работни групи, които са двигател на процеса на организационно развитие Един ранен анализ на първите самоуправляващи се работни групи дава следните поведенчески характеристики:

- ✚ Служителите поемат лична отговорност и отчетност за резултатите от своята работа.
- ✚ Служителите наблюдават собственото си представяне и търсят обратна връзка за това колко добре постигат целите си.
- ✚ Служителите управляват своето представяне и предприемат коригиращи действия, когато е необходимо, за да подобрят своето и представянето на другите членове на групата.
- ✚ Служителите търсят насоки, помощ и ресурси от организацията, когато нямат това, от което се нуждаят, за да свършат работата.
- ✚ Служителите помагат на членовете на тяхната работна група и служителите в други групи да подобрят представянето на работата и да повишат производителността за организацията като цяло.

Изследването на организационната ефективност и подобряването на организационното представяне се развива заедно с изучаването на развитието на лидерството с по-голям акцент върху програмите за развитие на лидерство, които се фокусират върху развитието на индивида.

---

<sup>73</sup> Baligh, Helmy H. (2006). Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription. Boston, MA: Springer. ISBN 9780387283173.

<sup>74</sup> Lyles, M. A., Near, J. P., & Enz, C. A. (1992). A simulation for teaching skills relating to organizational self-renewal [Electronic version]. Retrieved [12/11/2017] from Cornell University, School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/638>.

В основата на развитието на организацията като подход стоят хуманистичните ценности. Margulies и Raia <sup>75</sup> формулират хуманистичните ценности на организационното развитие, както следва:

- ✚ предоставяне на възможности за хората да функционират като човешки същества, а не като ресурси в производствения процес
- ✚ предоставяне на възможности на всеки член на организацията, както и на самата организация да развият пълния си потенциал
- ✚ стремеж да се повиши ефективността на организацията по отношение на всички нейни цели
- ✚ опит за създаване на среда, в която е възможно да се намери вълнуваща и предизвикателна работа
- ✚ предоставяне на възможности за хората в организациите да влияят върху начина, по който се отнасят към работата, организацията и околната среда
- ✚ третиране на всяко човешко същество като на личност със сложен набор от нужди, всички от които са важни за тяхната работа и живот.

Множество се и целите, които си поставя организационното развитие:

- ✚ да повиши нивото на междуличностно доверие между служителите
- ✚ да повиши нивото на удовлетвореност и ангажираност на служителите
- ✚ да се изправи срещу проблемите, вместо да ги пренебрегва
- ✚ да управлява ефективно конфликтите
- ✚ да повиши сътрудничеството между служителите
- ✚ да въведе процеси, които ще помогнат за подобряване на текущата работа на организацията и нейното представяне.

Организационното развитие подпомага процеса на въвеждане на служителите в съответствие с визията на организацията, като:

- ✚ насърчава служителите да решават проблемите, вместо да ги избягват;
- ✚ укрепва междуличностното доверие, сътрудничество и комуникация за успешното постигане на целите на организацията;

---

<sup>75</sup> Carter, Louis L. (2004), Best Practices in Leadership Development and Organization Change, Jossey Bass, ISBN 0-7879-7625-3, pp.40-60

- ✚ насърчава всеки индивид да участва в процеса на планиране, като по този начин го кара да се чувства отговорен за изпълнението на плана;
- ✚ създава на работна атмосфера, в която служителите са насърчавани да работят и участват с ентузиазъм
- ✚ подготвя членовете да се приспособят към промените и да разчупят стереотипите;
- ✚ създава среда на доверие, така че служителите с готовност да приемат промяната.

Според идеята за управление на организационната промяна, организационното развитие предоставя на мениджърите средство за систематично въвеждане на промяната чрез прилагане на широк избор от техники за управление. Това от своя страна води до по-висока лична, групова и организационна ефективност.

Организациите растат и се развиват по същия начин като индивидите – чрез успешно овладяване на техните нужди на всеки етап от развитието. Последователно ще разгледаме модела на Barrett, който представя седем етапа в развитието на всяка организация.

1. **Оцеляване** – етап, на който се създава и подsigурява финансовата стабилност, печалбата, сигурността и здравословните и безопасни условия на труд;
2. **Изграждане на взаимоотношения** – подобряване на клиентската удовлетвореност, уважението и изграждане на отворен тип комуникация
3. **Производителност** – подобряване на резултатите, цели, насочени към качеството, повишаване на ефективността
4. **Еволюция** – етап на устойчивост, иновативност и трансформация, непрекъснато учене
5. **Изравняване** – полагане на цели, изграждане на интегритет, честност, откритост
6. **Етап на сътрудничество** – изграждане на партньорство, менторство и коучинг, връзка с общността
7. **Принос** – изграждане на визия, социална отговорност, дългосрочна перспектива, мисъл за бъдещите поколения

Фокусът на първите три етапа са върху основните (дефицитни) нужди на организацията - финансова жизнеспособност и стабилност, създаване на хармонични взаимоотношения между служителите и клиенти и изграждане на високопроизводителни системи и процеси. Без силна основа в тези три области, организациите не могат да се развиват и растат. Фокусът на четвъртия етап на развитие е върху съзнателното развиване - преминаване от базирани на страх, твърди, авторитарни йерархии и структури към по-гъвкави, адаптивни и приобщаващи системи на управление, които дават възможност на служителите да правят иновации и да поемат отговорност за успеха на организацията.

Фокусът на последните три етапа на развитие е върху пълното проявяване на целта на организацията. Това включва вътрешно привеждане в съответствие с ценностите и целта на организацията, сътрудничество с други за изграждане на взаимноизгодни съюзи и партньорства в преследване на целта на организацията и пълно изпълнение на целта, като допринася за благосъстоянието на обществото и целите, свързани с устойчиво развитие.

### **Етап 1. Оцеляване**

Фокусът на първия етап от организационното развитие е финансовата жизнеспособност. Без печалби или достъп до непрекъснат поток от средства, организациите бързо загиват. Всяка организация трябва да превърне финансовата жизнеспособност и стабилност в основна грижа. Предпоставка за успех при това ниво на съзнание е здравословен фокус върху паричния поток и крайния резултат. В такива ситуации, задоволяване на нуждите на финансовите пазари - може да занимава умовете на лидерите и да изключи всички други фактори, включително нуждите на служителите. Това води до прекомерен контрол, микромениджмънт, предпазливост и склонност към избягване на риска.

Когато компаниите станат твърде фокусирани върху **финансовата жизнеспособност**, те развиват нездравословен краткосрочен фокус върху стойността на акционерите. Бизнеси, които работят предимно водени от идеята за оцеляване, не се интересуват от стратегически съюзи; поглъщанията са по-скоро тяхна игра. Те гледат на служителите като на ресурси, които трябва да бъдат използвани за печалба. Ключът към успеха на първия етап от развитието е силното финансово представяне и съсредоточаването върху здравето и безопасността на служителите.

## **Етап 2. Изграждане на взаимоотношения**

Фокусът на втория етап от организационното развитие е създаването на хармонични междуличностни отношения и добри вътрешни комуникации. Без хармонични отношения със служителите, клиенти и доставчици, оцеляването на компанията ще бъде компрометирано. Критичният въпрос на този етап от развитието е да се създаде усещане **за лоялност и принадлежност сред служителите** и чувство за грижа и връзка между организация и нейните клиенти и доставчици.

Предпоставки за създаване на чувство за принадлежност са откритото общуване, взаимното уважение и разрешаване на конфликти. Предпоставки за грижа и връзка са дружелюбност, отзивчивост и изслушване. Когато те са налице, лоялността и удовлетворението сред служителите и клиентите ще бъдат високи. Изграждането на традиции, организационна култура и зачитането на ритуалите спомагат за укрепването на тези връзки.

**Страховете, свързани с принадлежността и липсата на уважение водят до фрагментация, разногласия и нелоялност.** Когато лидерите се срещат при затворени врати или не успяват да общуват открито, служителите подозират най-лошото: формират се и се разпространяват клюки. Когато лидерите са по-фокусирани върху собствения успех, а не върху успеха на организацията, те започват да се конкурират. Когато лидерите проявяват териториално поведение, обвинения, вътрешна конкуренция и вътрешна политика произтичат. **Семейните фирми** често работят от това ниво на съзнание. Това означава, че наборът им от таланти е ограничен и те не са в състояние да привлекат таланти хора на ръководни позиции, защото не могат да се доверят на външни хора.

