

## ПРИЛАГАНЕТО НА КОУЧИНГ МЕТОДОЛОГИЯТА В КОНТЕКСТА НА ЗНАНИЕ, ОБУЧЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

**Димитър Ганчев Митев**

докторант към катедра „Психология“  
ВСУ „Черноризец Храбър“, гр. Варна

**Резюме:** Статията акцентира на потенциала и възможностите, които се постигат при прилагането на коучинг методологията в системата на придобиване на опит и знание, както и обучаващите подходи към личността и организационните структури. В различните сфери на социалната среда се развива и различна организационна култура – от тук се търси и правилното приложение на тази методология в спецификата на конкретната организационна култура. Изборът на пълноценен и правилен коучинг подход, води до качествени и устойчиви резултати.

**Ключови думи:** коучинг методология, обучаващи подходи, организационна култура, опит, знание, устойчиви резултати

## THE APPLICATION OF THE COACHING METHODOLOGY IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE, TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE

**Dimitar Ganchev Mitev**

PHD student in Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

[digamit@abv.bg](mailto:digamit@abv.bg)

**Abstract:** The article emphasizes the potential and possibilities that are achieved in the application of the coaching methodology in the system of acquiring experience and knowledge, as well as the training approaches to the personality and organizational structures. Into different organizational culture is developing in multiple spheres of the social environment – hence the correct application of this methodology in the specifics of the specific organizational culture. Indicate complete and correct coaching approach leads to quality and sustainable results.

**Key words:** coaching methodology, training approaches, organizational culture, experience knowledge, sustainable results

## **Въведение**

В контекста на специфичните условия, в които живеем, един от най-доминиращите въпроси е свързан с промените, които настъпват в организациите и условията, в които се осъществяват постижения, ефективност и просперитет. Някои автори подчертават, че именно в тези промени се крият основните предизвикателства пред организационното управление: „Превръщането на организациите от затворени в отворени социални системи, отразяващи влиянията на средата, е едно от основните предизвикателства, с които трябва да се справят мениджърите.”<sup>1</sup> Въвеждането на нови обучителни и развиващи човешкия ресурс практики, в това число и коучингът като част от организационната култура, е ключов фактор за перспектива и реализация.

### **1. Коучинг подходът в различна среда на организацията.**

Основните ключови променливи, върху които е налице влиянието на организационната култура, имаща отношение към разработването и следването на системата на коучинг в организациите, са: управленски (мениджърски) стилове; групова ефективност; мотиви за работа; удовлетвореност от труда; включеност в работата; привързаност към организацията; просоциално поведение; организационно гражданско поведение; стратегии за справяне със стреса; управление на симптомите на стреса; бърнаут в работата. (Илиева, 2006, с. 131-135) <sup>2</sup>

Цитираните променливи имат отношение към развитието на човека в организацията и осигуряването на неговия комфортен психологически климат. Поради тази причина тя се превръща в обект на обстойно изследване като основен фактор за инициране на коучинг методологията с цел развиване потенциала на служителите, които в резултат на това започват да полагат по-големи усилия за развитието на организацията и постигането на нейните цели като част от личните цели. Организация, при която на преден план излизат междуличностните отношения, принадлежи към т.нар. „кланов тип“ организационна култура. При тази организационна култура доминиращите ценности са „традицията, лоялността и междуличностните отношения, работата в екип и приемането на организацията като по-голямото

---

<sup>1</sup> Илиева, Сн. Организационно развитие, София, 2006 г., стр. 11

<sup>2</sup> Пак там, стр.131-135

семейство. От ръководителя се очаква да е бащинска фигура, ментор и фасилитатор на процесите, а стратегическите цели на организацията са развитието на човешките ресурси и постигане на висока степен на привързаност и трудов морал”.<sup>3</sup>

Най-общо под привързаност към организацията се отнасят няколко психологически състояния като: идентифициране на личността с организацията; психологическа привързаност към конкретна организация; определя и степента, с която служителят интернализира процесите на развитие, характеристиките, нормите, перспективите, характеристиките и т.н. на дадената организация; психологическо състояние, при което е налице дълбоко обвързване на индивида с организацията.

