

FRI-1.322-1-SW-01

EMPOWERMENT IN SOCIAL WORK ORGANIZATIONS¹

Assist. Prof. Maria Stoykova, PhD

Department of Medical-Social Sciences,
Faculty of Public Health, Health Care and Sports
South-West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad
Phone: 0878 74 86 31
E-mail: m_stoikova@swu.bg

***Abstract:** Empowerment is most frequently used in various disciplines. In social work, it is one of the main concepts that inform and guide practice. It is realized at different levels of functioning of the individual: individual (psychological empowerment), organizational and community. Social organizations aim to support the development and improve the quality of life of their clients. At the same time, they are committed to increasing the capacity of their employees. This report focuses on the analysis of the organizational aspects of empowerment in two main directions: empowerment as a goal and process in working with clients and empowerment as a characteristic of social organizations in relation to those working in them. The connections between these two aspects of the analysis are drawn and some recommendations for practice are presented.*

***Keywords:** Empowerment, Social Work Organizations, Social Workers.*

***JEL Code:** J59*

ВЪВЕДЕНИЕ

Овластяването е термин, който е широко използван (Gutierrez, GlenMaye, DeLois, 1995; Browne, 1995; Perkins, Zimmerman, 1995; Ani et al., 2017; Tcholakova, 2018), като концепцията е в непрекъснато развитие през последните няколко десетилетия (Joseph, 2019). Но освен като теоретична рамка, тя има своето приложение и като практически подход, който да се прилага в ежедневието на социалната работа на различни нива на реализация (Ani et al., 2017; Joseph, 2019) за подобряване на възможностите на индивидите, групите и общностите за по-добър живот (Ani et al., 2017). Като цел на социалната работа (IFSW & IASSW, 2014) овластяването се разглежда като подход, който акцентирайки върху неравния достъп до ресурси като причина за проблемите и социалното неравенство, създава социалната промяна (Zimmerman, 2000). Необходимо е да се подчертае, че то не е нещо, което да може да бъде дадена на някого, а по-скоро перспектива, която създава условията за придобиване на по-голям контрол, сила и възможност за избор (Tören, Acan, 2024).

Социалните организации целят предоставяне на ефективни и отговорни услуги и/или извършване на социална дейност и/или работа (Gutierrez, GlenMaye, DeLois, 1995), което поставя разглежданата концепция като теоретико-практическа рамка при реализиране и оценка на съответните интервенции и програми (Stoykova, 2024). Традиционно социалната работа е директно насочена към подобряване на разбирането на индивидите, семейства и групи за проблемната ситуация, в която са изпаднали и подобряване на уменията им за справяне в нея (Parsons, 1991; Sotirova, 2011; Parizov, Sotirova, 2012). Един от основните въпроси, който стои на преден план е свързан с начините, по които социалните организации подкрепят упълномощаването на клиенти и работещи (Gutierrez, GlenMaye, DeLois, 1995). Според Gutierrez, GlenMaye и DeLois (1995) практиката за овластяване е съзнателно ориентирана към потребителите дейност, включваща клиента в планирането, управлението или изпълнението на програми, и организационна култура, в центъра на която е партньорството с всички заинтересовани лица и прилагането на ефективни техники за управление на участието.

¹ Докладът е представен на научна сесия на 25.10.2024 в секция Социални дейности с оригинално заглавие на български език: „ОВЛАСТЯВАНЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОЦИАЛНА РАБОТА“.

Целта на настоящото изследване е да се проучат и анализират някои аспекти на организационното овластяване, като са поставени два фокуса: от една страна, разглеждането на проблема като цел и процес при работата с клиенти и от друга, представянето му като характеристика на социалните организации по отношение на работещите в тях. Анализът е представен в няколко части, включващи: концептуални разбирания за овластяването; организационни аспекти; връзка и обусловеност между отделните нива и специфика на подхода в организациите за социална работа.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Концептуални и практически аспекти на овластяването в социалната работа

Gutierrez (1990, p.149) определя овластяването като „процес на увеличаване на личната, междуличностната и политическата сила, така че индивидите да предприемат действия за подобряване на своята житейска ситуация”. Този подход на подкрепа променя фокуса на интервенциите от болестта, дефицитите и слабостите и го насочва към здравето, компетентностите на индивида и силните му страни, като терапевтите се разглеждат в ролята на сътрудници в помагачия процес, а не толкова като авторитетни експерти (Perkins, Zimmerman, 1995). Определяно като интервенция и продукт, умение и процес (Browne, 1995) или като цел, резултат и процес (Zimmerman, 2000), овластяването се анализира на различни нива (индивидуално, организационно и общностно) (Perkins, Zimmerman, 1995), които са взаимно зависими (Zimmerman, 2000).