## **Етап 3. Производителност**

Фокусът на третия етап от организационното развитие е върху ефективността, представянето, достигането на съвършенство, качество и професионализъм. Измерването има ключово значение в организацията. Каквото и да се измерва, има тенденция да се подобрява. Лидерът трябва да следи внимателно всички ключови показатели за ефективност. Освен финансовите показатели за изпълнение, показателите за културно представяне са изключително важни.



На този етап на развитие, организацията е фокусирана върху това да остане подходяща за своите клиенти, чрез преследване на високи постижения и възприемане на най-добри практики и постоянно внедряване на продуктивност и подобрения на ефективността. Набляга се на системите и процесите, както и на стратегиите разработени за постигане на желаните резултати. Инициативите са типични подходи за непрекъснато подобряване на производителността на този етап от развитието.

- Реинженеринг на бизнес процеси
- Six Sigma подход
- Пълно управление на качеството (TQM)

Предпоставка за непрекъснато подобряване на работата е насърчаването и бонусите за постигане на високи постижения. Организацията, които са заседнали в третия етап на развитие, са склонни да бъдат структурирани йерархично за целите на управлението и контрола. Отгоре надолу е основният начин на вземане на решение. Йерархичната структура предоставя и възможности за награждаване на лица, които са фокусирани върху личния си успех. Йерархиите често служат, за да се погрижат за нуждите на мениджърите от признание, статус и самочувствие.

За поддържане на контрол, организации са склонни да формулират правила и разпоредби, които въвеждат ред във всички аспекти на техния бизнес. Въпреки това, ако не са внимателни, организацията могат лесно да се изродят в силови структури или твърди авторитарни бюрокрации. Когато това се случи, те губят своята адаптивност, ловкост и гъвкавост. Провал или колапс в крайна сметка ще настъпи, ако организацията не може да премине към следващия еволюционен етап на развитие.

#### **Етап 4. Еволюция**

Фокусът на четвъртия етап от организационното развитие е върху адаптивността, овластяването на служителите, непрекъснато обновяване и непрекъснато учене. **Критичният въпрос на този етап от развитието е как да се стимулират иновациите,** така че новите продукти и услуги могат да бъдат разработени, за да отговорят на пазарните възможности. Това изисква организацията да бъде гъвкава и да поема пресметнати рискове.

За да отговори напълно на предизвикателствата на това ниво на развитие, организацията трябва активно да събира идеи и мнения на служителите. За много лидери

и мениджъри това е нова роля, изискваща нови умения. Ето защо е важно да се положат усилия за развитието на емоционалната интелигентност на мениджърите. Те трябва да могат да подпомогнат висока производителност в големи групи от хора, които търсят равенство, отговорност и свобода. Служителите искат да бъдат отговорни, а не да бъдат микроуправлявани и контролирани всеки момент от всеки ден.

Една от опасностите на този етап от развитието е организацията да остане прекалено пристрастна към консенсуса. Въпреки че известно ниво на консенсус е важно, в крайна сметка, когато трябва да се вземат решения, твърде много консенсус може да бъде гибелта на иновациите. Предпоставка за успех на това ниво на развитие е насърчаването на всички служители да **мислят и действат като предприемачи**. Дава се повече свобода на всеки и структурите стават по-малко йерархични. Съвместната дейност се насърчава и се обръща повече **внимание на личностното развитие** и уменията за взаимоотношения.

Разнообразието се разглежда като положителен актив при изследването на нови идеи. Този етап на развитие ще постигне резултати, ако служителите демонстрират сходни ценности, имат обща цел и споделена визия за бъдещето. Това изисква преминаване към петия етап на развитие.

### **Етап 5. Изравняване**

Фокусът на петия етап от организационното развитие е върху изграждането на вътрешна сплотеност на организация, която има капацитет за колективни действия. За да се случи това, лидерите и мениджърите трябва да оставят настрана личните си програми и да се научат работят за общото благо. Критичните изисквания на този етап **от развитието са разработване на споделена визия за бъдещето**, която вдъхновява служителите, споделен набор от ценности, които предоставят насоки за вземане на решения и организационна цел, която е повече от реализиране на печалба.

Споделената визия, ценности и цел трябва да изяснят намеренията на организацията с всички нейни заинтересовани страни. Стойностите трябва да бъдат преведени в поведение, за да могат да се използват управление на изпълнението. Ценностите трябва да бъдат отразени във всички системи и процеси на организацията със съответните последствия за тези, които не желаят да се съобразяват. Предпоставка за успех на този етап от **развитието е изграждането на климат на доверие, който поражда отговорна свобода**.

За да се изгради ангажираност и ентузиазъм, всеки член на организацията трябва да разбере как техният принос е свързан с общия успех на организацията. В организации, които действат на това ниво на развитие, провалите се превръщат в уроци, а работата се превръща в забавление. **Ключът към успеха на това ниво на съзнание е установяването на силна, положителна, уникална културна идентичност, която отличава организацията от нейните конкуренти.** Това е особено важно в обслужващите организации, в които служителите имат близък контакт с клиенти и широката общественост. На това и следващите нива на развитие, организациите обикновено запазват своята уникална, силна и здравословна култура.

### **Етап 6. Етап на сътрудничество**

Фокусът на шестия етап от организационното развитие е върху задълбочаване на нивото на вътрешна свързаност и разширяването му чрез сътрудничество. Вътрешно, фокусът е върху подпомагането на служителите, за да **намерят лична реализация.** **Външно** фокусът е върху изграждане на взаимноизгодни партньорства и съюзи с бизнес партньори и местни общности за увеличаване на въздействието на организацията и изграждане на нейната устойчивост.

Критичният проблем на този етап от развитието е служителите и клиентите да виждат и чувстват, че организацията прави разлика в света, или чрез своите продукти, или чрез услуги, **участва в местната общност или желае да се бори за каузи, които подобряват благосъстоянието на човечеството или планетата.** Служителите и клиентите също трябва да се чувстват че компанията се грижи за тях, тяхното бъдеще и техните нужди. Компаниите, функциониращи на този етап, полагат допълнителни усилия, за да се уверят, че са отговорни глобални граждани. Те подкрепят и насърчават дейностите на служителите в местната общност чрез предоставяне на свободно време за извършване на доброволческа дейност или подпомагат финансово благотворителни организации, в които участват служители.

Предпоставка за успех на това ниво на развитие е създаването на лидери със силно чувство за емпатия. Лидерите трябва не само да осигуряват насоки за организацията, но и трябва също стават слуги на онези, които работят за тях. Организацията трябва да подкрепя служителите да станат всичко, което могат да станат, както професионално, така и лично. Лидерство на развитието обръща голямо внимание на този етап на трансформация.

## Етап 7. Принос

Фокусът на седмия етап от организационното развитие е върху приноса към **благосъстоянието на обществото**. Външно, фокусът на организацията на този етап от развитието е върху местен, национален или глобален активизъм в изграждането на устойчиво бъдеще за човечеството и планета. Вътрешно, фокусът е върху култивирането **на атмосфера на състрадание и съпричастност**.

Критичният въпрос на това ниво на развитие е създаването на дълбоко социално чувство на отговорност в цялата организация, като се грижи за социалната справедливост, човешките права и екологията на глобалната околна среда. Предпоставка за успех на това ниво е безкористната служба, проявена чрез дълбок ангажимент към общото благо и към благоденствието на бъдещите поколения. Организацията също така полага големи грижи, за да се увери, че техните продукти или услуги са в съответствие с целите за устойчиво развитие. За да бъдат успешни на това ниво на развитие, организациите трябва да възприемат най-високите етични стандарти във всички техни взаимодействия със служители, доставчици, клиенти, партньори, инвеститори и местната общност. Това означава организацията да бъде способна да отговори на каквито и предизвикателства да бъде изправена <sup>76</sup>.

