
COACHING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL

Velislava Nikolaeva

Varna Free University „Chernorizets Hrabar”, Bulgaria, nikolaeva100@abv.bg

Abstract: In the last few years, the use of coaching in the management of the business organization has become more and more popular. The new requirements for global environmental behavior and global competition support the established need to improve the tools for managing indoor environment factors that lead to the sustainable formation of competitive advantages and to increasing the efficiency of management. On the other hand, the evolution of the business organization also implies a continuous improvement of the management tools in order to better meet the objectives and increase the effects from the realized activities and processes. This is the argumentation of the defended thesis in the present study, namely: Coaching can be used as a management tool that helps to create sustainable competitive advantages, supports the implementation of organizational goals and positively influences the organization's working climate. In view of the sustainability of the results and benefits to the organization from the use of coaching, it is advisable that it can be done by managers who are specially trained to do so.

The aim of the study is to follow the scientific discussion on the essence and specifics of coaching in the management of the business organization. On this basis, to systematize and critically analyze the relevance of coaching as a strategic management tool to increase the individual and complex results of the activities carried out in the organization.

In order to achieve the research goal, analysis and synthesis of specialized literature, problematic, systemic and functional analysis are used. In the course of developing the report, focus is placed on the specifics of coaching and its relevance to business organization management, including its potential to be used to form and develop sustainable competitive advantages and achieve strategic success. The term "synergic coaching effect" is used and substantiated.

The author's understanding of coaching ability to generate synergic effects is formed on the basis of established direct and indirect benefits to the organization as a result of using coaching to solve different kinds of problems that lead to a general and individual increase in the results of the activities performed, to improving the professional suitability of employees and managers.

This statement does not deny the benefits to the organization from using an external coach, as well as the training of employees of the organization for implementing internal coaching. Based on the systematic and analyzed information about the coaching specifics, it is concluded that the organization should train its managers to conduct coaching. In this way, the manager's skills are increased and another problem solving tool is mastered. At the same time, the trust between him and his coaching staff is growing, which can be seen as one of the prerequisites for turning the manager into a leader. Coaching by a manager in the process of solving internal organizational problems, not by an outsider or a trained coach, also saves time, as it misses the stage in which regardless of the type of coaching chosen - whether external or internal with a coach who is not the manager, the latter must get acquainted with the results achieved to take the necessary action.

This is another argument in support of the defended thesis that coaching can successfully be used as a strategic tool for managing the business organization.

Keywords: management, strategic management, coaching, coaching process, strategic success.

КОУЧИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ**Велислава Николаева**

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”, nikolaeva100@abv.bg

Резюме: През последните няколко години използването на коучинг в управлението на бизнес организацията придобива все по-голяма популярност. Новите изисквания за поведение в глобална среда и глобална конкуренция аргументират установената необходимост от усъвършенстване на инструментариума за управление на факторите на вътрешната среда, които да доведат до устойчиво формиране на конкурентни предимства и до повишаване на резултатността на управлението. От друга страна, еволюцията на бизнес организацията също предполага непрекъснато усъвършенстване на управленския инструментариум с оглед по-доброто изпълнение на целите и повишаването на ефектите от осъществяваните дейности и процеси. С

това се аргументира защитаваната теза в настоящата разработка, а именно: коучингът може да се използва като управленски инструмент, който съдейства за формирането на устойчиви конкурентни предимства, подпомага изпълнението на организационните цели и влияе положително на работния климат в организацията. С оглед устойчивостта на резултатите и ползите за организацията от използването на коучинг, препоръчително е той да може да се осъществява от мениджърите, които да бъдат специално обучени за това.

Целта на разработката е да се проследи научната дискусия относно същността и спецификите на коучинга в управлението на бизнес организацията. На тази основа да се систематизират и критично анализират границите на приложимост на коучинга като стратегически управленски инструмент за повишаване на индивидуалните и комплексни резултати от осъществяваните дейности в организацията. За постигането на изследователската цел са използвани анализ и синтез на специализирана литература, проблемен, системен и функционален анализ. В хода на изграждане на изложението на доклада фокус е поставен върху спецификата на коучинга и неговата приложимост в управлението на бизнес организацията, в това число и потенциала му да се използва за формиране и развитие на устойчиви конкурентни предимства и постигане на стратегически успех.

Използван и аргументиран термина „синергичен коучинг ефект“. Авторовото разбиране за способността на коучинга да генерира синергични ефекти се формира на база установените преки и косвени ползи за организацията в резултат на използването на коучинга за решаване на различни по характер проблеми, които водят до общо и индивидуално повишаване на резултатността от извършваните дейности, както и до подобряване на професионалната пригодност на служителите и мениджъри.