Участието, достъпът до ресурси и полагането на усилия за осигуряването им, критичният анализ на влиянието на социално-политическата среда (Perkins, Zimmerman, 199; Zimmerman, 2000) и активността за постигане на контрол (Zimmerman, 2000) се определят като централни компоненти в концепцията. Може да се обобщи, че овластяването е „процес, при който индивиди и групи прилагат своята способност и капацитет да разбират и тълкуват проблеми и нужди, които след това се превръщат в действия чрез активно участие“ (Ani et al., 2017, p. 505). Този процес отчита многоизмерността и динамичността на действията на участващите и е насочен към постигане на взаимодействие, чрез което, като резултат, се постига повишаване на чувството за контрол и независимост (Febriana, 2011). Реализира се на основата на уважение, доверие, знания и опит, междуличностни и комуникационни умения, приемане на хората такива, каквито са и споделени визии (Febriana, 2011).

Резултати от проведено качествено изследване показва, че прилагането на подход, базиран на овластяване и дефиниране на силните страни, води до: повишена устойчивост по отношение на намалено напрежение у клиентите на социални услуги; подобро благополучие; увереност в себе си; по-добро осъзнаване на собствените си проблеми; положителна връзка със семейство и близки, и улеснен достъп до ресурси и услуги в общността (van Tol, Jonker, Scheepers, Wolf, 2023). Същото проучване показва, че постигнатите ползи за клиентите са в резултат на основните характеристики на приложния подход, а именно: ефективна работна връзка между клиент и помагач специалист; изслушване и сериозно отношение към индивида; фокусиране върху силните страни и индивидуализиране на подкрепата (van Tol, Jonker, Scheepers, Wolf, 2023).

Овластяването е конструкт, който обединява личностните специфики с влиянието на факторите на общността и се проявява в отношенията на индивида спрямо себе си и другите. Свързано е със самоопределеността, оценката и самооценката, както и ценностите. Базира се на ценността на индивида като човек, носител на силни страни, способности и ресурси. На основата на оценката за себе си и ситуацията, всеки се нуждае от възможност да бъде субект на собствения си живот.

Натовареността на социалните работници, липсата на достатъчно ресурси, възприетият подход на инструментална подкрепа и насочеността на изискванията към предоставяне на такава, липсата или неефективността на супервизията, обгрижващото поведение на семейството и личността на клиента се идентифицират от работещите като основни бариери при прилагане на овластяващ подход в социалната работа (Tören, Aşan, 2024).

За да могат работещите в социалната сфера да изграждат взаимоотношения със своите клиенти, които да водят до тяхното упълномощаване и постигане на устойчива положителна промяна в живота им, на основата на повишен контрол и избор, самите те трябва да бъдат овластени чрез подходящо образование и условия на работа, които да им позволяват да проявяват своята практическа компетентност и да действат спрямо ситуацията (Leonardsen, 2007). Социалните работници се нуждаят от „компетентност да идентифицират сложността на интересите и властовите отношения“ (Leonardsen, 2007, р. 4). Това, от своя страна, ще увеличи удовлетвореността, мотивацията и резултатността в работния процес.

