



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

**ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“**

**КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ“**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на

**ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД НА ТЕМА**

**ПУБЛИЧНИТЕ КОМУНИКАЦИИ КАТО ФАКТОР ЗА УСПЕХА НА БИЗНЕСА**

**ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“  
ПО ДОКТОРСКА ПРОГРАМА „СОЦИАЛНО УПРАВЛЕНИЕ“, ПРОФЕСИОНАЛНО  
НАПРАВЛЕНИЕ 3.7. „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“**

Докторант: Елена Иванова Харизанова

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:**

Проф. д-р Надя Миронова

София, 2024

Дисертационният труд е обсъден и допуснат до публична защита на редовно заседание на катедрен съвет на катедра „Управление“ на Университета за национално и световно стопанство, състояло се на 19.02.2024 г.

Авторът на дисертационния труд е докторант в задочна форма на обучение в катедрата.

Публичната защита на дисертацията е насрочена на 03.04.2024 г. от 11 ч.

Научното жури е в състав:

Вътрешни членове:

1. проф. д-р Надя Миронова
2. доц. д-р Филип Стоянов
3. доц. д-р Татяна Кичева
3. доц. д-р Миглена Ангелова

Външни членове:

1. Проф. д-р Даниела Илиева, ВУЗФ
2. Проф. д-р Ирена Любенова, СА „Д. А. Ценов“
3. Доц. д-р Вихра Димитрова, ВУТП
4. Доц. д-р Виктория Гацова, ВУЗФ
5. Доц. д-р Мариана Петрова, ВУ

Материалите по защитата са публикувани на интернет-страницата на Университета за национално и световно стопанство и са на разположение на интересуващите се в сектор „Научни съвети и конкурси“.

## СЪДЪРЖАНИЕ на АВТОРЕФЕРАТ

1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.	1
1.1. Актуалност на изследвания проблем.	1
1.2. Обект и предмет на изследването. Ограничения	1
1.3. Цели и задачи на изследването	1
1.4. Работни хипотези на дисертационния труд	2
1.5. Методика на работата	2
1.6. Приноси на труда	3
1.7. Практическо значение на труда	3
1.8. Обем и структура на дисертацията	3
СЪДЪРЖАНИЕ	4
2. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	9
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	51

## **1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1.1. Актуалност на изследвания проблем.**

Темата за публичните комуникации като фактор за успеха на бизнеса е добре позната както на научните среди, така и в практиката. Кризисността в съвременните общества и технологичното развитие, са сред причините пред публичните комуникации да се поставят нови изисквания за адаптивност и ефективност, които включват нови концепции – технологични, психо-социални, културни.

Една от тези концепции, с психо-социална и социо-културна основа, е емпатията. Тя се извежда като предпоставка за успеха или най-малко за стабилността на общества, системи, организации<sup>1</sup>. Основната слабост на популярните трактовки на емпатията е разглеждането ѝ като морална, етична, философска категория. В дисертацията тя е представена като обективно протичащ и измерим многокомпонентен процес. Извадена от абстракцията, емпатията е поставена в условността на добре изследвания алгоритъм на протичане на комуникационния процес.

### **1.2. Обект и предмет на изследването. Обхват и ограничения.**

**Обектът** на изследване в дисертационния труд е нивото на емпатийни способности на отделни мениджъри в рамките на изпълняваните от тях управленски функции по отношение на публичните комуникации на организацията. **Предмет** на изследване е приложимостта на индивидуални методи за развитие на емпатийните способности в междуличностните комуникации на мениджърите. **Обхват и ограничения:** От задължителните за мениджъра комуникационни умения, предложената методика се фокусира върху уменията за *ефективно възприемане и изпращане на информация, уменията за активно слушане и уменията за проява на емпатия.*

### **1.3. Цели и задачи на изследването**

**Целта** на дисертационния труд е да се повиши приносът на публичните комуникации за успех на бизнеса чрез влиянието на емпатията върху комуникационния процес. Тя е съобразена с поколенческите характеристики на обучаемите, с индивидуалния им

---

<sup>1</sup> В свое изказване от 2006 г. все още сенаторът, а по-късно и президент на САЩ, Барак Обама говори за дефицит на емпатия в съвременните общества и предполага, че „кризата на емпатийността“ вероятно стои в корена на икономическите и политическите кризи, които светът преживява. Виж: Obama Challenges Grads to Cultivate Empathy., 2006, June 19. NorthwesternUniversity News, Retrieved from <http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2006/06/barack.html> /достъпно на 23.02.23/

потенциал и с наличния времеви ресурс. Така е предложена новост в управлението на публичните комуникации като фактор за успех на бизнеса. Изразява се в доказване на ролята на емпатията за ефективна комуникация. Новост е и методиката за развитие на емпатийни способности на мениджъри чрез персонализиран подход, представляващ взаимно проникване между субективни показатели, поколенчески/групови характеристики на обучаемите от една страна и научни постижения на мениджмънта, управлението на комуникациите и социалната невронаука, от друга страна.

**Задачите**, които предполагат постигането на описаната цел са следните:

1. Да се анализира и установи зависимостта между ефективната комуникация и емпатията.
2. Да се синтезира **теоретичен модел на емпатията** като обективно протичащ, многокомпонентен процес.
3. Да се ранжират изведените от теоретичното проучване ключови компоненти в **авторов модел на емпатията в ефективен комуникационен процес** чрез анкетно проучване сред български мениджъри – представители на различните активни поколения.
4. Да се разработи **методика** с разнообразен и многостепенен инструментариум за подобряване на способностите за емпатия на мениджърите, която отчита поколенческия профил на заетите, индивидуалните стилове на учене, възприемане и обработка на информацията.
5. Да се оцени валидността и приложимостта на методиката за развитие на емпатийните способности по метода на експертната оценка.

#### **1.4. Работни хипотези на дисертационния труд.**

**Тезата** на дисертацията е, че съществува индивидуално обучение в емпатия, което развива емпатийните способности на мениджърите, повишава ефективността на комуникационния процес и води до успех на управлението.

#### **1.5. Методология на изследването.**

За реализирането на поставената цел и за решаването на изследователските задачи са използвани следните подходи и методи: индукция и дедукция, наблюдение, анализ и синтез, теоретичен анализ на литературни източници /кабинетно проучване/, вторичен анализ на данни, анкетно проучване, експертна оценка, статистически методи за обработка, анализ на данни.

За обработка и анализ на данните от емпирични изследвания е използван дескриптивен статистически анализ и методът на Парето.

**Контекстът** на изследването е междугенерационна среда в рамките на организацията и нейните партньори.

### **1.6. Приноси на труда.**

1. Предложен е **комплексен, интердисциплинарен научен подход** за повишаване на приноса на публичните комуникации за успех на бизнеса чрез влиянието на емпатията върху комуникационния процес.
2. Разработена е **нова** методика за обучение на човешките ресурси със специфичен предмет – обучение за развитие на емпатийни способности.
3. Предложен е **нов** модел на съответствието между ключови компоненти на емпатията и методи за тяхното развитие.
4. Разработена е **практически приложима нова** методика за развитие на емпатийните способности на мениджъри от практиката.

### **1.7. Практическо значение на труда**

1. Приносът на публичните комуникации за успеха на бизнеса може да бъде повишен чрез влиянието на емпатията върху комуникационния процес.
2. Предложената методика за индивидуално обучение за развитие на емпатийните способности на мениджъри може да бъде приложена в условията на реална бизнессреда.

### **1.8. Обем и структура на дисертацията**

Дисертационният труд се състои общо от 322 стр., включително 220 стр. основен текст и 60 стр. приложения. В структурно отношение е композиран от уводна част, три глави, заключение и приложения. В текста се съдържат 53 фигури и 29 таблици. Цитираните източници са 137, от които 101 са научни. Цитирани са 4 авторитетни проучвания – едно сред представители на български бизнес и 3 с представители на мултинационален бизнес. 64 от научните източници са на английски език.

## СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД .....	стр. 1
ПЪРВА ГЛАВА: ПУБЛИЧНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В КОНТЕКСТА НА ВЛИЯНИЕТО НА ЕМПАТИЯТА ПРИ ПРОТИЧАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС В УСЛОВНОСТТА НА МЕЖДУГЕНЕРАЦИОННА ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА.....	стр. 8
1. Поставяне на процеса на комуникация като методологическа рамка на изследването.....	стр.8
1.1. Дефиниране комуникацията като процес в организационен контекст.....	стр. 11
1.2. Основни комуникационни модели в контекста на взаимното разбиране между комуникиращите.....	стр.14
1.3. Комуникацията и изграждането на организационен „космос“.....	стр. 16
2. Емпатия – произход и развитие на понятието, измерения и определения. Концептуализация от гледна точка на науката за комуникацията.....	стр. 19
2.1. Произход и развитие на понятието.....	стр.19
2.2. Измерения на емпатията. Определения.....	стр. 22
2.3. Компоненти на емпатията.....	стр. 28
2.4. Роли на емпатията.....	стр. 34
2.5. Контекстуализация на понятието „емпатия“ от гледна точка на комуникационния процес.....	стр. 35
3. Емпатията от гледна точка на управление на комуникациите в условността на междугенерационна работна среда.....	стр. 39
3.1. Същност на междупоколенческия подход.....	стр. 39
3.2. Поколенията в междугенерационна среда. Данни от България.....	стр. 41
3.2.1 Нагласи към общуване и разбиране.....	стр. 43
3.2.2. Нагласа към обучение и самоусъвършенстване.....	стр. 44

4. Теоретичен модел на ключови функции на емпатията за по-ефективно протичане на комуникационния процес и обмяна на информация в междугенерационна среда.....	стр. 47
4.1. Присъствие на компоненти на емпатията в основните модели, описващи протичането на комуникационния процес.....	стр. 47
4.2. Компонентите на емпатията и техните функции в контекста на изграждане на организационен ред чрез организационните комуникация.....	стр. 51
5. Обучение за развитие на емпатийните способности – необходимост, общи и специфични методически бележки.....	стр. 56
5.1. Необходимост от обучение за развитие на емпатийни способности на мениджърите в съвременните организации.....	стр. 56
5.2. Общи методични бележки.....	стр. 58
5.2.1. Обучение и учене в организационен контекст.....	стр. 58
5.2.2. Андрагогически подход в обучението.....	стр. 62
5.2.3. Стиллове на учене. Индивидуални предпочитания при обработка на информация.....	стр. 63
5.2.4. Междупоколенчески особености на ученето.....	стр. 68
5.3. Специфики на обучението за развитие на емпатийните способности.....	стр. 72
5.4.Обобщение на общите методически бележки.....	стр. 78
ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕМПАТИЙНИ СПОСОБНОСТИ ЗА ПО-ЕФЕКТИВНА ПУБЛИЧНА КОМУНИКАЦИЯ.....	стр. 81
1. Процес на организационно обучение. Обучение за развитие на емпатийните способности.....	стр. 81
2. Първи етап: Оценка и анализ на емпатийни способности.....	стр. 84
2.1. Принципи и функции на оценката. Избор между групи методи и подходи за оценяване.....	стр. 84
2.2. Инструментарий за измерване на емпатията.....	стр. 85
2.2.1. Преглед на съществуващите методи за измерване на емпатията.....	стр. 86