Организации, които се фокусират изключително върху задоволяването на основните си потребности (първите три етапи) обикновено не са лидери на пазара. Те могат да бъдат успешни в специфичната си ниша, но като цяло, те са твърде вътрешно фокусирани и погълнати от себе си, или твърде бюрократични, за стават иноватори в своите области. Те се адаптират бавно към промените в пазарните условия и не овластяват служителите си. Има нисък ентузиазъм сред работната сила и иновациите и креативността се потискат. Нивата на ангажираност на персонала са относително ниски. **Такива организации обикновено се ръководят от авторитарни лидери, които работят чрез създаване на култура на страх**. Те не са емоционални здравословни места за работа. Служителите се чувстват разочаровани или обезсилени и могат да се оплакват от наличието на стрес.

От другата страна са организациите, които се фокусират изключително върху задоволяването на висшите потребности, необходими за **ефективна и печеливша**

---

<sup>76</sup> Barrett, R. (2006). Building a Values-Driven Organization, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN 711 Third Avenue, New York, NY, 10017, USA, pp.10-20

**дейност.** Те са неефективни и непрактични, когато става дума за финансови въпроси, те не са ориентирани към клиента и им липсват системите и процесите, необходими за висока производителност. Те могат имат силна всеобхватна цел, но без фокус върху основните нужди на организацията, те ще се борят да постигнат целта си. Често намираме такива организации в сектора на нестопанските организации.

**Най-успешните организации се фокусират върху основните си нужди и еволюцията си на потребности.** Те са целенасочени, ръководени от ценности и се грижат за своето благополучие служителите, техните клиенти и обществото, в което работят. Това означава, че организацията може да отговори на всяко предизвикателство, пред което е изправен от подходящото ниво на развитие.

### ***ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА?***

1. Какво включват седемте етапа според теорията за организационно развитие на Barrett?
2. Какво включва четвъртият етап от теорията за организационно развитие?
3. Как организационното поведение подпомага процеса на въвеждане на нови служители?
4. Кой са хуманистичните ценности, които стоят в основата на процеса на организационно развитие?
5. Кой са успешният тип организации, според теорията за организационно развитие?

## ШЕСТА ГЛАВА. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Организационното развитие е планирана, систематична промяна в ценностите на служителите, за да се създаде цялостен растеж в компания или организация. Различава се от ежедневните операции и подобренията на работния процес по това, че следва специфичен протокол, който ръководството комуникира ясно на всички служители. Организационната промяна и развитие може да бъде дълъг, понякога непосилен процес, но компаниите обикновено стартират с няколко ключови цели:

- ✚ **Постоянно подобрене.** Промяната на фирмената култура, за да се гледа на новите стратегии като на положителна възможност за растеж, дава възможност за непрекъснато подобрене и насърчава служителите да станат по-отворени към промяна и нови идеи. Новите стратегии се въвеждат систематично чрез планиране, изпълнение, оценка, подобряване и мониторинг.
- ✚ **По-ефективна и открита комуникация.** Организационното развитие, което води до повишена обратна връзка и взаимодействие в организацията, асоциира служителите в съответствие с визията на компанията. Служителите смятат, че имат повече свързаност с мисията на компанията и може да са по-мотивирани в резултат на това.
- ✚ **Развитие на служителите.** В днешния бизнес свят служителите трябва постоянно да се адаптират към променящите се продукти, платформи и среди. Развитието на служителите включва обучение и подобрения на работния процес, които помагат на всеки да бъде в крак с променящите се изисквания.
- ✚ **Подобряване на продукта и услугата.** Организационното развитие води до иновации, които могат да помогнат за подобряване на продуктите и услугите. Тази иновация често идва в резултат на интензивни пазарни проучвания и анализи.
- ✚ **Повишена печалба.** Организационното развитие помага за увеличаване на печалбите чрез оптимизиране на комуникацията, процесите на служителите и продуктите или услугите.

Докато промяната може да бъде предизвикателна цел, повечето компании откриват, че ползите от организационното развитие далеч надхвърлят разходите. Процесът на организационно развитие е систематична, базирана на изследвания поредица от стъпки. **Етапите на внедряване** включват следното:

1. **Идентифициране на област за подобрене.** Организационната промяна започва с идентифициране на нужда, която е в съответствие с бизнес целите. Компаниите често знаят, че имат спешна нужда, но могат да обмислят подход, основан на данни, за идентифициране на проблеми чрез официални проучвания и обратна връзка. Този подход позволява по-задълбочено разбиране на областта за подобрене. Компаниите трябва да се запитат какво искат да променят и защо тази промяна е необходима.
2. **Проучване на проблема.** След като бъде идентифицирана областта за подобрене, компаниите провеждат проучване, за да идентифицират защо съществува проблемът, какви са пречките пред подобренето и какви решения са били опитвани преди това. Тази стъпка може да включва също анкети или фокус групи и индивидуални консултации.
3. **Създаване на план за действие.** След това компанията създава план с разпределени ресурси и ясно дефинирани роли на служителите. Този план ще включва конкретна подкрепа за участващите лица и ще идентифицира измерима цел. По време на тази стъпка компаниите трябва да помислят как ще съобщават промените на персонала и как ще управляват обратната връзка.
4. **Създаване на мотивация и визия.** След като компанията ясно е дефинирала и съобщила плана, нейните лидери трябва да мотивират своите служители да споделят организационната визия. Тази стъпка включва лидерите да действат като ентузиазирани ролеви модели, като същевременно помагат на служителите да разберат общите цели на плана и желаното въздействие.
5. **Внедряване.** Докато стабилността е необходима по време на внедряването, подкрепата на служителите по време на прехода с наставничество, обучение и коучинг е също толкова важна. Когато мисли за такава подкрепа, ръководството трябва да обмисли от какви нови умения ще се нуждаят



служителите и какви методи за предоставяне ще бъдат най-ефективни. Постоянната обратна връзка и комуникация могат да помогнат за улесняване на процеса на промяна.

6. **Оценка на първоначалните резултати.** След като компанията е изпълнила плана, нейните лидери могат да създадат пространство за споделен размисъл, като обсъдят със своите служители дали промяната е постигнала ефективно бизнес целите. Те ще оценят процеса на управление на промените и ще обмислят какво може да се направи по различен начин. Тази стъпка не може да бъде пренебрегната; ако компанията не оцени промените, тя няма да знае дали интервенциите са били ефективни.
7. **Адаптиране или продължаване.** В зависимост от оценката на първоначалните резултати, компанията може да избере да адаптира своя план. Ако резултатите покажат успех, може да продължи с текущия план, за да продължи да се подобрява <sup>77</sup>.

**Организационната промяна и развитие** могат да представляват някои пречки пред успеха. Съпротивата срещу промяната е типичен процес, особено в ситуация на динамични промени. За да минимизира съпротивата, ръководството трябва да обмисли бавно и поетапно внедряване на промените, вместо да прави масивни промени наведнъж. Тъй като промяната често е трудна, компаниите трябва да наемат лидерски експерти, които да извършат трансформациите на високо ниво. Образованието и комуникацията са жизненоважни за осъществяването на промяната; служителите са много по-малко склонни да се съпротивляват, ако имат ясно разбиране какво се случва и защо. Ефективното управление може да ръководи процеса и да предложи на членовете на екипа яснота. Общите предизвикателства, които идват с процесите на организационно развитие, включват следното:

- ✚ **Страх от неизвестното.** Някои служители се страхуват да реализират нови планове, защото се страхуват от провал или не желаят да навлязат в неизследвана територия. Те може да са цинични по отношение на промяната, ако минали инициативи са се провалили, или може да смятат,

---

<sup>77</sup> Brookins, M. (2022). Organizational Development Examples, Online available here:<<https://smallbusiness.chron.com/organizational-development-examples-11959.html>>, Retrieved 17<sup>th</sup> September 2022

че организацията е наред, такава каквато е. Служителите могат директно да изразят този страх, като се оплакват от нови инициативи или пасивно, като пренебрегват ролята си в процеса, например като закъсняват на ключови срещи за подобряване на процеса.

