

КОУЧИНГ И ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Велислава Николаева

Съдържателният обхват на думата „коуч“ се свързва с английската дума „coach“, която в превод се използва със значение на треньор или трениране, обучение, даване на насоки.

Изясняването на понятието „коуч“ налага и следните уточнения:

- „Коуч“ може да се използва за наименоване на длъжността на този, който осъществява съответната професионална помощ.

- „Коуч“ е специфичен процес, свързан с професионалното консултиране и подпомагане по различни въпроси в бизнес организацията. Познати са примери, в които коучът оказва помощ и при лични въпроси, но тази страна на коучинга не е обект на изследване в настоящата разработка.

В дефиниция, дадена от Международната коуч федерация (ICF) [2], коучингът се определя като професионално партньорство между коуч и човек или група в процес, който предизвиква размисъл, мотивира и насърчава използването на личния и професионалния потенциал за постигането на различни цели. В предложеното тълкуване за съдържателния обхват на коучинга впечатления правят:

- професионалното партньорство, което предполага и насочва към равнопоставеност по време на коучинга. В този смисъл използването на термини като „консултиране“ и „съветване“ не е особено подходящо, тъй като те насочват към наличие на специфична компетентност поне у един от участниците, което при коучинга в чистия му вид е по-скоро изключение, а според някои специалисти по коучинг се приема дори за грешка;

- специфичните взаимоотношения, които се създават. При коучинга решенията се генерират от личността или групата, към които се прилага той, а не се задават отвън. Това е друга отличителна черта на коучинга, която го отличава от наставяването и обучението;

- коучингът води до разкриване на вътрешния потенциал на личността или групата, което пък води до повишаването на мотивацията и общата удовлетвореност от работата.

Отличителна характеристика на коучинга е и обстоятелството, че този, който провежда коучинга, няма и не дава отговори на дискутираните

In the recent few years it is more actively talked about the so-called Coaching and its place in the management of organizations. It could be perceived as a specific approach to developing management decisions, as a new type of “consulting” or as an effective mechanism to detect the potential of the business organization.

The objective of this report is the positioning of the coaching in the decision making process.

Main tasks arising from the so formulated objective are:

1. To define the meaningful scope of the term “coaching”.

2. To analyze the management decisions cycle in the context of the coaching processes.

проблеми, не дава и съвети. Отправна точка е допускането, че всички отговори са в обекта на коучинга и с подходящи въпроси, той сам може да ги формулира.

Като управлеска концепция се използва от 90-те години на миналия век, а в България коучингът придобива популярност едва през последните няколко години.

Популярността на коучинга през последните десетилетия се дължи на причини от различен характер, сред които:

- промени във външната среда, които изискват вземането на стратегически решения. Много често стратегическо управление в българските бизнес организации липсва или не се използва целия му потенциал;

- необходимостта от вътрешноорганизационни промени, които да са адекватни на новите пазарни реалности, в които се развива бизнесът. Динамиката на външната среда изисква гъвкавост и адаптивност на хора и процеси във вътрешната среда, което поражда организационна и личностна съпротива. Преодоляването ѝ може да се подпомогне чрез коучинг;

- стремежът на мениджърите да управляват ефективно и да развиват успешно ръководените от тях организации разкрива вътрешноорганизационни проблеми, свързани с мотивацията на

служителите и тяхната професионална пригодност;

- установеният дисбаланс между придобитото академично знание (усвоени теоретични знания по време на обучение) и изисквания на практиката не само по отношение на оперативните служители, но и по отношение на управленския апарат;
- стресът на работното място и ежедневието;
- промяната в ценностите и бизнес етиката, които поставят фокус върху развитието на подходяща работна среда, която да води до високи нива на удовлетвореност и до по-ефективно изпълнение на стратегическите цели и приоритети;
- търсенето на нови форми за воденето на конкурентна борба и създаването на конкурентни предимства.

В настоящата разработка се коментира ролята на коучинга единствено и само от гледна точка на способността му да се използва като управленски инструмент при изграждане и развитие на отношенията ръководител–подчинен, ръководител–екип. В този смисъл се коментира коучинг на работното място реализиран от ръководителите (властимащите), и ролята им на коучъри по отношение на техните подчинени. Основополагащото при осъществяването на коучинга е изградената комуникационна връзка между участващите в процеса на коучинг.

В своето ежедневие ръководителят непрекъснато взема управленски решения. Една от популярните дефиниции за съдържателния обхват на управленското решение е, че то е волеви акт на субекта на управление.

Методите и подходите за вземането на управленско решение се определят от доминиращия ръководен стил. От това пряко зависи и степента на участие на служителите в процесите по вземане на решение.

Търсенето на областите и границите на приложение на коучинга в тези процеси е възможно след определянето на етапите в т. нар. цикъл на управленското решение, а именно:

1. Възникване, узнаване, осъзнаване и изследване на проблема/ възможността. Много често в специализираната литература като първи етап в процеса на вземане на управленско решение се посочва „дефиниране на проблема“, което се обяснява с констатирано несъответствие между очаквано и фактическо състояние. Такова твърдение може да се приеме за вярно, ако се отчете обстоятелството, че констатираното несъответствие може да е в положителна и в отрицателна посока.