2.2.2. Валидирани самооценъчни инструменти за измерване на емпатията.....	стр. 87
3. Втори етап – дефиниране на цели.....	стр. 90
4. Трети етап – Разработване на методика за развитие на емпатийни способности.....	стр. 91
4.1. Подбор на методи.....	стр. 93
4.1.1. Менторство.....	стр. 94
4.1.2. Коучинг.....	стр. 96
4.1.3. Сугестопедия.....	стр. 100
4.1.4. Саморегулирано учене.....	стр. 103
4.1.5. Медитация/Mindfulness.....	стр. 106
4.1.6. Ситуационни методи: метод на конкретните ситуации, казус, симулация.....	стр. 109
4.1.6.1. Метод на конкретните ситуации (кейс-стъди).....	стр. 109
4.1.6.2. Казус.....	стр. 110
4.1.6.3. Симулация.....	стр. 110
4.1.7. Виртуална реалност в обучението за развитие на емпатийните способности.....	стр. 111
4.1.8. Brain Fitness/Неврогимнастика.....	стр. 113
4.1.9. Приложение на изкуствен интелект в обучението.....	стр. 115
4.2. Фактори на индивидуализация.....	стр. 118
4.2.1. Поколенчески характеристики при учене и взаимодействие в обучителен процес.....	стр. 118
4.2.2. Индивидуални предпоченции при обработка на информация и учене.....	стр. 119
4.2.2.1. Латералност – водеща хемисфера.....	стр. 121
4.2.2.2. Експресия – възприемане.....	стр. 121
4.2.2.3. Рационално мислещ – Емоционално чувстващ.....	стр. 122
4.2.2.4. Предпочитан сетивен модус.....	стр. 123
4.2.2.5. Типология според предпочитанието за използване на четирите квадранта на мозъчната кора.....	стр. 123

4.2.2.6. Интелектуални предпочитания.....	стр. 126
4.2.3. Отчитане на времеви ресурс.....	стр. 126
4.3. Диференциация на методите по тематични единици.....	стр. 128
4.4. Подготовка на индивидуална обучителна матрица.....	стр. 134
4.4.1. Общ алгоритъм на обучението.....	стр. 134
4.4.2. Изходна информация за подготовка на индивидуална обучителна матрица.....	стр. 136
4.4.3. Примерна индивидуална обучителна матрица.....	стр. 139
5. Четвърти етап от модела: Реализация на обучение.....	стр. 140
5.1. Организация на обучението.....	стр. 140
5.2. Провеждане на обучението.....	стр. 141
6. Пети етап: Оценка на ефектите от обучението.....	стр. 142

### ТРЕТА ГЛАВА: ВАЛИДИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕМПАТИЙНИ СПОСОБНОСТИ ЗА ПУБЛИЧНА КОМУНИКАЦИЯ

.....	стр. 144
1. Методи за валидиране на методиката за развитие на емпатийните способности.....	стр. 144
2. Емпирично проучване сред български мениджъри за ранжиране на компонентите на емпатията.....	стр. 145
2.1. Цел на изследването.....	стр. 145
2.2. Хипотеза на изследването.....	стр. 145
2.3. Задачи на изследването.....	стр. 146
2.4. Предмет на изследването.....	стр. 146
2.5. Обект на изследването.....	стр. 146
2.6. Обхват на изследването.....	стр. 146
2.7. Методи на изследването.....	стр. 146
2.8. Оценка на надеждността на използваните въпросници.....	стр. 148
2.9. Дескриптивен анализ.....	стр. 149
2.10. Етапи на изследването.....	стр. 149
2.10.1. Първи етап – емпирично проучване.....	стр. 149
2.10.2. Вторият етап – обобщаване и анализиране на получените първични данни.....	стр. 160

2.10.2.1. Оценка на надеждността на използваната анкетна карта.....	стр. 160
2.10.2.2. Описание на изследваните лица.....	стр. 161
2.10.2.3. Разрези на описанията на запитаните лица от гледна точка на опита им в бизнескомуникациите, допълнителната квалификация, оценка на емпатията за успеха на бизнеса, прилагането на емпатия, оценка на необходимостта от обучение в емпатия.....	стр. 167
2.10.2.4. Оценки и ранжиране на ключовите компоненти на емпатията.....	стр. 182
2.10.3. Трети етап от емпиричното изследване – потвърждаване или отхвърляне на издигнатата работна хипотеза.....	стр. 184
3. Валидиране на методиката за индивидуално обучение на мениджъри за развитие на емпатийни способности чрез метода на експертната оценка.....	стр. 188
3.1. Методът на експертната оценка.....	стр. 189
3.1.1. Етапи.....	стр. 190
3.1.2. Система за оценяване.....	стр. 192
3.1.3. Анализ на резултатите от експертната оценка.....	стр. 194
3.2. Провеждане на експертна оценка за валидиране на методика за развити на емпатийни способности.....	стр. 195
3.2.1. Подготвителен етап.....	стр. 195
3.2.2. Работа на експертната група.....	стр. 200
3.2.3. Заключителен етап – обработка на оценките и анализ на резултатите.....	стр. 200
3.2.2.1. Информация за експертите.....	стр. 200
3.2.2.2. Валидиране на методиката.....	стр. 208
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	стр. 217
СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	i
СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	ii
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	iii
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	xvii

Приложение №1 - Индекс за социална емпатия.....	xvii
Приложение №2 - Въпросник за очакванията.....	xx
Приложение №3 – Въпросник за степента на удовлетвореност.....	xxi
Приложение №4 – Въпросник - ранжиране на компонентите на емпатията.....	xxii
Приложение №5 – Име и размер на организацията.....	xxx
Приложение №6 - Разпределение на въпроси от 14 до 20 от Въпросника на анкетното проучване сред български мениджъри.....	xxxii
Приложение №7 – Анотация на методиката за развитие на емпатийните способности.....	xI
Приложение №8 - Въпросник за валидиране на Методика за развитие на емпатийните способности на мениджъри.....	Iv
Приложение №9 – Състав на експертната група.....	Ix

## 2. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Увод

В доклада „Бъдещето на работните места“<sup>2</sup> на Световния икономически форум от април 2023 г., *емпатията и активното слушане* са поставени на 8 място сред общо 26 умения, които организациите очакват от служителите си. Прогнозата е, че в следващите години за 52,3% от компаниите-участници в традиционното проучване, *емпатията и активното слушане* ще са с нарастващо значение<sup>3</sup>. В периода 2023-2027 г. те ще поставят *емпатията и активното слушане* сред приоритетните теми за провеждане на програми и обучения за преквалификация и повишаване на квалификацията<sup>4</sup>.

Глава първа ПУБЛИЧНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В КОНТЕКСТА НА ВЛИЯНИЕТО НА ЕМПАТИЯТА ПРИ ПРОТИЧАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС В УСЛОВНОСТТА НА МЕЖДУГЕНЕРАЦИОННА СРЕДА.

### 1. Поставяне на процеса на комуникация като методологическа рамка на изследването.

<sup>2</sup> <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>, /достъпено 06.09.2023 г./

<sup>3</sup> Пак там, Skill evolution 2023–2027, Skills on the Rise, стр. 39

<sup>4</sup> Пак там, Skill evolution 2023–2027, Reskilling and Upskilling, стр. 42

### *1.1. Дефиниране комуникацията като процес в организационен контекст.*

В полето на социално-психологическото измерение на комуникацията едно социалното намерение задейства отделна социална интеракция. Всяка социална интеракция си поставя за задача постигане на определена социална цел. Социална интеракция се случва и се управлява в рамката на комуникационния процес. Условие за качество и ефективност на комуникационния процес е съвпадението между смисловите зони (взаимно възприемане, разбиране и взаимодействие) между участниците в процеса на комуникация. По-голямото съвпадение означава по-ефективен комуникационен процес и по-адекватно постигане на социалната цел.

### *1.2. Основни комуникационни модели в контекста на взаимното разбиране между комуникиращите.*

Прегледът на основните комуникационни модели, създадени да представят процеса на комуникация в абстрактна форма, показва, че всички те изтъкват като решаващо условие за успеха ѝ именно нивото на *взаимно разбиране* между комуникиращите.

### *1.3. Комуникацията и изграждането на организационен „космос“.*

Организационната комуникация е маркирана с определени особености. Един от маркерите е „свободата“. Комуникацията в рамките на организацията е „не-свободна“, а договорено свободна практика. „Целенасочеността“ е другият маркер, който следва да бъде следен. „Контролът“ е следващият маркер - контролираната лична субективност на комуникиращите, трябва да води до постигане на стабилна организационна обективност. „Програмирането“ на комуникацията маркира друга особеност на организационното измерение на явлението.

„Не-свобода“ или регулирана свобода, „целенасоченост“, „контрол“, „ниска спонтанност“, „дозиране“ – всички тези характеристики на комуникацията в рамките на организацията оформят разбиране за нейната ограниченост. Семантичният им прочит в противоположен смисъл като - „освободеност“, „нефокусираност“, „безконтролност“, „абсолютна спонтанност“, „безграничност“ обаче носи идеята за **ентропия**.

Ентропията винаги присъства като възможност във всяка система. В организационен план комуникацията е инструмент за изграждане на „космос“, но като съвкупност от взаимодействия между отделни индивиди и групи, тя винаги тръгва от полето на „хаоса“ или ентропията.

От гледна точка на комуникацията, баланс между „космос“ и „хаос“ може да се постигне чрез изграждане на семантична общност на разбиране и сътрудничество между множеството комуникатори и реципиенти в рамките на една организация. Ако онези взаимно свързани смисли, наричани „общ запас от знаци“, „смисъл“, „сигнал“ в комуникацията между източника и реципиента, се доведат чрез целенасочени усилия до абсолютен максимум, то теоретично, разбирателството и сътрудничеството биха били по-продуктивни с всички позитивни последствия за организацията. Дисертацията изследва „емпатията“ именно като елемент с потенциал да подпомогне изграждането на такава семантична общност между комуникиращите.

## **2. Емпатия – произход и развитие на понятието, измерения и определения. Концептуализация от гледна точка на науката за комуникацията.**

Корените на понятието могат да бъдат проследени назад до епохата на Просвещението, но то придобива популярност доста по-късно и основно в полетата на философията и психологията. През 80-те и 90-те години на миналия век в дискусиите за емпатията се включват и социалната психология и психологията на развитието. Изследванията подчертават два основни компонента на емпатията – усещане на физиологично ниво на това, което друг човек чувства и когнитивната обработка на тези чувства. В научните търсения е подчертана важността на осъзнаването на границата „аз и другите“ и значението на използването на уменията за регулиране на емоциите в процеса на изпитване на емпатия.

Появата на невробиологията в първите години на нашия век внася определена яснота в дефинициите. Значителен принос за изследване на емпатията в съвременността имат неврологията, невробиологията и невропсихологията. Научната общност признава за ключов етап в съвременното разбиране и развитие на изследванията откриването на огледалните неврони от екип неврофизиолози от Университета в Парма, ръководен от проф. Джакомо Ризолати. Голяма крачка напред в разбирането на емпатията е включването ѝ като обект на изследване на социалната невронаука - интердисциплинарна област, посветена на изучаването на невронни, хормонални,

клетъчни и генетични механизми, както и на асоциациите и влиянията между социалните и биологични нива на организация<sup>5</sup>.

От откритието на Ризолати и екип до момента социалната невронаука надскача полето на имитацията и кинематиката (в резултат на наблюдавани действия) и се съсредоточава върху невронните механизми, които опосредстват възприятията и емоциите, а като резултат и социалните действия.

### 2.2. Измерения на емпатията. Определения.

Обобщението на теоретичните постановки извежда следните характеристики: емпатията включва индуктивен афективен (чувство) и когнитивен оценъчен (разбиране) процес, който позволява на отделен индивид да възприеме усещанията и да разбере ситуацията, в която се намира друг индивид. Емпатия е резултат от функционирането на автономната нервна система и се задейства от интензивността на афекта и акуратността на когнитивната преценка на индивидуално ниво. Проявлението ѝ обаче не се корени единствено в биологията и неврологията. Върху нея влияят факторите на конкретната среда, които я насърчават или потискат

В задълбочените изследвания на емпатията научната общност постига консенсус, че емпатията има два **субдомейна** – *когнитивна* и *афективна емпатия*<sup>6</sup>. За да бъде прецизирана ролята на емпатията в протичането на комуникационния процес, трябва да бъдат направени още две разграничения на понятието: *междудуличностна* емпатия и *социална* емпатия.

### 2.3. Компоненти на емпатията.

Чрез многокомпонентността си емпатията се постулира като процес, преминаващ през отделни обективно описани и измерими състояния. Следва описание на компонентите на емпатията в табличен вид.