- ✚ **Противоречиви цели.** Понякога лидерите не са съгласни относно крайните цели на компанията. Този конфликт често се отнася до финанси и разпределение на ресурси, понякога произтичащ от лоша комуникация между управленските клонове. Тези проблеми могат да бъдат решени проактивно чрез установяване на ясни комуникационни канали преди започване на нови инициативи.
- ✚ **Професионално прегаряне.** Промяната може да бъде изтощителна и служителите може да изпитат прегаряне, ако липсва подходяща подкрепа. За да избегнат стреса на служителите, компаниите трябва да поставят въпроса дали зададените цели са реалистични и да гарантира, че служителите поддържат подходящ баланс между работата и личния живот.
- ✚ **Липса на лидерство.** Ключови лидери могат да напуснат организация, принуждавайки останалите служители да се борят да запълнят празнините. Освен това, на сегашното ръководство може да му липсват умения за ефективна комуникация или изграждане на екип. Всеки сценарий може да затрудни организационната промяна.
- ✚ **Липса на разбиране за планираните промени.** Служителите очакват добре планирани и предвидими промени, така че когато възникнат изненади или грешни стъпки, те могат да загубят вяра в процеса. Създаването на график за промените и ясното формулиране на проблемите, които могат да възникнат, може да помогне за избягването на тези проблеми.
- ✚ **Трудност при промяна на мисията или ценностите.** По време на периоди на промяна някои служители може да почувстват, че мисията на компанията не е в съответствие с новите инициативи. Това може да предизвика съпротива срещу промяната <sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Quain, S. (2019). Barriers & Challenges to Change Implementation, Oline available here:<<https://smallbusiness.chron.com/barriers-challenges-change-implementation-30842.html>>, Retrieved 3<sup>rd</sup> March 2021

Интервенциите за организационно развитие са програми и процеси, предназначени да разрешат конкретен проблем. Целта на тези интервенции е да подобрят ефективността на организацията и да помогнат на лидерите да управляват по-ефективно. Често интервенциите за организационно развитие се категоризират в три основни групи:

- ✚ **Индивидуален** - Индивидуалните интервенции са свързани с индивидуална отговорност, навици, визия, подобрение или работен процес. Индивидуалните интервенции могат да бъдат под формата на обучение или наставничество. Например, на служител, който се учи да използва нова технологична платформа, може да бъде назначен ментор с опит с тази платформа, който да отговаря на въпроси и да предоставя подкрепа. Често индивидуални интервенции се предлагат на нови служители или служители, които сменят ролята си в компанията. В други ситуации, те се използват със служители, които представят проблеми с представянето или чиито нагласи влияят отрицателно върху морала на екипа.
- ✚ **Групови** - Груповите интервенции се отнасят до основен екип или дивизия, но не и до целия персонал. Може да са необходими групови намеси, защото една част от компанията променя начина, по който разработва продукт, например. Тези интервенции могат да бъдат под формата на професионално развитие, коучинг или конференции за обучение. Груповите интервенции могат да включват реструктуриране на отдел и съобщаване на нови работни отговорности на съответните служители. Ако проблемът е междуличностен, тези интервенции могат да се състоят от изграждане на екип или обучение за управление на конфликти. Ръководството обикновено извършва групови интервенции, но понякога е необходим външен консултант.
- ✚ **Организационни** - Организационните интервенции включват цяла организация или бизнес. Те може да са необходими, ако една компания въвежда нови стратегии, визии или протоколи, които засягат всеки служител. В някои случаи, организационната намеса може да включва повишаване на морала, за да се създаде по-силна споделена визия. Тези

интервенции могат да включват въвеждане на уелнес програми за служителите или създаване на нова мисия и визия на компанията. За компаниите, които въвеждат нова бизнес стратегия, те могат да бъдат под формата на реструктуриране на отговорности, формиране на фокус група или намиране на нови системи за наблюдение на резултатите и успеха. Организационните интервенции често се извършват чрез трета страна, като външен обучител или експерт.

Тези интервенции често са специфични за организация или тип проблем. Като такива, различните видове интервенции за организационно развитие изискват различни стратегии за изпълнение. След като една организация идентифицира област за подобрене и желани резултати, следва въпросът как да проведе процеса на организационна промяна. Моделите за организационно развитие помагат при логистиката на промяната, като предоставят ясна рамка. Тези модели служат за две цели: да помогнат за изготвянето на план за действие и да изяснят комуникацията за служителите. Изследователи и експерти в областта на организационната промяна и развитие са създали няколко различни модела за организационно развитие.

Моделът за управление на промените на Kurt Lewin се състои от три стъпки.

**1. Размразяване** - в първата стъпка компаниите работят за трансформация на настоящите норми и процедури, за да се подготвят за промяна.

**2. Промяна (или преход)** - Във втората стъпка компаниите въвеждат нова стратегия и я прилагат. По време на тази стъпка, подкрепата на ръководството и комуникацията са от решаващо значение за поддържане на служителите мотивирани и фокусирани.

**3. Замразяване** - Третата стъпка затвърждава „новото нормално“ и насочва към размисъл за това как да се поддържа промяната.

### **Етап на размразяване.**

Етапът на размразяване включва осигуряване на готовност за промяна, като подготвя организацията да разбере и приеме критичността на необходимостта от промяна. Четири ключови стъпки описват етапа на размразяване:

- **Убеждение, че промяната е необходима** - Първата стъпка по време на етапа на размразяване изисква извършването на оценка на текущото състояние на организацията, за да се определи какво трябва да се промени и защо. Стъпката също така изисква разрушаване на статуквото, оспорване на съществуващото поведение, преразглеждане на преобладаващите практики и създаване на нови начини за правене на бизнес.
- **Съберане на подкрепа** - След това ръководството трябва да привлече подкрепа за промяна от ключови хора в ръководството и в цялата организация чрез анализ на заинтересованите страни и управление на заинтересованите страни и да го очертае като един от най-важните приоритети за организацията.
- **Разработване на стратегия и планиране, за да се съобщи необходимостта от промяна** – Впоследствие, висшето ръководство трябва да работи върху използването на организационната визия и стратегия, за да обоснове комуникацията на визията за трансформация и необходимостта от промяна навсякъде. Това изисква планиране и разработване на убедителни послания и организирани механизми за споделяне.
- **Оценка и управление на всякакви резерви и несигурности** - Тази стъпка включва справяне с всеки скептицизъм и опасения на служителите към промяната чрез последователно изобразяване на причините за прекратяване на съществуващите начини за правене на бизнес. По този начин, се дава възможност на хората да прегърнат необходимостта от промяна.

На лидерите може да се наложи да управляват състоянието на равновесие на организационната култура чрез балансиране на противодействащи сили – различни фактори, които движат или се противопоставят на промяната – с помощта на анализ на силовото поле. **Анализът на силовото поле означава задълбочена оценка на плюсовете и минусите на промяната.** Ако силите, благоприятстващи промяната, надделяват над факторите, които ѝ се съпротивляват, промяната ще се случи; в противен случай програмата за промяна може да се провали.

### **Етап на промяна**

След като хората са „размразени“ и са готови да преминат към желаното състояние, преходът се задава, в което означава извършване на необходимите промени. Това време често е трудно за хората, тъй като на този етап те са несигурни за бъдещето,

те са нови за промените и се нуждаят от време, за да ги схванат и да се приспособят към тях. Четири стъпки са критични за ефективното управление на етапа на преход:

- **Методична и последователна комуникация** - По време на планирането и изпълнението на преходния етап, ръководството трябва ясно да формулира и сподели влиянието, ефектите и ползите от трансформацията в цялата организация и да подготви всички за бъдещето.
- **Отхвърляне на слухове** - Висшите ръководители трябва да подкрепят хората, като провеждат редовни сесии, за да отговарят открито на техните запитвания, свързани с решаването на техните проблеми и да представят необходимостта от промяна като оперативна необходимост.
- **Насърчаване на действията** - След това висшето ръководство трябва да моделира желаните поведения и начин на мислене, да планира и постига бързи печалби, за да поддържа мотивацията на заинтересованите страни и да даде възможност на хората да измислят решения за справяне с нови проблеми и рутинни въпроси.
- **Ангажираност на хората** - Следващата стъпка се свързва с включване на хората в процеса, като им се даде време за промяна и разговори с външни заинтересовани страни (напр. организации на служители), ако е необходимо.