С настоящото изложение не се отричат ползите за организацията от използването на външен коуч, както и от обучението на служителите на организацията за осъществяване на вътрешен коучинг. Въз основа на систематизираната и анализирана информация за спецификите на коучинга се стига до извода, че организацията трябва да обучава своите мениджъри за осъществяване на коучинг. По този начин се увеличават уменията на мениджъра и се усвоява още един инструмент за разрешаване на проблеми. Заедно с това се увеличават доверието между него и неговите служители, за които е прилаган коучинг, което може да се възприеме и като една от предпоставките за превръщане на мениджъра в лидер. При осъществяването на коучинг от мениджър в процеса на разрешаване на вътрешно организационни проблеми, а не от външен коуч или служител, обучен за коуч, се пести и време, тъй като се пропуска етапа, в който независимо от избрания вид коучинг – външен, или вътрешен с коуч, който не е мениджър, последният трябва да се запознае с постигнатите резултати, за да предприеме от своя страна необходимите действия. Това е още един аргумент в подкрепа на защитаваната теза, че коучингът успешно може да се използва като стратегически инструмент за управление на бизнес организацията.

Ключови думи: управление, стратегическо управление, коучинг, коучинг процес, стратегически успех

Област: Обществени науки

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Промените във външната среда на бизнес организацията налагат промени в управлението на вътрешната среда, с което се аргументира необходимостта от усъвършенстване на управленския инструментариум.

От своя страна коучингът успешно може да се прилага в практиката на мениджърите за отстраняване на различни проблеми, тъй като той има пряко положително влияние върху поведението на служителите и води до формирането на редица синергични ефекти. Именно на това се основава защитаваната теза в разработката, а именно, че коучингът може да се използва като управленски инструмент, който съдейства за формирането на устойчиви конкурентни предимства, подпомага изпълнението на организационните цели и влияе положително на работния климат в организацията. В изложението се възприема разбирането, че с оглед устойчивостта на резултатите и ползите за организацията от използването на коучинг, е препоръчително той да може да се осъществява от мениджърите, които да бъдат специално обучени за това.

2. СЪДЪРЖАТЕЛЕН ОБХВАТ НА КОУЧИНГА

Спецификата на коучинга в специализираната литература е подробно анализирана. В най-общия смисъл коучингът се представя като:

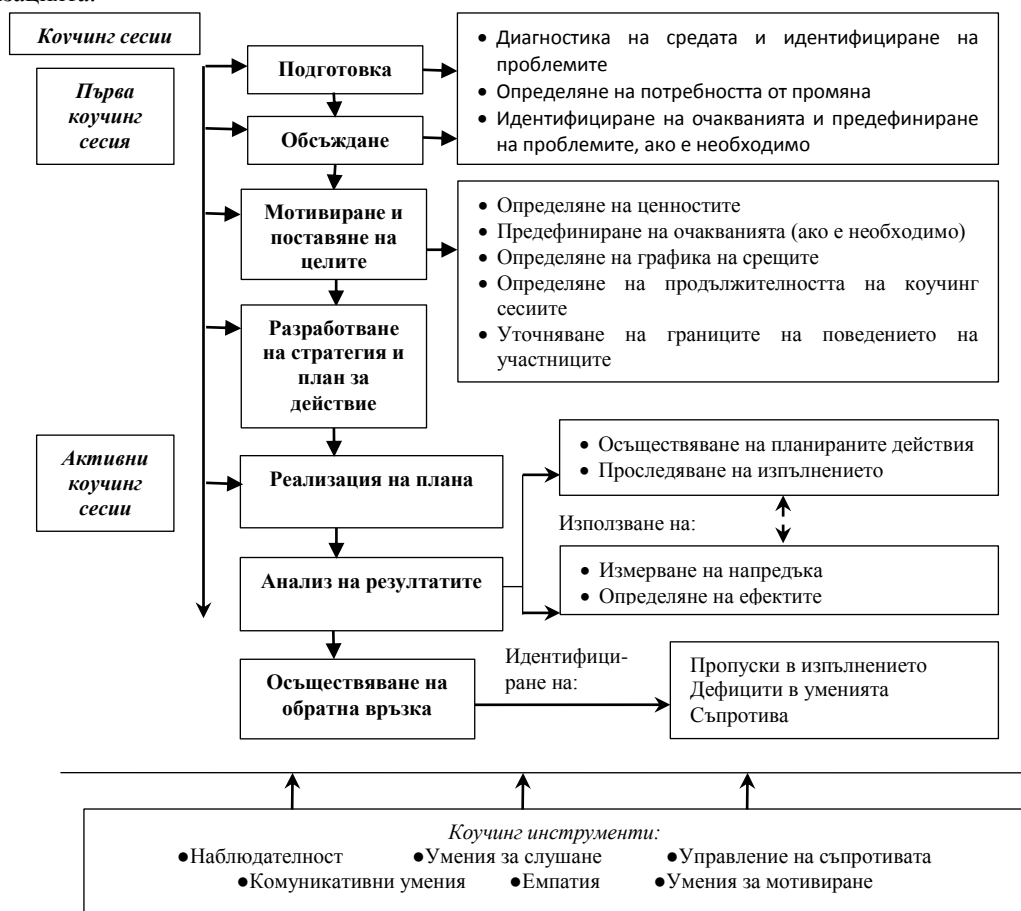
- *Процес и дейност.*¹⁰ Коучингът е процес, позволяващ разкриване на потенциала на личността или групата в хода на изпълнение на целите. Коучингът е и дейност, предполагаща персонализирано