---

<sup>5</sup> Claus Lamm, Jasminka Majdandžić, The role of shared neural activations, mirror neurons, and morality in empathy – A critical comment, Neuroscience Research, Volume 90, 2015, Pages 15-24, <https://doi.org/10.1016/j.neures.2014.10.008>.

<sup>6</sup> Di Girolamo, Marzia, Luciano Giromini, Christina L. Winters, Colinda M. B. Serie & Corine de Ruiter (2017): The Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy: A Comparison Between Paper-and-Pencil Versus Online Formats in Italian Samples, Journal of Personality Assessment, DOI: 10.1080/00223891.2017.1389745 <http://dx.doi.org/10.1080/00223891.2017.1389745> /достъпно на 22.09.2023/

Компоненти	Определения
афективен отговор	Несъзнателна, автоматична и неволна невронна реакция на стимул. Отразяване на емоции или усещания, които преживява друг човек.
афективно ментализиране	Когнитивно оценяване на емоционалното състояние на някой друг. Способност за изграждане на представа за определено събитие и преживяването му по начин, по който го преживява реален участник.
ориентация „аз“-„другите“	Индивидуална способност за разграничаване между собствени преживявания и преживявания на друга личност.
перспективна ориентация	Способността за осъзнато преминаване през усещането за това какво е да си на мястото на някой друг; поставяне в "обувките на някой друг".
емоционална регулация	Способността за усещане на чувствата на друг без те да се интериоризират; недопускане на интензивността и на натиска им и да ги превърнат в собствена емоция.
разбиране на системни бариери в контекст	Способност за разбиране на историческия контекст на другия; оценка на влиянието на бариери, поставени от социални, икономически, политически обществени системи.
възприемане на макро-перспектива	Способността за съзнателна преценка на това какво е да си част от различна /от тази, към която принадлежиш/ социална, културна, етническа група.

Компоненти на емпатията. *Източник: Авторско изображение*

#### 2.4. Роли на емпатията.

Някои автори<sup>7</sup> предлагат две основни роли на емпатия:

<sup>7</sup> Frederique de Vignemont, Tania Singer, The empathic brain: how, when and why?, Trends in Cognitive Science, Volume 10, Issue 10, October 2006, Pages 435-441



**епистемологична роля** - да предоставя информация за бъдещите действия на други хора и значими характеристики на средата; **социалната роля** - да служи като източник на мотивацията за кооперативно и просоциално поведение, както и в помощ за ефективна социална комуникация. Скорошно проучване<sup>8</sup> предполага и още една потенциална роля на емпатията: – **защитна**;

*2.6. Контекстуализация на понятието „емпатия“ от гледна точка на комуникационния процес.*

За да бъде избегнато поставянето на емпатията в твърде широк обществено-политически дискурс, дисертационният труд се фокусира върху измеренията на емпатията от гледна точка на публичните комуникации и в полето на процеса на комуникация.

### **3. Емпатията от гледна точка на управление на комуникациите в условността на междугенерационна работна среда.**

Колкото по-голяма е осъзнатостта на страните в организационната комуникация за необходимостта от постигане на максимално поле на взаимно разбиране и общ интерес, толкова по-успешни и устойчиви ще бъдат те. В този смисъл изискването за „емпатийност“ стои не само пред организационното управление, а и пред всеки индивид в организацията.

#### *3.1. Същност на междупоколенческия подход.*

В настоящия труд като условна среда за изследване емпатията, е използван т.нар. междупоколенчески или междугенерационен подход, разбран под следното определение: „Междугенерационния подход, като част от управлението на разнообразието в организацията, се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения, до подобряване на взаимното разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Karolina Andracka, Kacper Kondrakiewicz, Karolina Rojek-Sito, Karolina Ziegart-Sadowska, Ksenia Meyza, Tomasz Nikolaev, Adam Hamed, Miron Kursa, Maja Wójcik, Konrad Danielewski, Marta Wiatrowska, Ewa Kublik, Marek Bekisz, Tomasz Lebitko, Daniel Duque, Tomasz Jaworski, Hubert Madej, Witold Konopka, Pawel M. Boguszewski, Ewelina Knapska, Distinct circuits in rat central amygdala for defensive behaviors evoked by socially signaled imminent versus remote danger, Current Biology, Volume 31, Issue 11, 2021, Pages 2347-2358

<sup>9</sup> Заключителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България, Март 2020, БСК, стр. 10, <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/> /достъпно на 14-05-2023/

### *3.2. Поколенията в междугенерационна среда. Данни от България.*

Поколенческият подход поставя настоящото изследването към близка до реалността организационна среда, в която си взаимодействат субекти от различни възрастови групи. По официални данни от 2020 г., представители на четири поколения работна сила в България, се разпределят в средното съотношение:

Поколение Z – работници и служители на възраст 18 – 26 години, родени в периода 1993 г. – 2001 г. Съставляват около 11% от работната сила.

Поколение Y - работници и служители на възраст 27 – 39 години, родени в периода 1980 г. – 1992 г. Съставляват около 27% от работната сила.

Поколение X - работници и служители на възраст 40 – 54 години, родени в периода 1965 г. – 1979 г. Съставляват около 40% от работната сила.

Поколение T - работници и служители на възраст 55 – 65 и повече години, родени преди в периода 1946 - 1964 година. Съставляват около 23% от работната сила. Терминът Поколение T, използван в дисертацията, в научната литература може да бъде срещнат и като поколението на „бейби бумърите“ (родените в периода на бейби бума след Втората световна война). Двата термина указват едно и също поколение.

Поколенчески характеристики са широк спектър, но тези които биха повлияли на ефективността на организационните комуникации и на взаимното разбиране между субектите в организационна среда са:

- *нагласи към общуване и разбиране* – доколкото постигането на емпатия конотира с тези показатели;

- *нагласа към обучение и самоусъвършенстване* – тъй като приемането и операционализирането на емпатията в рамките на организационна общност са разглеждани не толкова като интуитивен, а като съзнателен процес на учене;

#### *3.2.1 Нагласи към общуване и разбиране<sup>10</sup>.*

Z – поколението, което се очаква да доминира на пазара на труда в дългосрочен период, измествайки по естествени причини Y, има най-сериозни задръжки в общуването си с останалите поколения (47%). От своя страна не малък процент (44%) от представителите

---

<sup>10</sup> Заключителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България, Март 2020, БСК, стр. 10, <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/> /достъпно на 14-05-2023/

на по-възрастното поколение X също декларират проблем при общуването с останалите, най-вече с по-младите. Представителите на поколение Y в най-малка степен съобщават за проблеми в общуването с останалите (31%). Те притежават сходни с поколение Z черти и нагласи, но с опита си са развили умения за избягване на конфликти. Поколение T имат опит и такт в общуването, но поради множеството предразсъдъци им е трудно да разберат по-младите и да намерят общ език (37%).

### *3.2.2. Нагласа към обучение и самоусъвършенстване<sup>11</sup>.*

В дисертационния труд са взети предвид данните, за форми и подходи, касаещи „ученето“ на емпатия. Конкретната им ценност е в най-високите проценти отговорили утвърдително (най-висок в сравнение с всички останали) на въпроса „Обмяна на знания и опит с други колеги, сътрудничество и непосредствено подпомагане в работата.“.

Доминиращата положителна нагласа към тази възможност сред представителите на всички поколения означава, че те имат готовност да учат:

- в рамките на организацията, т.е. не във външни институции и организации;
- по време на самия работен процес, т.е. без да се откъсват от задълженията си;
- от вътрешни за организацията авторитети и експерти;
- в ситуация на непосредствено решаване на проблеми.

Така се очертава необходимостта моделът на „учене“ на емпатия да бъде реализиран на индивидуално ниво.

## **4. Теоретичен модел на ключови функции на емпатията за по-ефективно протичане на комуникационния процес в междугенерационна среда.**

### *4.1. Присъствие на компоненти на емпатията в основните модели, описващи протичането на комуникационния процес.*

Анализът на комуникационни модели, предложени на различни етапи в исторически план и на базата на различни виждания, очертава едно неизменно ядро от условия, което да гарантира взаимно разбиране и ефективност на комуникацията. В реализирането на всяко условие, могат да се проектират компоненти на емпатията. Взаимодействието

---

<sup>11</sup> Пак там.

между условията за постигане на ефективен комуникационен процес и компонентите на емпатията е описано по-долу в графичен вид.

<b>АВТОР/ УСЛОВИЯ ПРЕД КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС ЗА ПОСТИГАНЕ НА РАЗБИРАНЕ НА ПАРТНЬОРА</b>	<b>КОМПОНЕНТИ НА ЕМПАТИЯТА</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Питър Дракър:</b>  1. Взаимно разбиране на нивото на познание, интереси, очаквания. 2. Комуникацията се разполага в определен контекст. 3. Познаване на мотивацията на комуникиращия партньор.	1	2		4		6	7
<b>Харолд Ласуел:</b>  1. Отчитане на ефекта, който съобщението оказва върху комуникиращите.			3	4	5		
<b>Шанон и Уевър:</b>  1. Определено множество от общи знаци, които носят „смисъла“. 2. Знаците стават сигнал, когато обединени, постигат въздействие/реакция.  3. Тази реакция може да е инстинктивна, но и да е резултат от разбиране или резултат от учене.	1	2	3	4		6	7
<b>Уилбър Шрам:</b>  1. Степента на съвпадение на „зоните на знание и опит“ на комуникиращите.						6	7
<b>Вирджиния Сатир:</b>  1. Има интерактивната зависимост между намеренията на изпращача на	1	2	3	4	5	6	7

<p>информация и адекватността на интерпретацията ѝ при приемане от страна на получателя.</p> <p>2. Степента на интерактивния ефект зависи както от езика, така и от индивидуалността на получателя.</p> <p>3. Реакцията на получателя е следствие от негласни, предварително създадени или подсъзнателни очаквания и интерпретации на поведението на партньора или на следване на различни поведенчески модели.</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

*4.2. Компонентите на емпатията и техните функции в контекста на изграждане на организационен ред чрез организационните комуникация.*

Компонентите на емпатията могат да бъдат разгледани и в контекста на функцията на комуникацията за изграждане на организационния „космос“. Компонентите на емпатията от своя страна се явяват спойка на този процес на пред-процедурно ниво – в качеството си на неврологично индуцирани процеси, протичащи на емоционално и когнитивно ниво в у всеки индивид по време на междуличностната и груповата комуникация.

маркери	договорена свобода	целенасоченост	Контрол	програмиране
компоненти				
1		X		
2	X			
3	X	X	X	X
4	X	X	X	X
5			X	
6	X	X	X	X
7		X	X	X

**5. Обучение за развитие на емпатийните способности в контекста на публичните комуникации – необходимост, общи и специфични методически бележки.**

### *5.1. Необходимост от обучение за развитие на емпатийни способности на мениджърите в съвременните организации.*

Емпатийната комуникация е разбрана като условие за по-ефективен пренос на послания на междуличностно и групово ниво в рамките на организацията, което от своя страна е условие за по-добро взаимно разбиране и пренос на информация без тя да бъде деформирана. Необходимостта от обучение за развитие на емпатийни способности е предпоставка за постигане на емпатийна комуникация.

### *5.2. Общи методични бележки.*

Обучението за развитие на емпатийните способности стъпва върху постановките на андрагогиката<sup>12</sup>.

#### *5.2.1. Обучение и учене в организационен контекст.*

Обучението за развитие на емпатийни способности е част от управлението на знанието на организационно ниво. В конкретния случай на обучението за развитие на емпатийните способности, обучаемите ще *придобият нови разбирания, развият способности, които да приложат в разрешаването на проблеми или които ще им помогнат да се адаптират и до известна степен да контролират средата и да регулират поведението си.* Обучението ще се осъществи, стъпвайки на механизмите на регулацията (помощ от страна на учителя) и на саморегулацията (мотивация и задействане на вътрешните ресурси за учене). Обучението ще стъпне върху настоящия опит на обучаемия, ще рефлектира върху този опит, ще модифицира текущи концепции или ще създаде нови за обучаемия, които ще бъдат допълнително прецизирани от приложението им в практиката. Обучението за развитие на емпатийни способности е насочено към развитие на социални компетенции, но ще окаже влияние и върху подобряването на управленските компетенции.