Организационни аспекти на овластяването

Организационното овластяване е свързано с ефективността на работата на служителите. То е ключов елемент в теорията за самоопределеността (Alshemmari, 2023) като по този начин влияе на психологическото овластяване. Повишеното усещане за автономност, компетентност и свързаност водят до по-високи нива на ангажираност и изпълнение на професионалните задачи (Alshemmari, 2023). Връзката на овластяването със самоефективността и оценката на собствения капацитет го превръща в мощен фактор на мотивацията чрез възможностите за увеличаване на енергийния заряд на служителите за справяне (Thomas, Velthouse, 1990; Rawat, 2012). Моделът на организационно овластяване на Thomas и Velthouse (1990) го разглежда овластяването преди всичко като един когнитивен процес, при който си взаимодействат външни и вътрешни фактори. Фокусът е върху когнитивната оценка на ситуацията, компетентността, влиянието, възможностите и изборът, които индивидът прави. Овластяващите интервенции на организационно ниво са в посока на промяна на събитията в околната среда, които са ключови за формиране на оценката на задачите, извършвана от индивида и/или промяна на индивидуалните стилове, интерпретиращи тези събития (Thomas, Velthouse, 1990). Упълномощените служители заемат проактивна позиция по отношение на професионалните си роли (Rawat, 2012).

Spreitzer (2007) разглежда овластяването на работното място през две основни перспективи: социално-структурната (основана на теориите за социалния обмен и социалната власт) и психологическа (личното убеждение на индивида за нивото на контрол над работата му).

Организационното овластяване може да бъде разгледано на три нива: сътрудничество в самата организация, връзки между отделните организации и влияние на организацията в по-широк контекст, например политически (Peterson, Zimmerman, 2004; Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019). То включва „организационни процеси и структури, които подобряват участието на членовете и водят до постигането на целите на организацията“ (Perkins, Zimmerman, 1995, р. 571) чрез децентрализиране на властта в организацията (Marin-Garcia1, Bonavia, 2021). Отнася се до възможностите на организацията да предоставя контрол на своите членове, чрез който те самите да влияят на постигането на индивидуалните и колективни цели (Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019). Овластяващите организации оказват положително влияние едновременно върху благополучието на работещите в тях и върху клиентите (Francescato, Zani, 2013). Една част от литературата разглежда овластяването като елемент на високо ефективни работни практики, а друга - като следствие от подобни практики и се фокусира върху посредническите функции на разглеждания подход в процеса на ангажираност (Marin-Garcia1, Bonavia, 2021). Политика на прилагане на овластяване в организацията спрямо служителите води до по-високи нива на тяхната ангажираност, а оттам и на участието им в работния процес (Rawat, 2012), което рефлектира върху ефективността на действията им. Овластеният служител се характеризира с високо чувство на: самоопределеност и възможност за избор на начина, по който да свърши задачите си; значимост на работата за самия него; компетентност и влияние (Quinn, Spreitzer, 1997). Тези възприятия на индивида, по отношение на ролята му в организацията, влияят върху неговото поведение в посока повишаване на персоналната ефективност, иновативност и готовност за промяна (Quinn, Spreitzer, 1997).

Взаимовръзка и обусловеност между нивата на овластяване

Разглеждането на овластяването единствено на индивидуално ниво поставя акцент върху отговорността на служителите и не обръща внимание на организационните и екологичните влияния (Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019). Практиката, която е ориентирана към овластяване е едновременно насочена на микро- и макрониво, като промените могат да настъпят както в индивида, така и в колектива или самата среда (Parsons, 1991). Екипното овластяване е важен момент, защото то от една страна стимулира индивидуалното овластяване на организационните членове (Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004; Francescato, Aber, 2015; Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019), а от друга увеличава удовлетвореността от работата (Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004); ефективността и силата на самия екип (Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019) и има трайни положителни ефекти върху служителите (Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004). Овластяването на екипите и изграждането на система за социалната подкрепа допринасят за организационното овластяване, което увеличава жизнеспособността на една структура (Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019). Възприемането на организацията от нейните членове като ефективна влияе върху тяхното усещане за влияние и оценката им за сила и възможности, колективна ефективност и социална подкрепа (Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019).

Въпреки че са налични доказателства, че овластяването на организационно ниво води до повишаване на психологическото овластяване (на индивидуално ниво) (Perkins, Zimmerman, 1995; Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004; Francescato, Aber, 2015; Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019), Perkins и Zimmerman (1995) подчертават, че наличието на овластени индивиди не е пряко свързано с нивото на разглеждания проблем на организационно и общностно ниво. На организационно ниво упълномощаването на служителите има ефекти едновременно върху увеличаване на чувството им за контрол и насърчаване на ангажираността им към организацията (Borrego, Orgambidez, 2023). По този начин се идентифицира взаимовръзка между психологическото овластяване на индивида и неговите мотивация, здраве и благополучие (Marin-Garcia1, Bonavia, 2021).