¹⁰ За повече информация виж: Добротворский, И. *Коучинг – личная тренировка: помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере*, Москва, (2006). Harvard Business Essentials. *Коучинг и менторство*. София, С: Класика и Стил, (2008).

консултиране. Той използва разнообразни подходи, които осигуряват дългосрочна ориентация и развитие на личността или групата. Чрез него успешно могат да се усъвършенстват уменията на хората, да се подпомага дългосрочното им развитие, както и развитието на системите, от които са част.

- **Инструмент за мотивация и разкриване на потенциала на хората**¹¹ Коучингът влияе върху мотивацията и позволява оказване на помощ на някого, в резултат на която се развива желана компетенция. Той е и ефективен метод, чрез който може да се подобри представянето на личността и в частност – на служителите. Коучингът позволява отключване на потенциала на хората и води до максимизиране на тяхната успеваемост.
- **Специфичен управленски инструмент и метод**¹² Коучингът позволява повишаване ефективността на работата и усъвършенстване на професионалните навици на служителите. Чрез използването на силата на въпросите в зависимост от степента на професионална пригодност на служителите и при подходящ подбор на стила на управление, коучингът е ефективен метод за осъществяване на промени, тъй като той е насочен към промяна и е предпоставка за случване на промяна. Коучингът е творчески метод, водещ до личностно изменение не само на коучвания, но и на коуча. Коучингът е метод, чрез който мениджърите работейки с подчинените си им съдействат за придобиване и развиване на умения, които водят до повишаване на професионалната им пригодност.

Във фигура 1 е визуализиран процеса на коучинг, който е приложим и в управлението на бизнес организацията.



Фиг. 1 Процес на коучинг

¹¹ За повече информация виж: Богданова, М. *Подбор и оценяване на персонал*. София, С: УИ „Св. Климент Охридски“, (2013), Ландсбърг, М. *Коучинг*. Москва, М: Эксмо, (2006), Уитмор, Дж. *Коучинг за високи постижения*. София, С: НЛП България, (2012).

¹² За повече информация виж: Клаттербак, Д. *Командный коучинг на рабочем месте*. Москва, М: Эксмо, (2008). Ландсбърг, М. *Коучинг*. Москва, М: Эксмо, (2006), О’Конър, Дж., А. Лейджис. *Коучинг с НЛП*. София, С: НЛП Тренинг Център, (2012), Стак, Э. *Коучинг на предприятии*. Москва, М: Институт консультирования и системных решения, (2006).

Коучингът е процес, посредством който могат да се генерират редица положителни ефекти за организацията. Като по-значими сред тях могат да се посочат:

- разкриване вътрешния потенциал на личността, обект на коучинг;
- повишаване успеваемостта и способността за адаптация на индивида;
- увеличаване знанието на коучвания за самия него и за значимостта му в трудовия процес;
- повишаване на мотивацията и производителността, и способства за осъществяването на промени;
- подпомагане изпълнението на организационните цели и по-лесно съвместяване на личните с тях;
- увеличаване на ефективността на управлението и на авторитета на ръководителя;
- повишаване на професионалната пригодност на целия длъжностен състав, участващ в коучинг процеси.

3. ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Използвайки систематизираните по-горе положителни ефекти, които могат да се генерират в следствие осъществяването на коучинг, приложимостта му в управлението на бизнес организацията може да се аргументира с:

- Чрез коучинга се насърчава креативността, увеличава се самопознанието и се разкрива потенциала на личността. В този смисъл може да се твърди, че коучингът подпомага развитието на знанието на индивида и позволява учене чрез себепознаване и емпиричен опит.
- Коучингът може да се прилага върху отделна личност или върху група хора. Това увеличава границите на неговото приложение в бизнес организацията, тъй като в зависимост от поставените цели, може да се определя броя на служителите, които да са обект на коучинг.
- Използването на коучинг улеснява осъществяването на промени, което е предпоставка за повишаване на резултатността.
- В бизнес организацията коучингът може да се осъществява от външен коуч, вътрешен коуч и коуч-мениджър. В настоящата разработка се възприема разбирането, че най-добре за организацията е, коучингът да се осъществява от мениджър (мениджърите) след подходящо за целта обучение. Основанията за това твърдение могат да бъдат видени в таблица 1.
- Коучингът позволява целево трансфериране на знанието, получено по време на коучинг сесиите в практиката на бизнес организацията.
- Използването на коучинг в бизнес организацията е предпоставка за генериране на синергични ефекти.

Коучингът в бизнес организацията може да бъде вътрешен и външен. Външният коучинг се осъществява от нает коуч, а вътрешният от специално обучен служител-коуч или от мениджъра (мениджърите), който също е обучен за коуч. В таблица 1 са систематизирани резултати от проведено сравнение между вътрешния и външния коучинг и спецификите при използването им в бизнес организацията.

Таблица 1. Сравнение между външен и вътрешен коучинг

Критерии	Външен коуч	Вътрешен коуч	Мениджър коуч
Степен на познаване на специфичната работна среда	малка	ограничена до голяма	голяма
Възможност за формално влияние	малка	ограничена	голяма
Възможност за непосредствено наблюдаване на процеса	голяма	голяма	голяма
Възможност за вземане на управленско решение в следствие на резултатите от коучинга	малка	малка	голяма
Възможност за планиране и осъществяване на промени в бизнес организацията като резултат от коучинга	малка	малка	голяма
Място на осъществяване в йерархията на системата	предимно на топ равнище	на различни равнища	на различни равнища
Възможност за проследяване на напредъка след приключване на коучинга	малка	голяма	голяма
Възможност за оценка и непосредствено влияние и върху други процеси в	малка	ограничена	голяма

организацията			
Възможност за идентифициране на синергични ефекти в бизнес организацията като резултат от коучинга	малка	ограничена	голяма
Възможност за идентифициране на организационни проблеми без те да са непременно свързани с коучинга	малка	ограничена	голяма
Възможност за увеличаване на професионалната пригодност и компетентност на коуча ¹³	малка	малка	голяма

Източник: авторова разработка

Както е видно от представената таблица, най-големи са ползите именно в онези от случаите, в които коучингът се осъществява от мениджъра.

В хода на изясняване на приложимостта на коучинга в управлението на бизнес организацията от значение са границите на неговата приложимост, както и ползите, и рисковете, които могат да се генерират в организацията в следствие негово прилагане.

Ползите от прилагането на коучинг в бизнес организацията от мениджърите могат да се систематизират в три основни групи:

- ползи за личността, която е обект на коучинг;
- ползи за организацията;
- ползи за коуча – мениджър.

Коучингът успешно може да се прилага при разрешаването на проблеми от различно естество като например – повишаване на професионалната пригодност на мениджъри и служители, при делегиране на права, при вземане на решения, при мотивирането на персонала, при целелогагането и осъществяването на стратегическото развитие на организацията, при оказване на индивидуална помощ и подкрепа на служители и екипи, за изграждане на лидери и др.

Както вече е отбелязано, прилагането на коучинг в бизнес организацията носи не само ползи, но е и предпоставка за формиране на ситуации, които могат да се определят като рискови. В този смисъл като по-значими рискове при прилагането на коучинг от мениджърите могат да се посочат:

- Необходимо е време за обучение на мениджъра да осъществява коучинг.
- Мениджърът трябва да усвои и осъществява две различни по характер и съдържание роли – на ръководител и на коуч. Те изискват различен набор от знания, умения и компетенции, а усвояването им и последващото им демонстриране в работна среда може да се окаже затруднено от влиянието на различни обективни и субективни фактори.
- Мениджърът е формален ръководител, което може да бъде пречка при осъществяването на коучинг, тъй като резултатите от коучинга зависят от изграденото доверие между коуч и коучван. За това е важно мениджърът да се ползва с уважението на своите служители.
- Коучингът отнема време. В условието на времеви дефицит прилагането на коучинг също се затруднява.