#### *5.2.2. Андрагогически подход в обучението.*

Спецификите на ученето при възрастни хора може да има следното обобщение: ученето е самоуправляем процес; възрастните учат по различно време и по различен начин; целите, които провокират желанието за усъвършенстване са различни, но за всички е важно да могат незабавно да приложат наученото и то да съответства на жизнената

---

<sup>12</sup> Наука за обучение на възрастни, разгледана по-подробно в настоящата точка /б.а./

ситуация, в която се намират; опитът, който имат, може да се окаже пречка пред ученето заради стереотипи, но е възможно и да ги стимулира, защото представата им за себе си, като учащи, обуславя и ефективността на ученето; ефективността на процеса на обучение в голяма степен зависи от методите и инструментите на обучение; обучението трябва да е интерактивно и възрастният учащ не бива да бъде поставен единствено в позицията на слушател. Той трябва да бъде равностоен участник, не слушащ, а преживяващ обучението.

### 5.2.3. Стиллове на учене. Индивидуални предпочитания при обработка на информация.

Въпросът за индивидуалните предпочитания при обработка на информация и индивидуалните стиллове на учене е важен от гледна точка на избор на методи, подходи, инструменти и форми на методиката за индивидуално обучение за развитие на емпатийните способности. Индивидуалността не се заключава само в постановката за работа с обучаемите „лице в лице“ и в рамките на индивидуално обучение (разбирано като не-групово обучение). Тя намира израз в предварителното изследване на стилловете на учене на всеки обучаем и подготовка на адекватни за съответния стил модификации на съдържанието като формат на предаване на знание и инструменти за преподаване. Три процеса, протичащи на индивидуално неврологично ниво, формират различията в стилловете<sup>13</sup>:

1. познание - как се придобива знанието?
2. осмисляне - как се преработва знанието?
3. мотивация и емоции - включва ценности и тип емоционалност.

### 5.2.4. Междупоколенчески особености на ученето.

По-горе в настоящата глава първа, изследването на емпатията е контекстуализирано в междугенерационна среда.

Стилловете на учене на отделните поколения са представени в табличен вид по-долу. Те представляват обобщение по поколенчески признак на представените в т. 1.4. индивидуални стиллове на учене.

Стил на учене	
Поколение Z	Поколение Y

<sup>13</sup> Виктория Бъчварова, Център за приобщаващо образование, Стиллове на учене,

<p>Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване, създаване на опит и самостоятелно достигане до изводи.</p> <p>Учат чрез активно участие.</p> <p>Познавателните им способности са визуално – кинестично ориентирани. Притежават фотографска памет и, освен това, запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене.</p> <p>Използват нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Учат автономно и използват компетенциите си за работа с новите медии за получаване на достъп до множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия.</p> <p>Характерен е къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности.</p> <p>Интересуват се повече, дали материалът и съдържанието са пряко свързани и подходящи за ситуацията, в която се намират към дадения момент. Ако не е интересно или не е от значение за тях, ако няма връзка с живота им и техните нужди, те губят интерес.</p>	<p>Стильт на учене при Y е аналогичен на стила на поколение Z, но те в по-голяма степен държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото.</p> <p>Учат чрез активно участие и възприемане, което включва усещане и интуиция (преживявания спрямо вътрешния свят). Психологическият стил е „интуиция-чувстване“ – учат най-лесно чрез изпълнение на задачи, презентации и проекти, които включват въображение и новаторство.</p> <p>Предпочитат непрекъснатия поток от информация, отворени са към нови факти и промяна, изследователски ориентирани.</p> <p>Имат нужда по-рядко от обратна връзка, но с акцент върху ценността и уникалността на изпълнението. Също като Z се интересуват, дали материалът и съдържанието е интересно или е от значение за тях; ако няма връзка с живота им и техните нужди, те губят интерес и буквално „изключват“.</p> <p>Преобладава вътрешна мотивация за учене, стремеж към завишена самооценка.</p> <p>Особено подходящи за тях са техниките: „кейс-стъди“; симулации“; „казус“; „ролева игра“, „брейнсторминг“; „учене чрез изследване“; „учене чрез правене“; „контекстно учене“.</p>
--	---



<p>Ако са изправени пред ограничен избор и нямат варианти, ако дневният ред не е разчупен, липсват изненади се отегчават бързо. Поколението Z иска да избира само какво да учи, къде и кога да го учи, т.е. да управлява автономно процеса на учене, а не да е негов обект.</p>	<p>Всичко това предполага насочване на фокуса на ученето към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към абстрактно или логично съждение.</p>
---	---

Стил на учене	
Поколение X	Поколение T
<p>Учат рефлексивно, предпочитат да обмислят внимателно нещата, да анализират, да претеглят и оценяват възможностите.</p> <p>Психологическият стил е „интуиция-мислене“ – преценяват и сортират информацията, анализират и правят изводи. Фокусирани върху проблемите и се интересуват от непосредствено прилагане на знанието. Предпочитат сами да се справят с проблемите, които възникват.</p> <p>Като прагматици, те искат да знаят, как ученето ще им помогне в реалния свят, за да се ангажират с него. Натрупали са голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене и винаги съотнасят новата информация към тях. Имат потребност от учене, тясно свързана с променящите се</p>	<p>Стильт на учене при поколенията се подчинява на принципите на андрагогическия подход. Усвояването на информация става по-бавно. Има много натрупани предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодолені стъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси.</p> <p>Учат цялостно, холистично, рефлексивно. Искат да си обяснят смисъла на нещата, но чрез факти, данни и информация.</p> <p>Стильт на учене е предимно разсъдъчен, който се изразява в скептично наблюдение и разсъждение + концептуализиране и генерализиране. Този стил предполага разглеждане на съдържанието и проблемите от различни гледни точки.</p>

<p>изисквания и социални роли, които изпълняват.</p> <p>Мотивацията им за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори.</p> <p>Учат чрез разсъждение, което включва съпоставяне, преценка, логика, критично и концептуално мислене.</p>	<p>Мотивацията за учене е предимно външна, насочена към настоящото положение – задържане на работното място, съхраняване на статуса, запазване на постигнатото, реакция на изменения и нови изисквания в средата</p>
--	--

### 5.3. Специфики на обучението за развитие на емпатийните способности.

Преобладаващо е мнението<sup>14</sup>, че индивидуалните нива на емпатия са относително стабилни през целия живот, доколкото се определят от генетичната програма на индивида. Никой от изследователите обаче не отрича влиянието на средата, обучението, особено в ранна детска възраст, социалният опит като фактори, които влияят на вариациите им.

В основата на възможността за ученето на емпатия (и не само) и развитието на емпатийните способности стои възможността за мозъчна реорганизация, доказана от науката, и в частност протичането на процесите неврогенеза и невропластичност.

Върху възможността емпатията да се учи, влияят още две индивидуални категории, вече разположени в конкретния феномен: „способност“ и „склонност“ към емпатия<sup>15</sup>. Способността за проява на емпатия е отличителна черта, която в една или друга степен притежава всяко човешко същество<sup>16</sup>. Тъй като различните ситуации предизвикат емпатия в различна степен у всеки различен индивид, *склонността* към емпатия, от своя страна, е функция и на конкретна ситуация. Склонността, умножена по способността, определят проявата на емпатията в конкретната ситуация.

## Глава втора МЕТОДИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕМПАТИЙНИ СПОСОБНОСТИ ЗА ПО-ЕФЕКТИВНА ПУБЛИЧНА КОМУНИКАЦИЯ

<sup>14</sup> Knafo A. et al. The developmental origins of a disposition toward empathy: genetic and environmental contributions. *Emotion*. 2008; стр. 737

<sup>15</sup> Christian Keyzers and Valeria Gazzola, Dissociating the ability and propensity for empathy January 30, 2014, p. 163-166, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2013.12.011>

<sup>16</sup> Karlstetter, W., Emotional Empathy - A First Attempt at a Cross-Cultural Short Scale of Empathy Index, p.3

## 1. Процес на организационно обучение. Обучение за развитие на емпатийните способности.

Разполагането на обучението за развитие на емпатийните способности в утвърдените и формални конструкции за организационно обучение го прави реалистично постижимо. Процесът на обучение става по-разбираем, достъпен и по-лесно се прехвърля от научната абстрактност към организационната практика.

### Процес на провеждане на индивидуално обучение за развитие на емпатийните способности

<b>I. Оценка и анализ на актуалното състояние на емпатийни способности</b>	1. Измерване на налични емпатийни способности според модела на 7-те компонента на емпатията.
<b>II. Дефиниране на цели</b>	1. Анализ на наличните емпатийни способности - определяне на дефицит. 2. Подобрене на наличните емпатийни способности чрез намаляване и преодоляване на дефицити във всеки един от 7-те компонента.
<b>III. Разработване на методика за обучение.</b>	1. Подбор на методи. 2. Фактори за индивидуализация: а. поколенчески характеристики при учене и взаимодействие в обучителен процес; б. индивидуални предпочитания при обработка на информация и учене; с. времеви ресурс. 3. Диференциация на методи по тематични единици. 4. Подготовка на индивидуална обучителна матрица.
<b>IV. Реализация на обучението</b>	1. Организация на обучението. 2. Провеждане на обучението.
<b>V. Оценка на ефектите от обучението.</b>	1. Сравняване на първоначални и постигнати резултати. 2. Препоръки. 3. Измерване на удовлетвореност.

## **2. Първи етап: Оценка и анализ на емпатийни способности.**

Оценяването на актуалните емпатийни способности на мениджърите стои в началото на процеса. Чрез оценяването се очертават дефицити и се планират корекционни мерки за преодоляването им.

### *2.1. Принципи и функции на оценката. Избор между групи методи и подходи за оценяване.*

В практиката и за целите на предложената методика, оценката изпълнява диагностична функция – измерва моментните способности, информативна – дава информация за степента на усвояване на нови знания, за надградени способности, мотивационна – действа на обучавания като мотивиращ фактор, прогностична – въз основа на оценките могат да се правят прогнози за продължаващо обучение. За целите на методиката се използва метод за оценка, *основан на оценка на индивидуални качества и умения*, доколкото индивидуалния характер на обучението не предполага сравнение между група обучаеми.

### *2.2. Инструментарии за измерване на емпатията.*

#### *2.2.1. Преглед на съществуващите методи за измерване на емпатията*

В следствие на развитието на социалните науки, медицината и невробиологията, както и на паралелния напредък на технологиите, в съвременността се прилагат три типа методи<sup>17</sup>:

1. Самооценъчни индекси;
2. Поведенчески експерименти и тестове;
3. Технологични методи.

#### *2.2.2. Валидирани самооценъчни инструменти за измерване на емпатията.*

Голяма част от цитираните по-горе методи не са както логистично, така и икономически, подходящи за изследвания и практика в полето на социалните науки. В същото време

---

<sup>17</sup> David. L. Neumann, Raymond C.K. Chan, Gregory. J. Boyle, Yi Wang, H. Rae Westbury, Chapter 10 - Measures of Empathy: Self-Report, Behavioral, and Neuroscientific Approaches, Editor(s): Gregory J. Boyle, Donald H. Saklofske, Gerald Matthews, Measures of Personality and Social Psychological Constructs, Academic Press, 2015, Pages 257-289, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00010-3> /достъпно на 01.12.2023/

дългогодишни проучвания, в които са приложени повече от един тип методи, указват, че различните методи корелират добре едни с други<sup>18</sup>.

Заради икономически и логистични причини, както и в резултат на добрата корелация с технологичните методи, за оценка на емпатийните способности в настоящото изследване ще бъде избран метода за измерване посредством валидиран самооценъчен въпросник. Инструментът, който е приложен във методиката е Индекс за социална емпатия - ИСЕ.