### **Етап на замразяване**

Под замразяване, Курт Левин **означава укрепване и институционализиране на желаните промени**, като гарантира, че те са широко приети, използвани през цялото време и включени в бизнеса и организационната култура. Прилагането на етапа на замразяване внушава ново усещане за стабилност у служителите, така те се чувстват уверени, създават нови взаимоотношения и се чувстват комфортно с новите начини на работа. Успешното прилагане на етапа на замразяване се основава на 4 практически стъпки:

- Вграждане на промяна
- Планиране, за да се поддържа промяната
- Осигуряване на подкрепа
- Празнуване на успеха

Левин създава и модел за изследване на промяната, който включва три фази.

## **1. Изследване на проблеми и теоретизиране на решения**

Фазата на проучване включва събиране на данни, фокус групи и често наемане на външен консултант или специалист. Целта е да се идентифицира проблем с приложимо решение, фокусирано върху резултатите.

## **2. Фаза на действие**

Фазата на действие включва прилагане на промяната. Подобно на стъпката на промяна в модела с три стъпки, тази стъпка е невъзможна без ясна комуникация от ръководството и силна подкрепа за служителите.

## **3. Фаза на въвеждане и резултати**

Последната фаза включва събиране на данни за оценка на въздействието на стратегията върху проблема. Тази стъпка включва анализ и размисъл и може да доведе до стъпка едно, ако действието е било неефективно

Моделът за реинженеринг на бизнес процеси (BPR) <sup>79</sup> е много по-радикален и може да включва пълно преосмисляне на части от една компания. Фазите в този модел са описани в следните етапи:

**1. Картографиране на текущото състояние на процесите на организацията -** Ръководството документира текущите процеси и процедури в подготовка за анализ.

**2. Анализ на процесите –** Използване на картата на процесите, като служителите анализират процедури, за да идентифицират какво работи и какво не.

**3. Идентификация на възможностите за подобрене -** Екипите идентифицират областите на нужда и обмислят решения.

**4. Проектиране на карта на процеса за бъдещи подобрени процеси -** Служителите и ръководството работят заедно, за да планират промени. Тази фаза може да включва графици, делегиране на работно натоварване или нови организационни структури.

**5. Прилагане на промени за постигане на подобрени процеси -** Инициативите се провеждат, а служителите получават обучение и подкрепа.

---

<sup>79</sup> Hamscher, Walter: "AI in Business-Process Reengineering" Archived 11 March 2014 at the Wayback Machine, AI Magazine Volume 15 Number 4, 1994

7 степенния модел на McKinsey е организирана система, състояща се от седем фактора. За да приложат тази рамка, компаниите анализират всяка от седемте споделени ценности, стратегия, структура, системи, стил, умения и персонал – и предлагат решения за подобрене. Ключовият фактор са споделените ценности, които са основните приоритети на организацията. Останалите шест традиционно се разделят на две групи: „твърди“ и „меки“.

### **Твърди S**

**Стратегия:** - цялостната посока на компанията

**Структура:** - организацията на компанията, по-специално по отношение на длъжностните характеристики и отговорностите

**Системи** - процесите и процедурите, които в момента ръководят компанията

### **Меки S**

**Стил** - лидерският стил на висшето ръководство

**Умения** - способностите на компанията, включително тези на отделните лица, както и на компанията като цяло

**Персонал** - служители на компанията.

Не на последно място, един от фундаменталните модели за организационно развитие е 8-степенният модел на Kotter. Моделът за управление на промените в 8 стъпки е процес, предназначен да помогне на лидерите успешно да въведат организационна промяна. Този модел е разработен от John Kotter, професор от Harvard Business School, и е представен в книгата му „Водеща промяна“, която се основава на години изследвания, които показват, че съществува само 30% шанс за ефективно внедряване на организационна промяна. 8-стъпковият модел на Kotter е много популярен, защото предоставя ефективна за следване пътна карта за мениджърите, отговорни за промените, дори и да не са експерти в областта.

Всеки етап очертава какво точно трябва да се направи, за да се поддържа проектът за промяна на посоката. Моделът се фокусира върху създаването на **спешност и неотложност**, за да се случи промяна. Той превежда през процеса на инициране,



управление и поддържане на промяната. В съвременните бизнес свят, моделът за управление на промяната на Kotter се използва от много организации, преминаващи през промяна. Независимо дали става въпрос за преход към нови бизнес инструменти, промяна на местоположението или реструктуриране на процеси и процедури, тази рамка може да помогне за постигането на успех в начинанията.

Прилагането на промяна може да бъде трудно и често среща съпротива. Препятствия като неумение за работа в екип, лидерство или липса на култура на работното място правят прилагането на всякакви промени предизвикателство. Съществуват и други фактори като човешки страх и прекомерна увереност, които влизат в действие, когато организациите се опитват да внедрят някои промени, което ги прави още по-предизвикателни да го направят успешно. Kotter очертава осем стъпки, които бизнесът трябва да предприеме, за да преодолее подобни препятствия и ефективно да приложи широкомащабни промени. Следването на тези стъпки ще гарантира, че компанията е не само добре подготвена, но и сериозно ангажирана с приемането на промените.

### **1. Създаване на усещане за неотложност и спешност**

Първата стъпка е да се създаде чувство за неотложност относно необходимостта от промяна. За да се постигне трайна трансформация, всички участници трябва да **преживеят чувството за неотложна промяна** и да повярват, че промяната е необходима за организационния растеж. Ако те не подкрепят инициативата, тогава импулсът ще бъде труден за поддържане и като такива, всички направени промени може да не продължат много дълго. Целта на тази стъпка е да подготви служителите за предстоящата промяна и да ги насърчи да участват. За да бъде тази стъпка успешна, **проектът за промяна трябва да има подкрепата на около 75% от ръководството на организацията**. За да се създаде среда, в която всеки е наясно със съществуващия проблем и е мотивиран да участва в справянето му, следва да:

- Идентифициране на съществуващите проблеми и възможности на компанията. Може да се използва SWOT анализ с екипа.
- Открито обсъждане със служителите какво се случва и защо е необходима промяна в този момент.
- Създаване на дискуссионен форум за обсъждане на предизвикателствата, заплахите и възможните решения.

- Осигуряване на подкрепа от заинтересовани страни и експерти от индустрията, които да осигурят подкрепят.

## 2. Събиране на екип

Тази стъпка се фокусира върху създаването на силен екип с всички необходими умения, квалификации, репутация, връзки и авторитет, за да ръководи инициативи за промяна и да влияе на заинтересованите страни. В зависимост от естеството на предложената промяна, размерът на екипа ще варира. За да бъде един екип ефективен, той трябва да се състои от:

- **Спонсор:** Това обикновено е високопоставен ръководител, който отговаря за инициативата за промяна. Техните отговорности включват предоставяне на помощ на изпълнително ниво, както и достатъчно ресурси, необходими за прилагане на инициативата за промяна.
- **Експертен екип:** Членовете на екипа от служители с опит се избират от спонсора. Състои се от хора (лидери) с влияние в организацията, за да вземат решения и да събират ресурси и подкрепа за проекта. Екипът ще отговаря за създаването на визия и стратегия, разпределянето на ресурси, премахването на пречките в процеса, управлението на организацията през процеса, разрешаването на проблеми и комуникацията със заинтересованите страни.
- **Екип за избор на място:** Екипът за избор на място се състои от уважавани и признати лица, които представляват избирателните групи в компанията, които участват в промяната. Тяхната роля е да насърчават визията на организацията и да я водят през процеса.
- **Екипи за промяна:** Екипите за промяна са групи от мениджъри и супервайзори, чиято роля е да гарантират, че всички задачи се изпълняват ефективно и навреме. Те също ще бъдат включени в разработването и прилагането на програмата за промяна.

## 3. Разработване на визия и стратегия

Целта на тази стъпка е да се изгради ясна визия за инициативата на компанията и да се планират ефективни стратегии, които да помогнат на екипа да я постигне. Той

насърчава членовете на екипа в техните усилия, като представя реална картина за това как ще изглежда успехът в крайна сметка. Визията за една компания е това, което мотивира и ръководи действията на нейния екип. Той трябва да предоставя реалистични цели, които са постижими, за да помогне за измерване на успеха, което ще се хареса и на заинтересованите страни в компанията. За да се създаде ясна и привлекателна визия, следва да:

- Привеждане в съответствие с основните ценности на организацията и инициативата за промяна
- Създаване на визия, вземаща под внимание предложенията на служителите
- Убеденост, че може лесно да се съобщи и да се разбере напълно от всички.
- Включване на данни като прогнози, пазарни проучвания и фирмени тенденции.