2. Варианти. Разработването на варианти за отстраняване на проблемната ситуация изисква: изследване – събиране на достатъчно информа-

ция, която да изясни причините, довели до появата; разработване на различни алтернативи за противодействие – управленското решение винаги се взема в условията на избор.

3. Избор. Разработените алтернативи се сравняват по предварително формулирани критерии, които поставят ограничителните условия за избора. За избран вариант се приема онази алтернатива, която най-пълно удовлетворява формулираните критерии.

4. Изпълнение. След като решението вече е известно, е необходимо създаването на подходящи условия за неговата реализация – избор на изпълнители, срокове, осигуряване на ресурси и други организационни условия.

5. Обратна връзка. Всеки управленски процес изисква задължителна обратна връзка, с която да се определи ефективността от управленското въздействие.

Класифицирането на управленските решения може да стане посредством различни критерии, но за нуждите на настоящия доклад, водещ е критерият „брой на участниците, които ги вземат, и участието на подчинените в процеса на вземане на решение“. Според него решенията биват:

- еднолично взети решения от ръководителя;
- еднолично взети решения от ръководителя с участие на подчинените;
- колективно взети решения;
- решения, взети от подчинените.

Характеристиките на предложените разновидности на решенията са посочени в таблица 1.

Таблица 1
Видове решения според степента на участие на служителите

№	Видове решения	Характеристика
1.	Еднолично взети решения от ръководителя	Ръководителят самостоятелно разработва алтернативите и прави избора на решение.
2.	Еднолично взети решения от ръководителя с участие на подчинените	Подчинените са участвали в анализа и диагностиката на проблема, в разработването на алтернативите, но изборът е направен от ръководителя.
3.	Колективно взети решения	Изборът е направен след обсъждане и съгласуване с подчинените.
4.	Решения, взети от подчинените	Ръководителят не е участвал в процеса на избор на решението, а е възложил това на своите подчинени.

Решенията, които се вземат самостоятелно и без участието на служителите, не дават възможност за прилагането на коучинг, тъй като ръководителят по някакви причини (не е изключено те да са обективни – като липса на време например) не търси мнението и подкрепата на своите подчинени. Ръководителят може да е

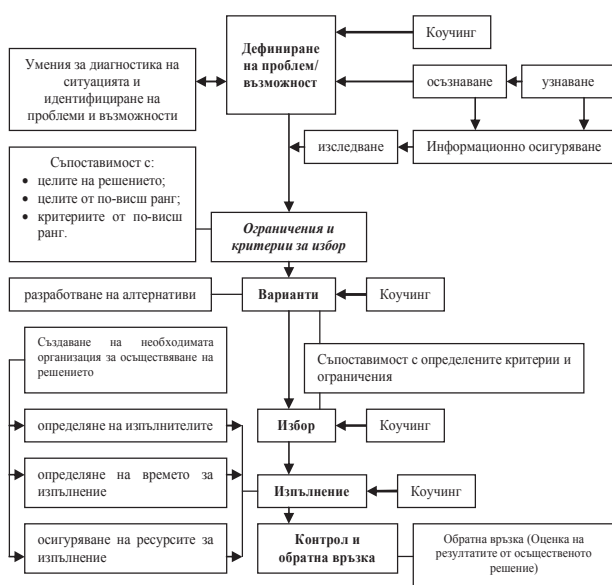
новоназначен и да не познава възможностите на екипа. Възможно е екипът да е нов и още да не са създадени условия за екипна работа и за генериране на синергични ефекти. Обективна причина, при която не се търси мнението на служителите в процеса на вземане на решение, е и когато естеството на задачата е такова, че то е извън констатираните компетенции на служителите, или когато са установени някакви кризисни ситуации.

Останалите разновидности коментират различни аспекти на вземането на решение при демократично и либерално ръководство. Именно при тях е приложим инструментариумът на коучинга.

Използването на коучинга в процесите на вземане на решение се свързва с:

- насърчаване на самоинициативността на служителите;
- създаване на работна среда, която разкрива потенциала на служителите и създава удовлетвореност от работата;
- повишаване на доверието между ръководител и подчинен, съответно ръководител и екип;
- формиране на среда, в която управлението може да прерасне в самоуправление;
- повишаване потенциала на стратегическото управление и свързаните с него решения.

Коучингът може да се прилага на различни етапи от цикъла на управленското решение. Границите на неговата приложимост са посочени във фигура 1.



Фиг. 1. Цикъл на вземане на решение и коучинг

Предложеният вариант на цикъл на управленско решение с използването на коучинг дава

възможност на ръководителя да определи степента на използване на коучинга на различните етапи, както и хората, на които да го приложи. Резултатите зависят от:

- доминиращия ръководен стил;
- степента на зрялост на групата и/или нагласата на служителите;
- отношението към децентрализацията и делегирането на права;
- специфичните ограничителни условия за конкретното решение;
- уменията на ръководителя като коуч.