### **3. Втори етап – дефиниране на цели.**

Същността на втория етап от методиката е сравнение между актуални способности за проява на емпатия, замерени с ИСЕ и максимума, постановен от Индекса.

### **4. Трети етап – Разработване на методика за развитие на емпатийни способности.**

В трети етап е разгледан методическия инструментариум. Представени и анализирани са приложими методи от гледна точка на спецификите на конкретното обучение.

Авторът отчита необходимостта да бъде създадена методика, която да не откъсва обучаемите от работен контекст, която предлага интерактивност и преживелищност на процеса на обучение и овластява обучаемия да се саморегулира в рамките му. Методиката отчита и междупоколенческите различия. Методиката постига високо ниво на индивидуалност и чрез подбора на средства и техники за предаване на знание, които са персонално ефективни за всеки обучаем. Методиката използва техники и похвати от следните методи: *1. менторство, 2. коучинг, 3. сугестопедия, 4. саморегулирано учене, 5. практикуване на осъзнатост/mindfulness, 6. симулационни методи, 7. виртуална реалност, 8. неврогимнастика, 8, 9. изкуствен интелект.*

#### *4.1. Подбор на методи.*

##### *4.1.1. Менторство.*

---

<sup>18</sup> Mathur, V. A., Harada, T., Lipke, T., & Chiao, J. Y. (2010). Neural basis of extraordinary empathy and altruistic motivation. *NeuroImage*, 51, <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.03.025> /достъпно на 01.12.2023/

В методиката за обучение за развитие на емпатийните способности ще се прилагат спецификите на **индивидуалното** менторство. В нея ще бъдат съобразени и характеристиките на т.нар. ситуационно менторство<sup>19</sup>.

#### *4.1.2. Коучинг.*

Коучингът е силно индивидуализиран метод. Коучингът е начин мениджърите да бъдат подкрепени в процеса на самонаблюдение и осъзнаване на собствената си компетентност и поведение. Инструментът на коучинга са въпросите – добре насочени, обмислени, разкриващи възможности за разсъждения или нови контекстуализации.

#### *4.1.3. Сугестопедия.*

Сугестопедията е призната от ЮНЕСКО за оригинална образователна система през 1978 година, започвайки своето развитие от науката сугестология повече от десетилетие по-рано. Тя представлява комбинация между педагогика, психология и изкуство. Чрез средствата на сугестопедията се стимулира спонтанната изява на участниците в общуването и се разкриват неизползвани резерви за учене.

#### *4.1.4. Саморегулирано учене.*

Саморегулацията е комплексен процес на съзнателно планиране, управление, самонаблюдение, самооценка и гъвкаво адаптиране на действията и поведението с цел постигане на желаните цели<sup>20</sup>. Саморегулиращият се обучаем осъзнава какво точно трябва да направи и ефективно разпределя, насочва и управлява усилията и ресурсите.

#### *4.1.5. Mindfulness/ Медитация*

„Осъзнатост“ се практикува от десетилетия в западните общества, въпреки че корените ѝ са в будистките традиции. Неин основен инструмент е медитацията и редица саморефлексивни техники. Осъзнатост означава неосъдително и непреднамерено наблюдение на настоящия момент<sup>21</sup>. Според изследвания това да си наясно по

---

<sup>19</sup> 19 Наръчник за ментори, стр. 23

<sup>20</sup> Христова, Асенка, Петрова, С., Тошева, Е., Папазова, Е., „Инструменти за оценяване на уменията за саморегулирано учене“, Институт за изследвания в образованието, 2022, стр. 8

<sup>21</sup> Ridderinkhof, Anna, Esther I. de Bruin, Eddie Brummelman & Susan M. Bögels (2017) Does mindfulness meditation increase empathy? An experiment, *Self and Identity*, 16:3, 251-269, DOI: 10.1080/15298868.2016.1269667

безпристрастен начин с настоящия момент помага да си обективно наясно с преживяванията на околните, или да си в емпатийна връзка с околните<sup>22</sup>.

#### *4.1.6. Ситуационни методи: метод на конкретните ситуации, казус, симулация.*

Ситуационни методи имат висока ефективност при обучение на възрастни и при обучение фокусирано върху конкретен проблем.

#### *4.1.7. Виртуална реалност в обучението за развитие на емпатийните способности.*

Отличителна черта на компютърно генерираната потапяща виртуална реалност е навлизането на отделна личност в определен външен за нея сценарий, предмет, аватар. Навлизането се случва паралелно с възприемането от първо лице като лично преживяване заради задействането на реални физически усещания, провокирани от рефлексията на мозъка на виртуалната реалност.

#### *4.1.8. Brain Fitness/Неврогимнастика*

В редица образователни и обучителни методики неврогимнастиката е припозната като инструмент за насърчаване на ученето. Същността ѝ е в комплекс от упражнения, съдържащи физически и ментални телесно-ориентировъчни упражнения, които подобряват когнитивните процеси при учене и стимулират използването на двете хемисфери едновременно.

#### *4.1.9. Приложение на изкуствен интелект в обучението.*

ИИ се фокусира върху когнитивните проблеми, свързани с човешкия интелект, включително учене, решаване на проблеми и разпознаване на модели. ИИ може да създаде индивидуални обучителни планове, съобразени със специфичните нужди и умения на всеки служител<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Andersen, D. T. (2005). Empathy, psychotherapy integration, and meditation: A buddhist contribution to the common factors movement. *Journal of Humanistic Psychology*, 45, 483–502. doi:10.1177/0022167805280264

<sup>23</sup> 23Изкуствен интелект и човешки ресурси, <https://www.online-learning.bg/izkustven-intelekt-i-choveshki-resursi-izpolzvane-na-ii-v-hr/>, /дотъпено на 25.11.2023/

#### 4.2. Фактори на индивидуализация.

##### 4.2.1. Поколенчески характеристики при учене и взаимодействие в обучителен процес.

В следваща таблица са синтезирани характеристики на изследваните в тезата поколения от гледна точка на подходите към тях в рамките на обучителния процес.

поколение	Характеристики	особености
Z	<p>Присъщата им склонност към изява и усет към новото и нестандартното, ги прави много успешни в трансфера на знания и прилагането на ефективни обучителни методи и технологии.</p> <p>Търсят връзка и свързаност, чувстват се добре, когато изграждат истински приятелски отношения.</p>	<p>Не им допадат силно формализираните форми.</p> <p>Не правят компромиси, не спестяват нищо, т.е. необходимо е да се работи с тях в посока на изграждане на толерантност и търпение.</p> <p>Обичат да са харесвани и може да им е по-трудно да бъдат взискателни и да приемат критика.</p>
Y	<p>Развити комуникативни умения, общуват свободно, но и с такт.</p> <p>Разбират се еднакво добре и с по-млади, и с по-зрели поколения.</p> <p>Обединяващо и балансиращо поколение. Успешно овладяват и трансферират нови знания.</p>	<p>Като перфекционисти очакват съвършено изпълнение от другите и може да са прекалено взискателни. Искат да са център на внимание и това може да отклони интереса им от теми, които не смятат за важни.</p>
X	<p>Натрупали са голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене.</p>	<p>Не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени и не винаги са склонни да правят компромис, да проявяват разбиране и да подпомагат другите.</p>



Т	<p>Търпеливи, съдържани, умеят да слушат, стремят се да разберат гледната точка на събеседниците си, не са нетърпеливи и са по-убедителни в аргументите си.</p> <p>Имат богат житейски и трудов опит. Силно развито чувство за общност.</p>	<p>Поради различията в изразните средства, както и поради консервативните си възгледи и множеството предразсъдъци, им е твърде трудно да разберат нови концепции, най-вече на ниво ценности. Обикновено не са конфликтни, но са склонни да бъдат осъдителни спрямо хората с различни гледни точки.</p>
---	---	--

#### 4.2.2. Индивидуални предпоченции при обработка на информация и учене.

Индивидуалният стил на учене предопределя и подборът на инструментариума, чрез който ще бъдат предоставяни нови знания в рамките на обучението. Индивидуалните предпоченции на всеки обучаем ще бъдат установявани чрез инструментариума на социалната невронаука и по-специално нейният клон невронаука на ученето. Един от достъпните в България инструменти за това е Neuro-Agility Advanced<sup>24</sup>. Авторът на дисертацията е сертифициран за неговото прилагане.

Чрез прилагане на инструмента всеки обучаем ще мине през определяне на характеристиките на няколко неврофизиологични компоненти, имащи отношение към ученето:

1. Латералност – водеща хемисфера.
2. Експресия – възприемане.
3. Рационално мислещ – Емоционално чувстващ.
4. Предпочитан сетивен модус.
5. Типология според предпочитанието за използване на четирите квадранта на мозъчната кора.
6. Интелектуални предпочитания според теорията на Хауърд Гарднър за множествена интелигентност.

#### 4.2.3. Отчитане на времеви ресурс.

<sup>24</sup> <https://catrobg.com/neuro-agility/profil/>

В Модел за разпределение на времето, авторът на методиката разпределя времето в различни пропорции между 7-те компонента на емпатията, вземайки предвид относителното тегло на всеки компонент и стойността на дефицита по същия компонент.

#### *4.3. Диференциация на методите по тематични единици.*

Методиката на обучението за развитие на емпатийните способности се основа на седемте компонента на емпатията, ранжирани след кабинетно проучване в първа глава: разбиране на системни бариери в контекст, перспективна ориентация, възприемане на макроперспектива, ориентация „аз“ - „другите“, афективно ментализиране, афективен отговор, емоционална регулация. Всеки един от компонентите представлява отделна тематична единица на обучението.

В рамките на всяка тематична единица се разполагат група методи, избрани от следните: *менторство, коучинг, сугестопедия, саморегулирано учене, ситуационни методи, виртуална реалност, неврогимнастика, осъзнатост, изкуствен интелект*. Методите се прилагат диференцирано в зависимост от спецификите на компонентите, формиращи отделните тематичните единици.

#### *4.4. Подготовка на индивидуална обучителна матрица. .*

##### *4.4.1. Общ алгоритъм на обучението.*

Процесът на обучение във всяка тематична единица следва общ алгоритъм. Индивидуализацията се постига в рамките на общия алгоритъм. Определя се в началния му етап и зависи от три фактора: *времеви, когнитивен, поколенчески*.

Индивидуализацията на обучението се отчита при диференциацията на методите във всяка тематична единица. За обучението по всяка тематична единица е подготвена обучителна матрица – карта, която структурира процеса и обобщава информацията, необходима за провеждането на обучението.

##### *4.4.2. Изходна информация за подготовка на индивидуална обучителна матрица.*

Изходната информация съдържа информация за дефицитите по всеки компонент на емпатията, времето разпределение за преодоляване на дефицита, поколенческите характеристики на обучаемия и индивидуалните предпочитания при обработка на информация и учене.