След като екипът е съставен, лидерът трябва да се съсредоточи върху установяване на ясни цели и култивиране на култура на доверие и ангажираност на всички нива в компанията. Екипът трябва:

- Да има споделено разбиране защо е необходима промяната
- Има споделено разбиране за мисията и целта на екипа, както и за целите и задачите, които той се стреми да постигне
- Има ясно разбиране за ролите и отговорностите на другия, както и за показателите за ефективност
- Разбира рисковете и предизвикателствата на проекта за промяна, както и факторите за успех
- Има ясни системи и процеси за проследяване на напредъка, вземане на решения, наблюдение на проблеми и разрешаване на несъгласия.
- Има ясни комуникационни канали

#### **4. Комуникиране на визията за промяна**

Целта на тази стъпка е да се съобщи визията и стратегията по начин, който насърчава останалата част от компанията да приеме и подкрепи инициативата за промяна. Целта е да се спечелят сърцата и умовете на служителите, така че да бъдат насърчени да положат усилия, за да подкрепят промяната, и да се убедят, че промяната

е постижима и че наградите са от полза както за бизнеса, така и за самите тях. За да се управлява този процес, е редно да се следват няколко стъпки:

- **Използване на всяка възможност**, за да се съобщи визията и тактиката, като се включат в ежедневно вземане на решения, решаване на проблеми или рутинни дейности.

- **Ролеви модел и пример**. Абсолютно решаващо за дългосрочния успех е висшето ръководство да демонстрира поведението, което очаква от останалите членове.

- **Насърчаване на служителите** да предоставят обратна връзка и свободно и честно да се обръщат към своите страхове, проблеми, гняв и притеснения.

- За да се предаде съобщението, следва да се използват всички комуникационни канали на организацията.

## **5. Премахване на препятствията**

Когато се прилага процес на промяна в цялата организация, често възникват пречки. Неадекватните процеси, съпротивата на служителите срещу промяната, обезвластяването на ръководството, организационните правила и структура и т.н. са само някои от примерите, които могат да представляват сериозна пречка. На този етап, лидерският екип трябва да се концентрират върху премахването на всички пречки, които забавят напредъка на организацията към нейната цел за промяна. За да може промяната да е успешна, следва да се разберат вътрешните пречки пред промяната, които пречат на нейното прилагане. Откритата комуникация със служителите и заинтересованите страни може да помогне при диагностицирането на пречките.

Лидерският екип следва да се увери, че новата визия за промяна е отразена във всички организационни процеси, структури, политики и системи за възнаграждение. Служителите, които работят усилено за прилагане на промяна трябва да бъдат поощрени. На служителите следва да бъде осигурено обучение и наставничество, от което се нуждаят, за да постигнат най-доброто от себе си и да се справят успешно с препятствията.

## **6.Поставяне на краткосрочни цели**

Служителите може да се обезсърчат, след като са работили дълго време, без да имат чувство за постижение на задачите. Ето защо е изключително важно да се поставят

краткосрочни цели за постигане в началото на процеса на промяна, за да се запази инерцията и да се вдъхновят служителите да продължат да подкрепят усилията. Краткосрочната победа носи огромно подобрене на организацията, защото може да бъде изпълнена за кратък период от време. Бърз успех като този, трябва да бъде направен виден за всеки в компанията, разпознаваем и свързан с инициативата за промяна. Могат да се предприемат няколко кратки стъпки:

- Идентифициране на постижими краткосрочни печалби, като например инициативи за намаляване на разходите, подобряване на процедурите и увеличаване на печалбите. Изключително важно е, да се претеглят плюсовете и минусите на избраната цел, тъй като пропускането на шанс за постигане на ранна цел може да демотивира екипа.
- Разбиване на проекта за трансформация на по-малки части с краткосрочни цели.
- Насърчаване на другите служители чрез признание и възнаграждение на хората, които са отговорни за тези бързи победи.

### **7. Запазване на инерцията**

Тази стъпка цели да поддържа промяната, като гарантира, че екипите работят усилено за постигане на визията за промяна, като същевременно следят напредъка си. Изключително важно е хората да бъдат посъветвани да не се главозамайват след няколко успешно постигнати цели. За да се запази инерцията на промяната следва да:

- Да се определи какво работи добре и какво се обърква след всяка победа, за да се определи какво трябва да се подобри
- Максимално увеличаване на предимствата на бързите печалби и продължаване на работата върху по-мощни промени в цялата компания
- Идентификация и елиминация на ненужните процедури и взаимозависимости.
- Продължаване на споделянето на визията и ползите.

## 8. Осъществяване на промяната

Целта на лидерите на промяната в тази стъпка е да създадат нова култура, в която промяната може да бъде устойчива. Това включва коригиране на организационните норми и ценности, процедури, системи за възнаграждение и други инфраструктурни компоненти, за да се гарантира, че всичко е в съответствие с новата стратегия. За да се осъществи успешно промяната е важно:

- Да се обсъди важноста на новите промени, като се подчертае предимствата, които предоставят.
- Идентифициране и приемане на норми и ценности, подкрепящи промяната.
- Когато се набират нови таланти или повишават служители, новите норми и ценности следва да се включат.
- Създаване на нови програми за обучение и развитие, за да се помогне на служителите да придобият уменията и компетенциите, от които се нуждаят, за да се адаптират към новите промени.
- Подобряване или премахване на организационните процедури, които не съответстват на новата култура.

Някои от най-известните компании в света са използвали организационното развитие, за да подобрят множеството бизнес процеси. Amazon, например, наскоро разкрива план за 700 милиона долара за преквалификация на служителите си, имащ за цел адаптация към новите технологии, условия на труд и бизнес процедури. Starbucks също е въвела политики за организационно развитие. През последните месеци, международната верига кафенета въвежда серия от екологични инициативи в цялото си предприятие, включително по-широки програми за рециклиране и намаляване на хартиените чаши. Освен че са екологични, тези нови инициативи също така подобряват публичния имидж на компанията и маржовете на печалба.

Google работи за промяна на цялостната си фирмена култура към култура на непрекъснато обучение. Новите служители знаят, че постоянно ще посещават семинари, обучения и ще се развиват професионално. Като се има предвид тази култура, служителите се присъединяват с ентузиазъм към промяна и научаване на нови неща. С твърдо разбиране за значимостта на организационното развитие и желана цел, компаниите могат да предизвикат значима промяна. Промяната обаче никога не е лесна.

Ето защо организационното развитие систематизира всяка стъпка в процеса, улеснявайки подобряването на бизнеса от всякакъв размер и във всеки сектор.

### ***ВЪПРОСИ ЗА САМОПОДГОТОВКА?***

1. Какви етапи включва моделът за организационно развитие на Kotter?
2. Какви етапи включва моделът за организационно развитие на Lewin?
3. Какви са необходимите техники, които следва да бъдат включени на етапа на въвеждане на визията и стратегията?
4. На какви нива се осъществява процесът на организационно развитие?
5. Какви са предизвикателствата пред осъществяването на процеса на организационно развитие?



## ***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

Съвременните организации навлизат в нова ера, характеризираща се с бързи, драматични и бурни промени. Ускореният темп на промяна видоизменя начина, по който се извършва работата от служителите в различни организации. Промяната се превръща в неразделна част от живота на организацията.

Организациите работят в система на глобална икономика, която се характеризира с по-голяма и по-интензивна конкуренция и в същото време по-голяма икономическа взаимозависимост и сътрудничество. За да останат конкурентоспособни, повечето организации възприемат офшорния аутсорсинг. Почти всяка компания, независимо дали функционира в сферата на производството или услугите, може да идентифицира част от работата си, която може да бъде извършена извън конкретния си физически офис. Глобалната конкуренция и глобалното сътрудничество съществуват едновременно в новата световна икономика. Една от основните последици от глобализацията е по-голямата мобилност на международните капиталови и трудови пазари. Това създава глобален пазар, където има повече възможности, защото има повече потенциални клиенти.