Независимо от систематизираните рискове при осъществяването на коучинг в бизнес организацията, ползите, които се генерират в следствие неговото прилагане са значителни и значими, с което се обосновава защитаваната авторова позиция, че коучингът може да се използва успешно и да се възприема като стратегически управленски инструмент. Заедно с това коучингът води до формиране на синергични ефекти, които се генерират от непосредственото осъществяване на коучинга върху служител или служители, което в следствие води до положителна промяна в поведението на свързаните с тях подсистеми в организацията и на цялата организация. В настоящата разработка тези ефекти е възприето да се наричат „синергичен коучинг ефект“.

¹³ Има се предвид доколко е приложимо в бъдещата професионална дейност наученото по време на коучинга от самия коуч. В този смисъл коучът е специалист по коучинг – наученото по време на коучинг сесията няма да повиши неговата професионална пригодност на коуч. Подобен е резултатът и при вътрешния коуч, чието основно занятие в бизнес организацията е да осъществява коучинг. За разлика от тях, мениджърът не е само коуч. В своето ежедневие на мениджър, той може да използва наученото по време на коучинг сесията, за да подобрява своето управление, да повишава своя авторитет и да оптимизира организационните резултати.

Под „синергичен коучинг ефект“ следва да се разбира сумарния ефект, който се генерира в организацията, в резултат на прилагането на коучинг. В този случай трябва да се вземат под внимание не само преките ползи от прилагането на коучинг, а именно: ползите за личността, обект на коучинг, а и ползите за цялата организация, които ще се формират като резултат от:

- положителната промяна в поведението на коучвания служител при изпълнение на трудовите му задължения;
- положителната промяна в поведението на мениджъра, който по-добре започва да разбира поведението на своя служител или служители;
- новото умение, придобито от мениджъра, за да бъде коуч (този ефект ще се реализира, само ако коуча и мениджъра са едно и също лице);
- положителната промяна в поведението на коучвания служител при взаимодействието му с останалите служители, което мултиплицира първоначалната полза от коучинга;
- повишаване на възможността мениджъра, придобивайки ново качество на познанието за своите служители, да повиши резултатността от своето управление и да се превърне в лидер.

Всички тези ползи поединично или в съвкупност са предпоставка за увеличаване на резултатността от управлението и са основание да се твърди, че коучингът може да се използва като управленски инструмент със стратегическо значение.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложеното изложение позволява формирането на следни изводи и обобщения:

Първо: Специфичната природа на коучинга изисква усвояването на специализирани знания и умения, посредством които той да може да се прилага от мениджърите в организацията. Прилагането на коучинг от външен коуч или от специално обучен служител, който не е мениджър, също генерира ползи, но те са относително по-малко в сравнение с тези, които се генерират, когато мениджърът е коуч.

Второ: Коучингът може да се възприеме като стратегически инструмент за управление на бизнес организацията, тъй като той предполага генерирането на ползи, някои от които по-трудно и бавно биха могли да се постигнат само с популярните подходи за управление. В този смисъл е целесъобразно мениджърите да получават специализирана подготовка за осъществяване на коучинг.

Трето: Коучингът води до генерирането на синергични ефекти, които се мултиплицират в организацията. В този смисъл под „синергичен коучинг ефект“ се разбира общата резултатност от прилагането на коучинг.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бессер-Зигмунд, К., Х. Зигмунд. *Самокоучинг*. Санкт-Петербург, СП: Вернера Регена, (2010).
- [2] Бланчард, К. и др. *Лидерството и едноминутният мениджър*. София, С: Класика и Стил, (2011).
- [3] Богданова, М. *Подбор и оценяване на персонал*. София, С: УИ „Св. Климент Охридски“, (2013)
- [4] Добротворский, И. *Коучинг – личная тренировка: помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере*, Москва, (2006).
- [5] Клаттербак, Д. *Командный коучинг на рабочем месте*. Москва, М: Эксмо, (2008).
- [6] Ландсбърг, М. *Коучинг*. Москва, М: Эксмо, (2006).
- [7] О'Конър, Дж., А. Лейджис. *Коучинг с НЛП*. София, С: НЛП Тренинг Център, (2012).
- [8] Стак, Э. *Коучинг на предприятия*. Москва, М: Институт консултирования и системных решения, (2006).
- [9] Уитворт, Л., Х. Кимси-Хауз, Ф. Санда. *Коактивний коучинг*. Москва, М: МАК, (2004).
- [10] Уитмор, Дж. *Коучинг за високи постижения*. София, С: НЛП България, (2012).
- [11] Уитмор, Дж. *Coaching - Новый стиль менеджмента и управления персоналом*. Москва, М: Финансы и статистика, (2000).
- [12] Угън, С., Т. Хорн. *Стратегическо мислене*. София, С: Класика и Стил, (2015).
- [13] Harvard Business Essentials. *Коучинг и менторство*. София, С: Класика и Стил, (2008).