##### *4.4.3. Примерна индивидуална обучителна матрица.*

**Компонент: Перспективна ориентация, дефицит 1 - (максимум 6, резултат 5)****Имена и възраст: Иван Иванов, 41 г.****нива на индивидуализация**

Време	Индивидуален стил	Поколение Y
44 минути	<p>Учене чрез думи, инструкции, глас и вербални послания.</p> <p>Абстрактно, детайлно и аналитично мислене.</p> <p>Основаващ се на факти.</p> <p>Разсъждаващ и обмислящ.</p> <p>Добра вербална обосновка.</p> <p>Ориентиран към цели и резултати.</p> <p>Действащ. Независим. Нетърпелив.</p> <p>Организиране на съдържанието по последователен начин. Индуктивен подход.</p> <p>Превес на аудиални канали и вербални инструменти: беседа, дискусия, аудиоформат; казуси и симулации; по-висока автономност при обучение.</p>	<p>Взискателни.</p> <p>Перфекционисти.</p> <p>Център на внимание.</p> <p>Учене чрез участие, интерактивност.</p> <p>Конкретно приложение на наученото.</p> <p>Мотивация: амбиция, развитие, успех, интересно ли е ученето.</p> <p>Без необходимост от непрекъсната обратна връзка, но с акцент върху уникалността и ценността на изпълнението.</p>
<i>неврогимнастика: ниско ниво на brain fitness (20%): базова програма от крослатерални упражнения, упражнения за координация и двустранно рисуване/писане.</i>		
<b>Метод</b>	<b>Специфичност</b>	

	<p><i>Перспективна ориентация: „Способността за осъзнато преминаване през усещането за това какво е да си на мястото на някой друг; поставяне в "обувките на някой друг".</i></p>
Коучинг	<p>Дискусия, отключваща в обучаемия саморефлексия за „разбирането“ на другите и защо то е важно в работен контекст – 10 мин.;</p>
Симулационни методи	<p>Симулация на реална ситуация, в която обучавания влиза в конкретна и неспецифична за него роля и дава свое решение на конкретен проблем – 15 мин;</p>
Виртуална реалност	<p>Наблюдение на диалог между двама герои в конфликтна ситуация и идентифициране с единия. Вербално описание на чувствата и емоциите, през които минава той. – 10 минути;</p>
Саморегулирано учене	<p>Саморегулирано учене: индуктивно структурирана кратка и озвучена презентация (4 минути), представяща същността на перспективната ориентация и ползите от прилагането ѝ в комуникациите. Вербално представяне на основните характеристики на перспективната ориентация и ползите от прилагането ѝ. – общо 9 минути.</p>

## 5. Четвърти етап от модела: Реализация на обучение.

На този етап от модела се организира и реализира самото обучение.

### 5.1. Организация на обучението.

Организационната част съществува представлява **подготвителен етап**. В нея се уточняват характеристики на обучаемия - опита и психическата зрялост на обучаемия, изяснява мотивацията, определя характеристиките на работната/житейската му ситуация.

### 5.2. Провеждане на обучението.

При реализацията на обучението, което представлява **същинска част**, протичат индивидуалните обучителни сесии.

## **6. Пети етап: Оценка на ефектите от обучението.**

На този, финален етап, се извършва оценка на резултатите от обучението, правят се препоръки и се организира процеса на обратна връзка с обучаемия.

## Глава трета ВАЛИДИРАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕМПАТИЙНИ СПОСОБНОСТИ ЗА ПУБЛИЧНА КОМУНИКАЦИЯ

### **1. Методи за валидиране на методиката за развитие на емпатийните способности.**

Валидирането на методиката за развитие на емпатийните способности е резултат от прилагането на специфични методи на два етапа:

1. етап Анкетно проучване сред български мениджъри за потвърждаване като значими на компонентите на емпатията и ранжирането им по важност;
2. етап Експертна оценка на методиката, направена от преподаватели и обучители с доказан опит в разработването и провеждането на обучителни програми.

### **2. Емпирично проучване сред български мениджъри за ранжиране на компонентите на емпатията.**

*2.1. Цел на изследването:* да провери значими ли са в българска бизнессреда установените в кабинетното проучване компоненти на емпатията и да ги ранжира по важност.

*2.2. Хипотеза на изследването:* Седемте компонента на емпатията ще бъдат оценени от респондентите - български мениджъри, като важни и имащи връзка с по-ефективното протичане на комуникационния процес в междугенерационна организационна среда, но ще получат различни оценки и ще бъде ранжиран списък от ключови компоненти за развитие на емпатийните способности, приложим в българска реалност.

*2.3. Задачи на изследването:* Да се изработи и инструментариум и методология; Да се проведе емпирично проучване; Да се анализират посочените резултати; Да се провери дали и в каква степен представителите на различните поколения мениджъри оценяват предварително изведените компоненти на емпатията като значими и влияещи върху организационните комуникации; Да се открият онези компоненти на емпатията, които в най-голяма степен влияят на доброто протичане на комуникационния процес; Да се направи ранжиран списък – модел с тегла за всяко умение; Да се направят изводи за

предпочитаните формати на обучение и отношението към емпатията като инструмент за ефективна комуникация въз основа на резултатите от емпиричното проучване, които вземат предвид поколенческите особености.

*2.4. Предмет на изследването:* Предмет на емпиричното изследване е ранжиране на компонентите на емпатията, изведени от литературния анализ и определяне на най-важните за българска среда според различните генерации мениджъри.

*2.5. Обект на изследването:* Обект на емпиричното изследване са мениджъри от различни организации.

*2.6. Обхват на изследването:* Обхватът на изследването включва отговорите на респондентите – 70 мениджъри.

*2.7. Методи на изследването:* За провеждането на изследването е използван методът на стандартизирано интервю, което е базирано на използването на компютър или мобилен телефон посредством Интернет.

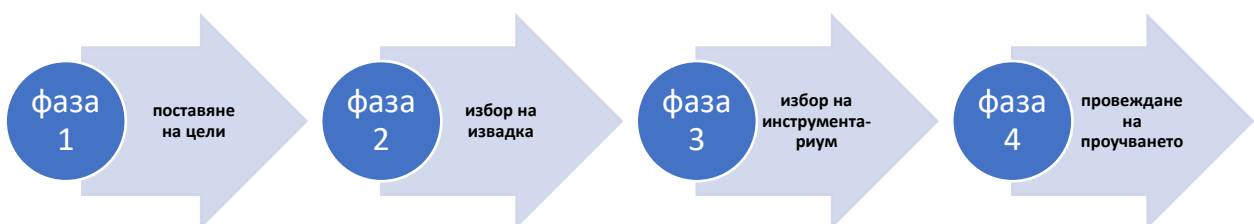
*2.8. Оценка на надеждността на използваните въпросници:* Надеждността на скалите се установява посредством пресмятане на различни коефициенти на вътрешна съгласуваност, най-известният от които представлява коефициентът Алфа на Cronbach.

*2.9. Дескриптивен анализ:* Дескриптивният или т.нар. описателен анализ осигурява най-обща ориентация в характерните особености и проявилите се закономерности на обработваните данни, получени чрез анкетно проучване до мениджъри.

*2.10. Етапи на изследването.*

*2.10.1. Първи етап – емпирично проучване.*

Изпълнението на този етап преминава през няколко фази.



2.10.2. Вторият етап – обобщаване и анализиране на получените първични данни.

Използваните измервателни скали са категорийна, ординарна, интервална и абсолютна.

• **Описание на анкетните въпроси.**

1. Име:
2. Пол
3. Година на раждане.
4. Образователна степен.
5. Опит в управление на бизнескомуникации.
6. Име на организацията, в която работите.
7. Размер на организацията.
8. Допълнителна квалификация в областта на бизнес комуникациите.
9. Допълнителна квалификация в областта на управлението на човешките ресурси.
10. Оценете важността на емпатията за ефективността на бизнескомуникациите, разглеждани като фактор за бизнес успех?
11. До колко сте прилагали в професионалната си работа емпатията при управление на организационните комуникации?
12. Как оценявате необходимостта от обучение за развитие на емпатийните способности за постигане на по-ефективен комуникационен процес в рамките на бизнескомуникациите на организацията?
13. Кой формат на обучение смятате за най-ефективен за повишаване на способностите Ви за добро управление на бизнескомуникациите, имайки предвид ефективното разпределение на времеви и организационен ресурс?

Следващият блок въпроси е посветен на компонентите на емпатията.

В табличен вид компонентите, формулирани като въпроси изглеждат по следния начин:

<b>Компонент</b>	<b>Номер на въпрос и формулировка</b>
афективен отговор	14. Оценете важността на компонента: „Способност да усещам и отразявам емоции или чувства, които преживява друг човек“ за постигане на знание за състоянието на комуникационния ми партньор.

афективно ментализиране	15. Оценете важността на компонента: „Способност да изграждам представа за определено събитие без да участвам в него и да го преживея така, все едно съм реален участник“ за постигане на обективна преценка за възприятията и поведението на комуникационния Ви партньор в определена ситуация.
ориентация аз-другите	16. Оценете важността на компонента: „Способност да разграничавам преживяванията на друга личност от собствените си преживявания“ за постигане на обективност при декодиране на посланията на комуникационния Ви партньор и минимизиране на риска от осмислянето им чрез собствени поведенчески модели.
перспективна ориентация	17. Оценете важността на компонента „Способност осъзнато да се поставя в "обувките на някой друг" за постигане на разбиране за възможностите и ограниченията, специфични за комуникационния Ви партньор и осъществяване на ефективна обратна връзка при общуване с него.
емоционална регулация	18. Оценете важността на компонента: „Способност да не допускам интензивността и силата на чуждите емоции да навлязат в индивидуалното ми поле и да се превърнат в моя емоция“ за запазване на обективността на оценката и превенцията на конфликти и кризи в рамките на протичане на комуникационния процес.
разбиране на системни бариери в контекст	19. Оценете важността на компонента: „Способност да разбирам контекста на конкретните среда и условия, в които функционира комуникационният ми партньор“ за обективна оценка на мотивацията на комуникационния ми партньор и в резултат - уеднаквяване на разбирания и ефективно взаимодействие.
възприемане на макро-перспектива	20. Оценете важността на компонента: „Способност да възприемам макро-перспектива – разбиране какво е да си част от различна от твоята етническа, културна, социална,



възрастова, политическа, икономическа група“ за постигане на по-висока ефективност в управлението на междуличностната и груповата комуникация на организационно ниво и постигане на съгласие.
---

2.10.2.1. Оценка на надеждността на използваната анкетна карта.

На проверка на надеждността е подложен блокът от въпроси, които измерват оценката на важността на емпатията като цяло, приложимостта на емпатията, необходимостта от обучение за развитие на емпатийни способности, както и въпросите оценяващи значимостта на отделните компоненти на емпатията. Това са съответно въпроси 10,11,12, 14-20.

Полученият коефициент на надеждност е добър  $\alpha=0,795$ .

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Alpha on N of Items
,795	,797	10

2.10.2.2. Описание на изследваните лица.

В тази точка са разгледани въпросите от 1 до 4 и въпросите 6 и 7.

2.10.2.3. Разрези на описанията на запитаните лица от гледна точка на опита им в бизнескомуникациите, допълнителната квалификация, оценка на емпатията за успеха на бизнеса, прилагането на емпатия, оценка на необходимостта от обучение в емпатия.

В тази точка са разгледани въпросите от анкетната карта – 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13. На част е направен разрез по принадлежност към поколение на запитаните лица. Това е нужно с оглед съотнасяне към методиката за развитие на емпатийните способности на мениджърите, която отчита поколенческия профил при обучение.

#### 2.10.2.4. Оценки и ранжиране на ключовите компоненти на емпатията.

В този блок респондентите оценяват седемте компонента по важност по Ликертова скала от едно до пет: 1 - „Не е важен“, 2 - „Не е много важен“, 3 - „Важен“, 4 - „Много важен“ и 5 - „Изключително важен“.



Ранжиран списък на компоненти на емпатията. *Източник: авторово изображение, MS Excel.*

Най-ниската средна оценка е 3,9 и е дадена на компонент 2 „афективно ментализиране“ - *Способността за изграждане на представа за определено събитие и преживяването му по начин, по който го преживява реален участник.* Най-високата средна оценка е 4,37 за компонент 4 „перспективна ориентация“ - *Способността за осъзнато преминаване през усещането за това какво е да си на мястото на някой друг; поставяне в "обувките на някой друг".*

На база на получените данни може да се направи заключение, че всички компоненти се оценяват от респондентите като важни и получават оценка над 3,90. Следователно полученият списък от компоненти на емпатията, които ще се ползват за показатели на модел в индивидуално обучение на мениджъри за развитие на емпатийните способности, се състои от седем компонента. Така е доказана една от хипотезите на дисертационния труд, че съществува модел на емпатийните способности за ефективна публична комуникация в практиката на мениджърите в български предприятия.