Цялостната картина, като следствие от глобализацията, е картина на турбулентност и несигурност, в която разнообразие от противоречиви процеси представят широк спектър както от възможности, така и от заплахи, които противоречат на установените начини за правене на бизнес и работа в организации. Интеграцията и изключването съществуват неудобно рамо до рамо в организациите. На друго ниво, поради глобализацията, съдбите на хората, живеещи и работещи в различни части на света, се преплитат.

Глобализацията оказва влияние върху начина, по който организациите се конкурират помежду си. Никога досега от хората не се е изисквало да работят заедно с колеги и клиенти от толкова много различни култури и държави. Това от своя страна означава, че служителите се нуждаят от развитие на нови умения, за да успеят. Културната интелигентност се определя като способност за ефективно адаптиране в различни национални, организационни и професионални култури.

В този изменен глобален контекст, темите, свързани с развитието на личността и организациите, стават все по-актуални. Разглеждайки и анализирайки тенденциите в развитието на процеса на личностно и организационно развитие, открояваме ясно настъпването на някои ключови тенденции в тази област. **На първо място**, дистанционният тип работа трансформира всички административни и организационни процеси по нов начин. **На второ място**, промененият модел на работа налага нови изисквания към знанията и уменията на съвременните служители, които следва да въвеждат и нови техники и модели за развитие на организацията. **На трето място**, тези промени генерират огромни предизвикателства пред съвременния човек, с необходимостта от непрекъснат процес на обучение и развитие и към организацията, с необходимостта от въвеждане на методи и техники за запазване на нейната ефективност и конкурентноспособност. Променената работна среда изисква проактивност, изразяваща се в следенето на зараждащите се тенденции на пазара, както и потенциални предизвикателства за подбора в компанията.

В настоящия учебник **разгледахме стъпките и етапите в процеса на личностно и организационно развитие**. Последователно дефинирахме основните **методи и техники за ефективно провеждане на процесите** на личностно и организационно ниво. Дефинирани бяха добри практики и препоръки за успешното извършване на изброените интервенции, както на индивидуално, така и на групово ниво.

Всичко казано дотук, подкрепя убеждението, че управлението на личностното и организационно развитие е една от най-динамично променящите се области. Бъдещите тенденции в развитието на дигиталните решения и автоматизация на процеси, отправят нови изисквания към знанията и уменията, както на служителите, така и към ефективността на организациите. Едно от най-големите предизвикателства пред служителите в тази област остава как да открият и да наемат най-проактивните, иновативни и бързо адаптиращи се служители, които да притежават уменията и нагласата да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес. Не на последно място, всички разгледани процеси са изключително динамични и в този смисъл, темите, свързани с ефективно управление на времето, качество на трудовия живот, иновативност на организацията, управление на промяната, както и запазването на баланса между работа и личен живот ще стават все по-актуални.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Aghera A, Emery M, Bounds R, Bush C, Stansfield RB, Gillett B, Santen SA. A Randomized Trial of SMART Goal Enhanced Debriefing after Simulation to Promote Educational Actions. *West J Emerg Med.* 2018 Jan;19(1):112-120. doi: 10.5811/westjem.2017.11.36524. Epub 2017 Dec 21. PMID: 29383065; PMCID: PMC5785177.
2. Albert Bandura (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.
3. Arthur Chickering, *Education and Identity* (San Francisco: Jossey-Bass, 1969); second edition updated with Linda Reisser, published in 1993 by Jossey-Bass.
4. Anderson, Brittney K.; Meyer, John P.; Vaters, Chelsea; Espinoza, Jose A. (2020-08-01). "Measuring Personal Growth and Development in Context: Evidence of Validity in Educational and Work Settings". *Journal of Happiness Studies.* 21 (6): 2141–2167. doi:10.1007/s10902-019-00176-w. hdl:20.500.11937/76647. ISSN 1573-7780. S2CID 203449127.
5. Baligh, Helmy H. (2006). *Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription.* Boston, MA: Springer. ISBN 9780387283173, pp.60-70
6. Bandura, A (2001). *SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective,* *Annu. Rev. Psychol.* 2001. 52:1–26
7. Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization,* 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN 711 Third Avenue, New York, NY, 10017, USA, pp.10-20
8. Bargh, J. A.; Morsella, E. (2008). "The Unconscious Mind". *Perspectives on Psychological Science.* 3 (1): 73–79. doi:10.1111/j.1745-6916.2008.00064.x. PMC 2440575. PMID 18584056.
9. Bob Aubrey (2010), *Managing Your Aspirations: Developing Personal Enterprise in the Global Workplace.* McGraw-Hill, ISBN 978-0071311786, p. 9.
10. Brookins, M. (2022). *Organizational Development Examples,* Online available here:< <https://smallbusiness.chron.com/organizational-development-examples-11959.html>>, Retrieved 17th September 2022
11. Cameron, Kim S; Spreitzer, Gretchen M (2011-08-22). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* Oxford University Press. p. 738. ISBN 9780199989959.

12. Carter, Louis L. (2004), *Best Practices in Leadership Development and Organization Change*, Jossey Bass, ISBN 0-7879-7625-3, pp.40-60
13. C.G. Jung. *Psychological Types*. *Collected Works*, Vol. 6., par. 757.
14. Confucius, *Great Learning*, translated by James Legge. Provided online in *The Internet Classics Archive of MIT*
15. Chalkley, Brian (March 1998). "Arena Symposium: Dearing and Geography". *Journal of Geography in Higher Education*. 22 (1): 55–60.
16. Clegg, Sue; Bradley, Sally (2013). "Models of Personal Development Planning: practice and processes". *British Educational Research Journal*. 32 (1): 57–76. doi:10.1080/01411920500402003. ISSN 0141-1926.
17. Cullen, John G. (2009). "How to sell your soul and still get into Heaven: Steven Covey's epiphany-inducing technology of effective selfhood" (PDF). *Human Relations*. Sage Publications. 62 (8): 1231–1254.
18. Cumming, T, Worley, C (2009). *Organization Development & Change*, © 2008 Cengage Learning. All Rights Reserved, Library of Congress Control Number: 1234567890, pp.30-50
19. *Creating Value through People*", *Business Performance Excellence*, Bloomsbury Information Ltd, 2012, doi:10.5040/9781472920430.0032, ISBN 978-1-4729-2043-0, retrieved 2022-01-22
20. DeBellis, Pete. "Surveying Employee Preferences for Rewards: A Primer" (PDF). *Deloitte Consulting LLP*. Retrieved 7 December 2019.
21. Foucault, Michel, ed. (1986). *Care of the Self*. Vol. 2. Random House. Translated from the French *Le Souci de Soi* editions Gallimard 1984. Part Two of Foucault's book describes the technique of caring for the soul falling in the category of epimeleia from the Greek to the classic Roman period and on into the early stages of the age of Christianity.
22. Ibarra, Herminia (2003). "2". *Working identity : unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 199. ISBN 978-1578517787. Ibarra discusses career-change based on a process moving from possible selves to "anchoring" a new professional identity.
23. Gardner, B (2015). *Implementing Your Business Model With the Galbraith Star Model*, Online available here: <  
<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/2/03/implementing-your-business-model-with-the-galbraith-star-model>>, Retrieved 15th July 2022

24. Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1997) *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperCollins, p. 286.
25. Ghosal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1997). *The Individualized Corporation*. New York: Harper Business, pp.35
26. Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26.
27. Goldstein, G., & Hersen, M. (Eds.). (2000). *Handbook of psychological assessment*. Elsevier, pp.67
28. Goodfriend, W., & Arriaga, X. B. (2018). Cognitive reframing of intimate partner aggression: Social and contextual influences. *International journal of environmental research and public health*, 15(11), 2464.
29. Hamscher, Walter: "AI in Business-Process Reengineering" Archived 11 March 2014 at the Wayback Machine, *AI Magazine* Volume 15 Number 4, 1994
30. Heinz Ansbacher and Rowena R Ansbacher (1964), *Individual Psychology of Alfred Adler*, Basic Books, 1956. See especially chapter 3 on Finalism and Fiction and chapter 7 on the Style of Life.
31. Hergenhahn, B. R., & Olson, M. H. (1999). *An introduction to theories of personality*, (5th ed.). Prentice-Hall, Inc., pp.50-67
32. "Higher Education Academy - Personal development planning (PDP) page". Archived from the original on 2008-12-20. Retrieved 2008-12-20.
33. Hilary B. Hodgdon, Ashley L. Landers, *Psychological Maltreatment of Children: Influence Across Development*, *Handbook of Interpersonal Violence and Abuse Across the Lifespan*, 10.1007/978-3-319-89999-2, (1115-1136), (2022).
34. Hokayem, Jihad El; Kairouz, Akl (2014-03-20). "Euro-med: Public Management and Good Local Governance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Challenges and Innovations in Management and Leadership*. 124: 528–535. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.516. ISSN 1877-0428.
35. Johnson, S. (2015). *Strategic Planning That Actually Works: A Step-By-Step Guide to Get it Done Faster, Cheaper, and Better Than Ever*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
36. Phenix, Philip H. (1982). "Promoting Personal Development through Teaching". *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*. 84 (2): 301–316. doi:10.1177/016146818208400206. ISSN 0161-4681. S2CID 140791247.