Овластяващата организация се характеризира с: изяснена визия и предизвикателства; насърчаване на отворения диалог и работа в екип; предоставяне на лична автономност и изискване за отговорност към изпълнение на задачите; осигуряване на подкрепа и сигурност (Quinn, Spreitzer, 1997); наличие на климат на доверие, който насърчава откритото изразяване и приемане на конфликтите (Francescato, Aber, 2015), а оттам и предотвратяване на негативните въздействия върху организационната ефективност.

Овластяването на общностите включва откриване, увеличаване (Zimmerman, 2000) и разширяване на човешките възможности и подчертава ролята на индивида като ключов участник в процеса на развитие на общността (Ani et al., 2017) чрез участието му в колективни действия за повишаване на общото благополучие (Perkins, Zimmerman, 1995; Zimmerman, 2000). На общностно ниво, положителното възприемане на характеристиките на една организация от гражданите и от местните органи на управление увеличават нейното влияние (Rothman, De Vijlder, Schalk, Van Regenmortel, 2019). От своя страна, то може да бъде реализирано чрез стремеж за постигане на високи нива на организационно овластяване.

Организационни аспекти на овластяването в организациите за социална работа

Организационното овластяване в сферата на социалната работа се определя като степен на „...осигуряване на възможност на социалните работници да участват в процесите на вземане на решения и непрекъснатото им информиране чрез обучение за изграждане на доверие и мотивация“ (Morsy, Olik, 2023, p. 114).

Прилагането на овластяващ подход в социалните организации води до институционални ползи, но изисква определени инвестиции (Wójcik, 2017). Едно от условията е наличието на ефективната система на лидерство, която да подкрепя, практикува, популяризира и насърчава овластяващите методи (Gutierrez, GlenMaye, DeLois, 1995). Работата в партньорство при споделяне на власт между работещи, ръководители, супервайзъри и клиенти също е фактор, който влияе върху прилагане на този подход при работата с клиенти (Gutierrez, GlenMaye, DeLois, 1995).

Нивото на участие на работещите в решенията на организацията за социална работа и удовлетвореността от това участие, както и от взетите решения намалява преживяването на професионално прегаряне, изразяващо се в емоционалното изтощение, отчуждението от проблемите на другите и липса на удовлетвореност от работата и постигнатите резултати (Sotirova, Stoykova, 2023).

Професионалната ангажираност на социалните работници и положителните емоции, които изпитват по време на изпълнение на служебните си ангажменти, увеличава свързаността им със самата организация (Borrego, Orgambidez, 2023). Нивото на организационно овластяване, рефлектиращо върху психологическото се проявява в увеличена гъвкавост, приложение на иновационни подходи и подобро качество на работа (Morsy, Olik, 2023). Обученията, насочени към подобряване на общото организационно взаимодействие и между отделните структури, споделянето на информация и предприемането на колективни действия водят до по-високи нива на организационно овластяване (Rezaie, Bagheri, 2014).

Прилагането на подхода за овластяване на служителите е от особено значение за социалните организации. Той включва осигуряване на структурни и организационни условия, които дават на работещите достъп до необходимата информация, подкрепа, обучение, технологична среда и развитие на умения за използването ѝ, ресурси и емоционална обратна връзка, както и напътствия относно качеството на извършваната работа (Borrego, Orgambidez, 2023). Яснотата на целите и стратегиите, както и участието в процеса на вземане на решения подпомагат развитието на социалната организация (Morsy, Olik, 2023). Ефектите от това в ежедневната социална работа може да се изразява в намалено негативно въздействие от неясното формулиране на ролите и целите (Borrego, Orgambidez, 2023), които в сложността и динамичността на изпълнението на професионалните си задачи един специалист може да преживява. От особено значение е установената в изследвания (Borrego, Orgambidez, 2023) връзка между предоставянето на условия за действия, които да генерират положителна синергия на работното място между благополучието на индивида и качеството и ефективността на извършваната от него работа.