*2.10.3. Трети етап от емпиричното изследване – потвърждаване или отхвърляне на издигнатата работна хипотеза.*

Дескриптивният анализ показва, че според респондентите всички ключови компоненти са важни, но въпреки това ги оценяват различно. Проведеното емпирично прочуване и полученият в резултат от него списък с ранжирани компоненти на емпатията дават основание за следващата стъпка - определяне нива на тежест за всяко едно умение или техни тегла в общия модел. Теглото е фиксирано и придава тежест на самото умение. Теглата в модела се подреждат от най-голямо към най-малко, следвайки логиката на ранжирането. Изчисляването на теглото е свързано с получените от проучването средноаритметични оценки и тяхната обща сума, която е: 29,48. В ранжиран вид теглото на всеки от отделните компоненти като част от модела е представен в следната таблица в съкратен вариант:

<b>№</b>	<b>Компонент</b>	<b>Тегло в %</b>
<b>1</b>	<b>Перспективна ориентация</b>	<b>14,83</b>
<b>2</b>	<b>Афективен отговор</b>	<b>14,57</b>
<b>3</b>	<b>Емоционална регулация</b>	<b>14,49</b>
<b>4</b>	<b>Разбиране на системни бариери в контекст</b>	<b>14,38</b>
<b>5</b>	<b>Ориентация „аз“ – „другите“</b>	<b>14,35</b>
<b>6</b>	<b>Възприемане на макропрспектива</b>	<b>14,15</b>
<b>7</b>	<b>Афективно ментализиране</b>	<b>13,23</b>
<b>Общо</b>		<b>100%</b>

**Модел на ранжирани компоненти на емпатията с тегла.**

Анкетното проучване сред български мениджъри потвърждава и избрания в методиката за развитие на емпатийни способности формат на обучение – *индивидуално и без прекъсване на работния процес*:

- 38,6% предпочитат формата *Индивидуални* обучения на работното място.
- 27,1% предпочитат да получават нови знания чрез менторски програми на работното място.
- 17,1% предпочитат Коучниг програми на работното място.

### **3. Валидиране на методиката за индивидуално обучение на мениджъри за развитие на емпатийни способности чрез метода на експертната оценка.**

За оценка на ефективността на предложената методика и поради факта, че обучения за развитие на емпатийните способности са новост, авторът избира за валидирането ѝ методът на експертната оценка.

#### *3.1. Методът на експертната оценка.*

Полученото в резултат на обработката на индивидуалните оценки на експертите обобщено мнение се приема за решение на проблема. По този начин в основата на метода на експертната оценка стои интуитивно-логическият анализ на проблема с последваща количествена оценка на разсъжденията и формализирана процедура по обработка на резултатите от оценяването на база използването на икономико-математически методи<sup>25</sup>.

##### *3.1.1. Етапи.*

- **подготвителен етап**, включващ формулиране на целта на експертната оценка, обектът на оценката, видът на оценката, структурата на експертната група и самото формиране на експертната група, както и подготовка на информация за експертите и анкетните карти;
- **работа на експертната група** – включва операции по класификацията и определяне на оценките;
- **заключителен етап** - обработка на оценките, дадени от експертите; анализ на резултатите и подготовка на решението на експертната група.

---

<sup>25</sup> Минчев, Недко, Експертно прогнозиране, ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“, стр. 197

### 3.1.2. Система за оценяване.

Най-подходящи за оценка са точковите, ранговите и качествените експертни оценки<sup>26</sup>. Точковите експертни оценки се препоръчват при оценка на качеството на единични или опростени системи, докато ранговете предполагат по-големи възможности за оценка качеството на сложни системи. Качествените експертни оценки са много по-слабо използвани.

Съгласуваността на мненията на експертите се определя чрез коефициента на конкордация /съгласуваност на мненията/.

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=0}^n \left( R^* - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2}{m^2 \cdot (n^3 - 1) - \sum_{i=0}^m T_i}$$

където: m е броят на експертите; n - броят на оценяваните показатели; R\* - рангът, получен след сумиране на ранговете, дадени от експертите за всеки показател; T<sub>i</sub> - отчита съвпадащите рангове. Степента на съгласуване на мненията на експертите в интервала [ 0 ÷ 1 ] може да се характеризира по следния начин в табличен вид:

Коефициент W <sub>i</sub>	Степен на съгласуване на мненията на експертите
0.....0,02	Няма съгласуваност на мненията
0,02.....0,10	Ниска степен на съгласуваност на мненията
0,10.....0,20	Средна степен на съгласуваност на мненията
0,20.....0,60	Висока степен на съгласуваност на мненията
0,60.....1,00	Мненията са единодушни

### 3.1.3. Анализ на резултатите от експертната оценка.

За определяне на доминиращите фактори върху качеството на основата на обективни данни (измервания, честота) или на субективна (експертна) количествена оценка се използва т.нар. Парето анализ<sup>27</sup>. Чрез правилото на Парето ще се определи кои са съществените влияещи фактори (които събират 80%) за ефективността на обучението за развитие на емпатийните способности.

<sup>26</sup> Павлов, П. Експертно - аналитични методи в стратегическото управление. С., ИК "Призма", 1998.

<sup>27</sup> Ганева, Зорница, Да преоткрием статистиката с IBM SPSS Statistics, Елестра, 2016

*3.2. Провеждане на експертна оценка за валидиране на методика за развитие на емпатийни способности.*

*3.2.1. Подготвителен етап.*

**Цел на експертната оценка** – да бъде валидирана методика за развитие на емпатийни умения при мениджъри; **Обект на експертната оценка** са тематичните единици на обучението за развитие на емпатийни способности; методите използвани в обучението и подходите за индивидуализация на обучението; **Вид на експертизата** - ранжиране, при което на всеки елемент се присвоява ранг, определен по приети правила; **Структура на експертизата** – еднократно проведена експертиза като експертите работят индивидуално и независимо един от друг.

#### **Формирането на експертната група**

Подборът на експерти за експертната група стъпва върху два критерия – опит в създаването на учебителни програми и опит в реализирането на учебителни програми и преподаването. Като условие за влизане в експертната група е поставен минимум пет-годишен опит за всеки от двата критерия.

#### **Материали за експертите и анкетна карта**

За целите на експертизата е изработена Анотация на методиката за развитие на емпатийните способности, която включва основна информация за етапите, съдържанието, методите и нива на индивидуализация в методиката.

Експертите получават и Въпросник, изложен в Приложение № 8. Той е изработена в приложението на Google „Формуляри“ и е достъпна за онлайн попълване на следния линк: <https://forms.gle/SnjKyVpcawSzmjkb>. Началото на Въпросника събира лична информация за експертите (въпроси от 1 до 5). В първата част на Въпросника експертите отговарят на още два въпроса (6 и 7) за: **Важността на емпатията за ефективното протичане на комуникационния процес в рамките на управленските комуникации на организацията. Необходимостта от специализирано обучение с цел повишаване на емпатийните способности на мениджмънта за по-добро управление на междуличностното общуване в рамките на управленските комуникации на организацията.**

Отговорите и на двата въпроса са разположени на 5-степенна Ликертова скала като 5 е възможно най-високата качествена оценка, а 1 – най-ниската. След първия блок следват три Анкетни карти, чрез които се оценява методиката по същество като се дават рангови оценки. Според условието всеки експерт трябва да даде на всеки от седемте показателя различна и не съвпадаща оценка с оценките на другите.

В Анкетна карта №1 - **Значимост на тематичните единици за придобиване на знания за емпатията и за развитие на емпатийни способности, експертите класират по значимост 7 показателя:** П1 Афективен отговор; П2 Афективно ментализиране; П3 Ориентация аз-другите; П4 Перспективна ориентация; П5 Емоционална регулация; П6 Системни бариери в контекст; П7 Възприемане на макроперспектива. Числовите рангове са от 1 до 7, колкото са показателите.

В Анкетна карта №2 **Ефективност на използваните методи от гледна точка на постигане на целта на обучението - придобиване на знания за емпатията и за развитие на емпатийни способности, експертите класират по значимост 9 показателя:** П1 Менторство; П2 Коучинг; П3 Сугестопедия; П4 Саморегулирано учене; П5 „Осъзнатост“/*Mindfulness*; П6 Ситуационни методи; П7 Виртуална реалност; П8 Неврогимнастика; П9 Изкуствен интелект. Числовите рангове са от 1 до 9, колкото са показателите.

В Анкетна карта №3 **Значимост на предложените подходи за индивидуализация на обучението за постигане на максимално съобразяване с личните характеристики и възможности на обучаемите и изпълнение на целта за осигуряване на високо ефективно индивидуално обучение, се класират 3 показателя:** П1 Време за всяка тематична единица; П2 Поколенчески характеристики в комуникацията и обратната връзка; П3 Индивидуален стил на обработка на информация, учене и интелигентности. Числовите рангове са от 1 до 3, колкото са показателите. Според условието всеки експерт трябва да даде на всеки от трите показателя различна и не съвпадаща оценка с оценките на другите.

### *3.2.2. Работа на експертната група.*

Експертната група работи в период от 4 седмици от 11 декември до 14 януари 2024. Експертите работят самостоятелно и независимо един от друг.

### *3.2.3 Заключителен етап – обработка на оценките и анализ на резултатите.*

В заключителния етап на провеждането на експертна оценка се обработват оценките, дадени от експертите и се извършва анализ на резултатите.

#### *3.2.2.1. Информация за експертите.*

**Професия.** Според анализа на данните осем от експертите са споделили професия „Преподавател“, което е 40% от отговорилите. Деветима са се определили като „Обучител“, което е 45% от извадката, един е отбелязал – „Лектор“ (5% от експертите) и двама са отбелязали „Изследовател“ – 10% от попълнилите анкетната карта.

**Опит в създаването на обучителни програми.** От данните е видно, че деветима от експертите имат опит 5-10 години (45%), петима имат опит от 10-15 години (25%), а шестима опит над 15 години (30%). С това условието за притежаван опит за принадлежност към експертната група е изпълнено.

**Опит в провеждане на обучения.** Седем от експертите посочват опит 5-10 години, петима – опит от 10-15 години, а осем са отбелязали опит над 15 години, което представлява съответно 35%, 25% и 40% от извадката.

Данните сочат, че експертите отговарят на условията за участие в експертната група и по този критерий.

Следващите два въпроса се отнасят до оценка на важността на емпатията за протичане на комуникационния процес и за необходимостта от обучение за развитие на емпатийни способности. Включването им в проучването представлява проверка на оценката на експертите за емпатията и на мнението им за необходимостта от обучение за развитие на емпатийни способности, доколкото от тях произтича мотивацията им, познанията и интереса по темата.

Повече от половината – 13 от експертите, което представлява 65% от експертната група дават най-висока оценка - 5, за важността на емпатията за ефективното протичане на комуникационния процес. Шестима дават оценка 4, а един оценка 3, което представлява съответно 30% и 5% от експертния състав на групата.

Средноаритметичната стойност (сумата от стойностите на оценките, разделена на техния брой) е 4,6, най-често срещаната стойност в извадката е 5.



**Оценка на необходимостта от специализирано обучение с цел повишаване на емпатийните способности на мениджмънта за по-добро управление на междуличностното общуване в рамките на управленските комуникации на организацията.**

Половината от представителите на експертната група (10 експерта, 50%) дават най-висока оценка 5 за необходимостта от обучение за развитие на емпатийните способности. 35% или седем експерта поставят оценка 4, а трима оценка 3 (15%).

Средноаритметичната стойност (сумата от стойностите на оценките, разделена на техния брой) е 4,35, най-често срещаната стойност в извадката е 5.

### 3.2.2.2. Валидиране на методиката.

Оценката на методиката, дадена от всеки експерт в трите секции – тематични единици, методи на обучение и фактори за индивидуализация, е представена в табличен вид. За всяка от трите секции се определя коефициент на конкордация (W) по формулата:

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=0}^m \left( R^* - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2}{m^2 \cdot (n^3 - 1) - \sum_{i=0}^m T_i}$$

където: m е броят на експертите, n - броят на оценяваните показатели, R\* - рангът, получен след сумиране на ранговете, дадени от експертите за всеки показател, T<sub>i</sub> - отчита съвпадащите рангове.