37. Martin E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press. ISBN 0743222970 (Paperback edition, Free Press, 2004, ISBN 0743222989).
38. Martha Nussbaum, *The Fragility of Goodness*, Cambridge University Press, discusses why the English word happiness does not describe Aristotle's concept of eudaimonia, pages 1–6.
39. Maslow, A. (1943) "A Theory of Human Motivation", originally published in the *Psychological Review*, number 50, page 838.
40. Maslow, A. H. (1996). Higher motivation and the new psychology. In E. Hoffman (Ed.), *Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 89.
41. McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), pp. 100.
42. McCambridge J, Witton J, Elbourne DR. Systematic review of the Hawthorne effect: new concepts are needed to study research participation effects. *J Clin Epidemiol*. 2014 Mar;67(3):267-77. doi: 10.1016/j.jclinepi.2013.08.015. Epub 2013 Nov 22. PMID: 24275499; PMCID: PMC3969247
43. McLeod, S. A. (2017). Theories of personality. *Simply Psychology*. [www.simplypsychology.org/personality-theories.html](http://www.simplypsychology.org/personality-theories.html)
44. Mittelman, Willard (January 1991). "Maslow's Study of Self-Actualization: A Reinterpretation". *Journal of Humanistic Psychology*. 31 (1): 114–135. doi:10.1177/00221678913111010. ISSN 0022-1678.
45. Learning mind (2022). 7 Stages of Personal Development and Self-Growth: Which One Are You in?, Online available here: < <https://www.learning-mind.com/stages-of-personal-development/>>, Retrieved 15th May 2022
46. Leonardo Bevilacqua, Yvonne Kelly, Anja Heilmann, Naomi Priest, Rebecca E. Lacey, Adverse childhood experiences and trajectories of internalizing, externalizing, and prosocial behaviors from childhood to adolescence, *Child Abuse & Neglect*, 10.1016/j.chiabu.2020.104890, 112, (104890), (2021).
47. Levy, Hannah C.; Stevens, Kimberly T.; Tolin, David F. (2021-07-23). "Research Review: A meta-analysis of relapse rates in cognitive behavioral therapy for anxiety and related disorders in youth". *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 63 (3): 252–260. doi:10.1111/jcpp.13486. ISSN 0021-9630. PMID 34296755. S2CID 236198764.

48. Lyles, M. A., Near, J. P., & Enz, C. A. (1992). A simulation for teaching skills relating to organizational self-renewal [Electronic version]. Retrieved [12/11/2017] from Cornell University, School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/638>.
49. Nicomachean Ethics, translated by W.D.Ross, Basic Works of Aristotle, section 1142. Online in "The Internet Classics Archive of MIT": <http://classics.mit.edu//Aristotle/nicomachaen.html>
50. Novikova IA. Big five (The five-factor model and the five-factor theory). In: Keith KD, ed. The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons; 2013. doi:10.1002/9781118339893.wbeccp054
51. Pandit, Shrinivas (2005). Exemplary CEOs: Insights on Organisational Transformation. Tata McGraw-Hill. p. 238. ISBN 0070588120.
52. Osborne JW. Commentary on retirement, identity, and Erikson's developmental stage model. Can J Aging. 2009 Dec;28(4):295-301. [PubMed]
53. Quain, S. (2019). Barriers & Challenges to Change Implementation, Oline available here:<<https://smallbusiness.chron.com/barriers-challenges-change-implementation-30842.html>>, Retrieved 3rd March 2021
54. Rathore, S (2022). What are Different Personality Development Theories and Factors Influencing It?, Online available here: < <https://www.techniajz.com/blog-detail/what-are-different-personality-development-theories-and-factors-influencing-it>>, Retrieved 10th August 2022
55. REISS, D., & NEIDERHISER, J. (2000). The interplay of genetic influences and social processes in developmental theory: Specific mechanisms are coming into view. Development and Psychopathology, 12(3), 357-374. doi:10.1017/S0954579400003060
56. Richard Beckhard (1969). Organization development: strategies and models. Reading, Mass.: Addison-Wesley. p. 114. ISBN 0-87620-540-6. OCLC 39328.
57. Richard Arvid Johnson (1976). Management, systems, and society : an introduction. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co. pp. 223–229. ISBN 0-87620-540-6. OCLC 2299496.
58. Scheid, Daniel P. (2016). "Hindu Traditions: Dharmic Ecology". The Cosmic Common Good: Religious Grounds for Ecological Ethics. New York: Oxford University Press. p. 128. ISBN 978-0199359431. Retrieved 20 September 2020.

Dharma encompasses a theory of virtue and personal development, as well as stipulating detailed ethical rules and the religious obligations one must fulfil.

59. Scott-Phillips, Thomas C.; Laland, Kevin N.; Shuker, David M.; et al. (May 2014). "The Niche Construction Perspective: A Critical Appraisal". *Evolution*. 68 (5): 1231–1243. doi:10.1111/evo.12332. ISSN 0014-3820. PMC 4261998. PMID 24325256.
60. Seligman, M. (1998). "Building Human Strength: Psychology's Forgotten Mission", Vol. 29, No. 1
61. Sze, David (17 June 2015). "The Father of Positive Psychology and His Two Theories of Happiness". Retrieved 7 December 2019.
62. Taub JM. Eysenck's descriptive and biological theory of personality: A review of construct validity. *Int J Neurosci*. 1998;94(3-4):145-197. doi:10.3109/00207459808986443
63. The St. Petersburg—USA Orphanage Research Team (2008). "I. Theoretical, Empirical, and Practical Rationale". *Monographs of the Society for Research in Child Development*. 73 (3): vii-295. doi:10.1111/j.1540-5834.2008.00483.x.
64. Thomas G. O'Connor, Carla Croft & Howard Steele (2000) The contributions of behavioural genetic studies to attachment theory, *Attachment & Human Development*, 2:1, 107-122, DOI: 10.1080/146167300361345
65. Van der Kooij, Jacomijn C.; de Ruyter, Doret J.; Miedema, Siebren (2015-07-03). "The influence of moral education on the personal worldview of students". *Journal of Moral Education*. 44 (3): 346–363. doi:10.1080/03057240.2015.1048790. ISSN 0305-7240. S2CID 17075284.
66. Ventegodt, Søren; Joav Merrick; Niels Jørgen Andersen (Oct 2003). "Quality of Life Theory III. Maslow Revisited". *The Scientific World Journal*. Finland: Corpus Alienum Oy. 3 (3): 1050–1057. doi:10.1100/tsw.2003.84. ISSN 1537-744X. PMC 5974881. PMID 14570995. In ancient India people talked about reaching the level of existence called 'sat-sit-ananda': beingness, wisdom and happiness as one.
67. Wang, Liz; Calvano, Lisa (2018-07-04). "Understanding how service learning pedagogy impacts student learning objectives". *Journal of Education for Business*. 93 (5): 204–212. doi:10.1080/08832323.2018.1444574. ISSN 0883-2323. S2CID 196115077.



68. Wendell L French; Cecil Bell (1978). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, p.23
69. Weisbord, Marvin. (1987). *Productive Workplace: Organizing and managing for dignity, meaning and community*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
70. Zock H. Human Development and Pastoral Care in a Postmodern Age: Donald Capps, Erik H. Erikson, and Beyond. *J Relig Health*. 2018 Apr;57(2):437-450. [PMC free article] [PubMed]