За постигане на добри резултати за социалните работници и техните клиенти, базирайки се на подходите на овластяване, може да се прилагат мерки, които да включват: наемането на подходящ брой служители за избягване на пренатоварването; включване на подходящ софтуер, улесняващ работата и инструкции за ползването му; обучения за управление на времето и развитие на междуличностни умения като увереност, компетентности за емоционална интелигентност; предефиниране на задачите и ролите, позволявайки по-ефективно използване на личните ресурси (Borrego, Orgambidez, 2023). Проучване на Su и Wong (2023) идентифицира връзка между осигуряването на достоен труд, включващ безопасни условия, достъп до здравеопазване, адекватно възнаграждение, свободно време и почивка, допълващи се ценности и предоставянето на подкрепа за социалните работници, с цел увеличаване на усещането им за споделена колективистична собственост. Последната се изразява в споделено чувство за принадлежност към организацията и нейните цели – важно условие за поддържане както на личностното израстване, така и на институционалното развитие и осигуряването на достъпна и качествена клиентска услуга.

Изводи и препоръки за практиката

На основата на направения преглед на литература по темата за овластяването се извеждат няколко основни изводи и препоръки:

➤ Осигуряването на повече власт, самостоятелност и самоконтрол на работещите в организациите за социални дейности е основа за осъществяване на качествени и ефективни услуги, което изисква паралелен фокус върху изследване на потребностите на клиентите и служителите.

➤ Спецификата на социалната работа, динамичния и многокомпонентен характер на интервенциите изискват прилагане на базирани на доказателствата, но и иновативни и гъвкави подходи на действие от страна на работещите, което налага нуждата от създаване на условия, които да увеличават техните усещания за: самоопределеност и възможност за избор на начина,

по който да свършат работата си; значимост на дейностите за самите тях; компетентност и влияние.

➤ Съществува взаимовръзка между отделните нива на овластяване (индивидуално, организационно и общностно), която рефлектира върху качеството на работа на служителите, постигнатите резултати за клиентите и благополучието на клиенти и работещи, успехът и политическото влияние на самата институция.

Въпреки че овластяването е индивидуалистичен процес, който се повлиява от различни фактори, относно прилагането му се изискват усилия от страна на мениджърите на социалната организация за създаване и поддържане на определена организационна култура и условия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В структурите за социална работа, прилагането на овластяващ подход е условие за качество и ефективност. То не е само цел, а и подход, рамка на оценка, мислене, разбиране и интервенция, която да ръководи дейностите на всички нива на реализация. Овластяването на клиентите не е възможно без ангажираност от страна на самата организация и създаването на определена организационна среда. Без да претендира за изчерпателност и въпреки наличието на ограничения, настоящият доклад очерта необходимостта от създаване на рамка, която да ръководи практиката и основните ѝ елементи.

REFERENCE

- Alshemmari, J. (2023). An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10 (1), 52-71
- Ani, F., Ramlan, N., Suhaimy, K., Jaes, L., Damin, Z., Halim, H., Bakar, S., Ahmad, S. (2017). *Applying Empowerment Approach in Community Development*. Paper presented at The 1st International Conference on Social Sciences University of Muhammadiyah Jakarta, Indonesia, 1–2 November 2017, 503-509
- Borrego, Y., Orgambidez, A. (2023). Pathways to organizational commitment: Workplace empowerment and engagement among Spanish social workers. *International Social Work*, 1-14
- Browne, V. (1995). Empowerment in Social Work Practice with Older Women. *Social Work*, 40(3), 358-363
- Febriana, D. (2011). *Empowerment: A concept analysis*. Paper presented at the Annual International Conference Syiah Kuala University Banda Aceh, Indonesia. November 29-30, 2011
- Francescato, D., Aber, M. S. (2015). Learning from organizational theory to build organizational empowerment. *Journal of community psychology*, 43 (6), 717-738.
- Francescato, D., Zani, B. (2013). Community Psychology Practice Competencies in Undergraduate and Graduate Programs in Italy. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 4(4), 1-12.
- Gutierrez, L. (1990). Working with Women of Color: An Empowerment Perspective. *Social Work*, 35(2), 149-153.
- Gutierrez, L., GlenMaye, L., DeLois, K. (1995). The Organizational Context of Empowerment Practice: Implications for Social Work Administration. *Social Work*, 40 (2), 249-258.
- IFSW & IASSW (2014) Global Definition Social Work. Available at <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/> – посетен на 14.04.2024 г.
- Joseph, R. (2020). The theory of empowerment: A critical analysis with the theory evaluation scale. *Journal of Human Behaviour in the Social Environment*, 30(2), 138-153.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on worksatisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Leonardsen, D. (2007). Empowerment in social work: an individual vs. a relational perspective. *International Journal of Social Welfare*, 16, 3-11.
- Marin-Garcia JA, Bonavia T. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 May 28;18(11):5822. doi: 10.3390/ijerph18115822. PMID: 34071574; PMCID: PMC8198432.