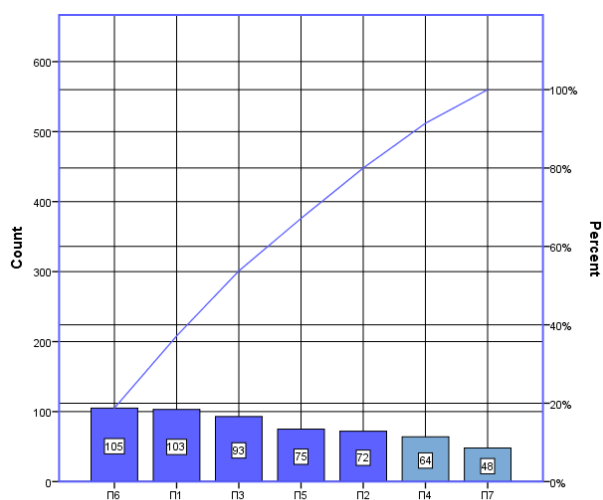
### Тематични единици

Експерт	Показател							Сума на ранговете
	п1	п2	п3	п4	п5	п6	п7	
E1	7	6	5	1	2	4	3	28
E2	5	4	3	2	1	7	6	28
E3	7	4	3	5	2	6	1	28
E4	7	3	6	4	5	1	2	28
E5	7	2	5	3	1	4	6	28
E6	6	7	2	3	1	5	4	28
E7	7	6	3	1	2	5	4	28
E8	1	3	5	6	7	4	2	28
E9	7	2	3	4	5	6	1	28
E10	1	6	2	5	7	4	3	28
E11	1	5	7	3	6	4	2	28
E12	5	3	6	2	4	7	1	28
E13	6	3	7	1	5	4	2	28

E14	6	3	7	4	1	5	2	28
E15	2	4	7	3	5	6	1	28
E16	4	5	7	3	1	6	2	28
E17	7	1	3	4	5	6	2	28
E18	6	1	5	3	4	7	2	28
E19	6	2	4	3	5	7	1	28
E20	5	2	3	4	6	7	1	28
R*	<b>103</b>	<b>72</b>	<b>93</b>	<b>64</b>	<b>75</b>	<b>105</b>	<b>48</b>	560
R	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	
R*-1/2n[m+1]	30	-2	20	-10	2	32	676	
(R*) <sup>2</sup>	900	4	400	100	4	1024	1849	4281
<b>W=12*4281/20*20*[7*7*7*-7]=0,38</b>								

От таблицата е видно, че коефициентът на конкордация е **0.38**, което показва, че е налице висока степен на съгласуваност на мненията на експертите.

Следващата стъпка е прилагане на анализа на Вилфредо Парето и изготвяне на диаграма на Парето. Чрез правилото на Парето ще се определи кои са съществените влияещи тематични единици (които събират 80%).



Степен на значимост на тематичните единици в методиката за развитие на емпатийните способности. *Източник: IBM SPSS Statistics*

Извод: В съответствие с получените резултати за степента на значимост на оценените от експертите тематични единици от обучението могат да отпаднат или да се намали

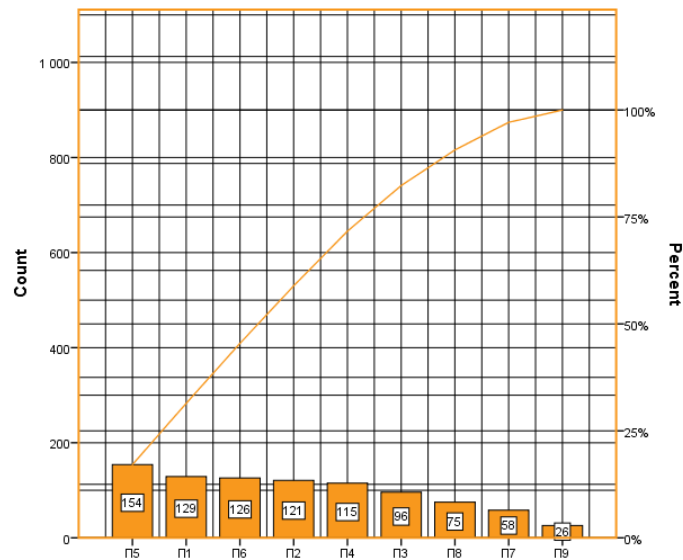
времето за тематичните единици П4 и П7 както следва: Перспективна ориентация и Възприемане на макроперспектива.

### Методи на обучение

Експерт	Показател									Сума на ранговете
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	
E1	2	1	4	3	8	9	5	7	6	45
E2	6	5	8	7	9	4	3	2	1	45
E3	9	5	7	6	8	4	2	3	1	45
E4	9	8	5	6	7	4	2	3	1	45
E5	9	8	7	6	4	5	3	2	1	45
E6	9	3	2	5	8	7	4	6	1	45
E7	9	5	6	7	4	8	3	2	1	45
E8	5	6	2	7	8	9	3	4	1	45
E9	8	7	5	6	4	9	3	2	1	45
E10	6	3	8	7	9	5	2	4	1	45
E11	4	5	7	6	8	9	2	3	1	45
E12	6	5	8	4	9	7	2	3	1	45
E13	8	7	3	6	9	5	2	4	1	45
E14	5	7	2	6	9	3	8	4	1	45
E15	5	9	4	3	8	6	2	7	1	45
E16	5	6	4	3	9	8	2	7	1	45
E17	5	6	2	7	8	9	3	4	1	45
E18	6	8	3	7	9	5	2	4	1	45
E19	5	8	4	7	9	6	3	1	2	45
E20	8	9	5	6	7	4	2	3	1	45
R*	<b>129</b>	<b>121</b>	<b>96</b>	<b>115</b>	<b>154</b>	<b>126</b>	<b>58</b>	<b>75</b>	<b>26</b>	900
R	8	6	4	5	9	7	3	4	1	
$R^*-1/2n[m+1]$	35	27	2	21	60	32	-37	-20	-69	0
$(R^*)^2$	1225	729	4	441	3600	1024	1369	400	4761	13553
<b><math>W=12*13553/20*20*[9*9*9-9]=0,56</math></b>										

От таблицата е видно, че коефициентът на конкордация е **0.56**, което показва, че е налице висока степен на съгласуваност на мненията на експертите.

Чрез правилото на Парето ще се определи кои са съществените влияещи методи на обучение (които събират 80%).



Степен на значимост на методите на обучение в методиката за развитие на емпатийните способности. *Източник: IBM SPSS Statistics*

Извод: В съответствие с получените резултати за степента на значимост на оценените от експертите методи на обучение в обучението могат да не се прилагат или да се намалят като приложение следните методи: П3, П8 и П7, П9 както следва: Сугестопедия, Неврогимнастика, Виртуална реалност, Изкуствен интелект.

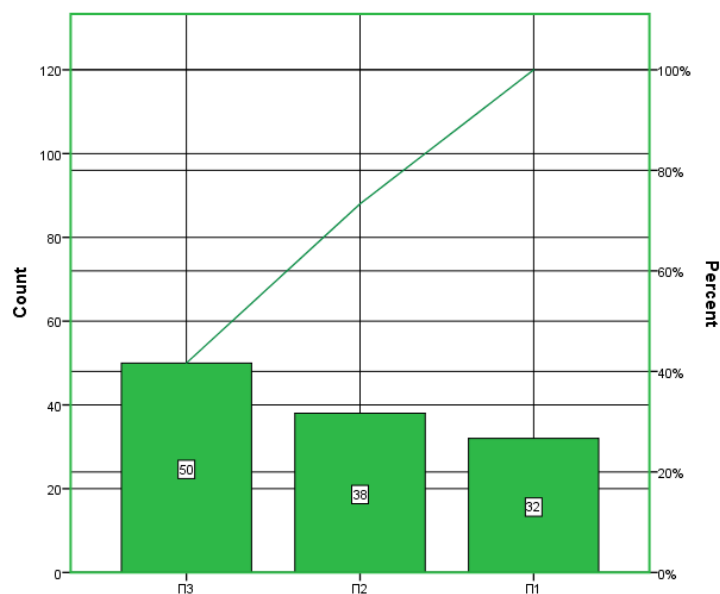
### Фактори за индивидуализация

Експерт	Показател			Сума на ранговете
	П1	П2	П3	
E1	1	2	3	6
E2	3	2	1	6
E3	3	2	1	6
E4	2	1	3	6
E5	3	2	1	6
E6	1	2	3	6
E7	1	2	3	6
E8	2	1	3	6
E9	1	2	3	6
E10	1	2	3	6
E11	3	2	1	6
E12	1	2	3	6
E13	1	3	2	6
E14	1	2	3	6
E15	2	1	3	6
E16	1	3	2	6
E17	2	1	3	6

E18	1	2	3	6
E19	1	2	3	6
E20	1	2	3	6
R*	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	120
R	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
R* - 1/2n[m+1]	1	7	19	0
(R*) <sup>2</sup>	1	49	361	411
<b>W=12*411/20*20[3*3*3-3]=0,51</b>				

Рангове на фактори за индивидуализация. *Източник: Авторово изображение.*

От таблицата е видно, че коефициентът на конкордация е **0.51**, което показва много добра съгласуваност на мненията на експертите. Чрез правилото на Парето ще се определи кои са съществените фактори за индивидуализация (които събират 80%).



Степен на значимост на методите на обучение в методиката за развитие на емпатийните способности. *Източник: IBM SPSS Statistics*

Извод: В съответствие с получените резултати за степента на значимост на оценените от експертите фактори за индивидуализация, могат да не се прилагат следните фактори: П1 - Фактор разпределение на време.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На първо място понятието емпатия е контекстуализирано от гледна точка на публичните комуникации с фокус – протичане на комуникационния процес. Изведени са зони на влияние на емпатията за постигане на ефективен комуникационен процес.

На второ място в настоящата теза е разгледана възможността емпатията да се учи. Настоящият дисертационен труд доказва тезата, че съществува индивидуално обучение в емпатия, което развива емпатийните способности на мениджърите, повишава ефективността на комуникационния процес и води до успех на управлението.

Дисертационният труд е самостоятелно изследване, което отразява интересите и професионалния опит на докторанта:

1. Направен е сравнителен анализ между известните в теорията и практиката на модели на комуникационния процес.
2. Предложен е модел на съответствието между протичането на комуникационния процес и протичането на процеса на емпатия.
3. Разработен е модел на ключовите компоненти на емпатията за българските мениджъри.
4. Направен е преглед на утвърдени и нововъзникващи методи на обучение, прилагани в андрагогиката, които са приложими при развитието на емпатийните способности.
5. Изведени са фактори за индивидуализация на обучителния процес, свързани с времето, с което разполага мениджъра, принадлежността му към определено поколение и индивидуалните му характеристики при учене и усвояване на нова информация.
6. Предложена е методика за индивидуална оценка на емпатийните способности и развитието им.
5. Предложени са тематични единици на обучението и са диференцирани методи за всяка тематична единица.
7. Разработена е индивидуална обучителна матрица.
8. Разработената методика е валидирана чрез анкетно проучване и по метода на експертната оценка.

Постигната е основната цел, определена в началото на изследването – да се повиши приносът на публичните комуникации за успех на бизнеса чрез влиянието на емпатията върху комуникационния процес.

## СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

„Емпатията като елемент в инструментариума на организационното управление. Поглед през призмата на социалната невронаука., Сборник от доклади от кръгла маса „Тенденции в развитието на професионалното направление „Администрация и управление“, Издателски комплекс - УНСС, София, 2022 г.

Доклад, електронно научно списание Авангардни научни инструменти в управлението“, „Фалшивите новини – предизвикателство пред управлението на бизнес процесите и възможни корпоративни стратегии за отговор“.

Статия, SEPICE Junior Ed. 22, CROWDSOURCING – MODEL OF A GENERALLY RELEVANT CHECKLIST IN A DYNAMIC AND CONDITIONAL NETWORK ENVIRONMENT, в съавторство с Доц. д-р Надя Миронова

Студия, Годишник на УНСС, Тема: Business Communications Management on the Internet – Global Practices and Their Dimensions in Bulgaria, в съавторство с доц. д-р Надя Миронова.