Отношението към коучинга на работното място и приложението му в процеса на вземане на решение може да се коментира и от гледна точка на начина на разпределение на отговорността и разпределението на задачите между ръководителя и служителите, участници в този процес (таблица 2).

Таблица 2

Вземане на решения със и без коучинг	
Вземане на решения с коучинг	Вземане на решения без коучинг
Как се постигат организационните цели?	
Служителите сами формулират целите и очакваните резултати, като използват собствените професионални компетенции.	Използват се знанията и уменията на ръководителя за формиране на целите и за създаване на условия за тяхната реализация.
Какво е поведението на служителите в трудовия процес?	
Активност от страна на служителите. Те са мотивирани и ангажирани към трудовите процеси в организацията.	Пасивност от страна на служителите. Те очакват разпореждания от ръководителя за собственото си поведение в трудовия процес.
Кой генерира решенията (свързани с отстраняването на проблемни ситуации или използване на установени възможности)?	
Служителите активно участват при формулирането на решенията.	Ръководителят дефинира проблема и предлага решенията.
Кой реализира решението?	
Служителите притежават необходимите знания и компетенции, за да реализират решенията. Те познават трудовите процеси, собствените си възможности и потенциала си да се справят с реализацията на решението. Ръководителят не разпорежда на своите подчинени какво и как да направят, за да изпълнят поставената задача.	Ръководителят създава необходимата организация за реализирането на решението. Дава подробни указания и писмени предписания за необходимите дейности и действия.

Вземането на решения с използването на коучинг води до генериране на следните положителни резултати:

- повишаване на качеството на вземаните решения;
- повишаване на качеството на изпълнение на вземаните решения;
- повишаване на мотивацията и съпричастността на служителите, които участват в цикъла на управленско решение;

- насърчава самоинициативността и повишава удовлетвореността от себеизява на служителите;

- води до повишаване на общите резултати в организацията;

- увеличаване на синергичните ефекти;

- осигурява ефективност при изпълнение на поставените цели;

- осигурява по-качествено изпълнение на неподлежащите на делегиране права от страна на ръководителя.

В заключение могат да се формулират следните обобщения и изводи:

1. Подходящото използване на коучинга в процесите на вземане на решения в организацията може да доведе до общо повишаване на качеството на резултатите.

2. Използването на коучинг в организацията зависи от отношението на ръководителите към делегирането на права и създаването на условия за мотивация и подобряване на работните условия на персонала.

3. Използването на коучинга в процеса на вземане на решение зависи от доминиращия ръководен стил и способността на ръководителя да бъде коуч.

Използвана литература

1. **Бланчард, К. и др.** Лидерството и едноминутният мениджър. Класика и Стил, София, 2011.

2. **Костадинова, Д.** Какво е коучинг. http://bnt.bg/bg/news/view/61996/kakvo_e_kouching, достъпно на 10.10.2013.

3. **Ландсбърг, М.** Основи на лидерството: идея, вдъхновение, импулс. Класика и стил, София, 2002.

4. **Максимова, Пл.** Коучинг – пътят към успеха. [http://ebox.nbu.bg/ssc/index2.php?id=ne2/05.%20Plamen%20Maximova.htm&z=Коучинг – пътят към успеха&n=5](http://ebox.nbu.bg/ssc/index2.php?id=ne2/05.%20Plamen%20Maximova.htm&z=Коучинг%20–%20пътят%20към%20успеха&n=5), достъпно на 10.10.2013.

5. **Николаева, В.** Организация и управление на туристическото предприятие. Унив. изд. на ВСУ, Варна, 2012.

6. **Панайотов, Д. и др.** Основи на управлението. ВСУ, Варна, 2004.

7. **Сариев, И., Г. Маноилов, С. Карагенов.** Шест стъпки към устойчива ефективност. Класика и стил, София, 2010.

8. **Славов, З., В. Николаева и др.** Методи и модели за вземане на бизнес решения. Унив. изд. на ВСУ, Варна, 2013.

9. **Уитворт, Л., Х. Кимси-Хауз, Ф. Сандал.** Коактивният коучинг. МАК, Москва, 2004.

10. **Уитмор, Дж.** Коучинг за високи постижения. НЛП България, София, 2012.

11. **Уитмор, Дж.** Coaching – Новый стиль менеджмента и управления персоналом. Изд. Финансы и статистика, Москва, 2000.

12. **Христов, С.** Основи на управлението. Икономически университет – Варна, Варна, 1997.

13. **Христова, Р.** Коучингът като начин за повишаване на продуктивността.

http://www.capital.bg/biznes/2012/03/06/1781704_kouchingut_kato_nachin_za_povishavane_na/, достъпно на 12.10.2013.

14. **Paul Hersey and Ken Blanchard.** Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4-th Ed., Englewood Cliffs, W. J., Prentice Halle, 1982.

За контакти:

доц. д-р Велислава Николаева
ВСУ Черноризец Храбър”
9007 Варна „Златни пясъци”
к.к. „Чайка”
e-mail: nikolaeva100@abv.bg
GSM: 0899109507