- Morsy, A., Olik, M. (2023). The Relationship Between Functional Empowerment of Social Workers and Achieving Institutional Excellence in NGOs. *Egyptian Journal of Social Work*, 107-126
- Parizov, P., Sotirova, V. (2012). Methods of social work. Blagoevgrad: Univ. Izd. "Neofit Rilski" (Оригинално заглавие: Паризов, П. & Сотирова, В. (2012). Методина социалната работа. Благоевград: УИ „Н. Рилски“)
- Parsons, R. (1991). Empowerment: Purpose and Practice Principle in Social Work. *Social Work in Group*, 14(2), 7-21
- Perkins, D., Zimmerman, M. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 569-579.
- Peterson, N., Zkimmerman, M. (2004). Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34 (1/2), 129-145.
- Quinn, R., Spreitzer, G. (1997). The Road to Empowerment: Sevenm Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rawat, P. (2012). Workplace Empowerment and Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2 (1), 65-69.
- Rezaie, A., Bagheri, G. (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1 (2), 147-162
- Rothman, L., De Vijlder, F., Schalk, R., Van Regenmortel, M. (2019). A systematic review on organizational empowerment. *International Journal of Organizational Analysis* 27 (5), 1336-1361
- Si, X., Wong, V. (2023). The Effects of Decent Work and Social Support on Enhancing Collective Psychological Ownership Amongst Young Adult Social Workers. *British Journal of Social Work*, 00, 1–20
- Sotirova, V. (2011). Basics of social work. Blagoevgrad: Univ. Izd. "Neofit Rilski" (Оригинално заглавие: Сотирова, В. (2011). Основи на социалната работа. Благоевград: УИ „Н. Рилски“)
- Sotirova, V., Stoykova, M. (2023). Connection and reasoning between the organizational and managerial process and professional burnout in the social field. *Multidisciplinary Journal of Science, Education and Art*, 272-278 (Оригинално заглавие: Сотирова, В., Стойкова, М. (2023). Взаимовръзка и обусловеност между организационно-управленски процес и професионалното прегаряне в социалната сфера. *Multidisciplinary Journal of Science, Education and Art*, 272-278)
- Stoykova, M. (2024). The concept of empowerment as a framework for quality and effectiveness in social work. *KNOWLEDGE – International Journal* Vol.65.1, 165-170. (Оригинално заглавие: Стойкова, М. (2024). Концепцията за овластяване като рамка за качество и ефективност в социалната работа *KNOWLEDGE – International Journal* Vol.65.1, 165-170.)
- Spreitzer, G. ((2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In: (Edt. C. Cooper and J. Barling, *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications
- Tcholakova, M. (2018). Empowerment in looking ahead. In& (Edt.) Gradev, D. *Look ahead. The personal network of communication*, Sofia: Univ. Isd. "Sv. Kliment Ohridski" (Оригинално заглавие: Чолакова, М. (2018). Овластяването в погледите пред себе си. В: Градев, Д. *Поглед пред себе си. Личната мрежа на общуване*. София: УИ „Св. Климент Охридски“)
- Thomas, K., Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy Management Review*, IS (4). 666 - 68 1.
- Tören, Z., Açıkan, B., (2024). Social workers' experience with the concept of empowerment: voices from the disability field. *Journal of Social Work Practice*, 38 (3), 287-301.
- vanTol, P., Jonker, I., Scheepers A., Wolf, J. (2023). Pathways to Empowerment as a working method for local social support services. *PLoS ONE* 18(6): e0282470. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282470>
- Wójcik, P. (2017). Empowerment in modern organizations - determinants and benefits. *Annales H – Oeconomia*, 51 (3), 161-172.
- Zimmerman, M. (2000). *Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis*. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *The handbook of community psychology*. New York: Plenum Press.