От така изброените състояния на личността, имащи отношение към привързаността в организационен контекст, основен фактор се явява психологическият комфорт на личността, който направлява организационното ѝ поведение. Както казва Д. Клатърбърг, прекрасно е да си желан, ценен и да виждаш как група хора се обединяват в истински екип и да чувстват привързаност към организацията, към която принадлежат.<sup>4</sup> Обучението или развитието на служителите в организацията представлява системен процес на изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите за успешно изпълнение на работата, при което се откроява ролята и отговорността както на организацията, така и на индивида.<sup>5</sup>

Чрез прилагане на различни обучителни програми за повишаване капацитета, квалификацията, знанията и уменията на човешкия ресурс се увеличава и неговият капитал. Това е инвестиция, чиято възвръщаемост се измерва с повишаване капацитета от един към цялото, в лицето на организацията. Различните програми за обучение на персонала са едно от средствата за ограничаване на ефекта от текучеството.

Обучението и повишаването на знанията, уменията и класификацията са пряко свързани личностното развитие, което е един от основните мотиви, определящи поведението на личността. Знанията и уменията се възприемат

---

<sup>3</sup> Илиева, Сн. Привързаност към организацията. София, 1998 г.

<sup>4</sup> Клатърбърг, Д. Коучинг на екипи и работни групи. София, 2012 г., стр.309

<sup>5</sup> Атанасова, М. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. София, 2015 г., стр. 45

като капитал, който може да бъде инвестиран за развитието както на отделната личност, така и на цялата организация. Капиталът „знания” може да бъде осъществяван и в рамките на организацията, и извън нея. Поради това възможностите за повишаване на нивото на служителите посредством различни програми за обучение и придобиване на компетенции се оказват силен фактор за удовлетворение от работата.<sup>6</sup>

Съществуват обучителни програми под формата на консултации и тренинги и такива под формата на добре планиран обучителен процес. Концептуалната рамка на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията могат да се визуализират чрез Фигура 1<sup>7</sup>:

Фигура 1



Атанасова откроява следните същностни характеристики на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите:

<sup>6</sup> Cappelli, P. A market-driven approach to retaining talent. Harvard Business Review 78(1), 103–111, 2000 стр. 103-111

<sup>7</sup> Атанасова, М. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. София, 2015 г., стр. 8

-ядрото на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е процесът на учене, който протича в индивида, но в определен организационен контекст;

-ключовите проявления на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията са: равнището (вкл. нарастващо) на изпълнение/представяне и възходящото движение към изпълнение на по-сложни и по-отговорни работни задължения;<sup>8</sup>

-съществен фактор за въздействията върху знанията, уменията и нагласите на човешките ресурси в организацията има организационният контекст като в случая се откроява както съдържанието на извършвания в организацията труд така и управлението на организацията (организационни структури, процедури, практики).<sup>9</sup>

Освен инвестиция и фактор за въздействие обучението е и важна стратегия за управление на стреса а коучингът е може би една от най-добрите интервенции в тази посока. В. Стоянов акцентира на факта, че системното обучение на служителите в организацията и извън нея:

Първо, подобрява квалификационните им възможности да се справят със задачите.

Второ – повишава се самоувереността, способността за справяне с работните задължения.

Трето – служителите възприемат обучението като загриженост от организацията, като вид социална подкрепа, а това променя в позитивна посока оценките за социалната среда.<sup>10</sup>

Преместването на акцента от обучението върху ученето подчертава нарастващото значение на персоналната инициатива и усилия на учещия индивид като фактор на резултатността на процеса.<sup>11</sup> Именно персоналната инициатива на учещия в лицето на служителя стои в основата на конкретна форма на взаимодействие на системата на коучинга. Неслучайно Д.

---

<sup>8</sup> Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Palgrave Macmillan, 2013, с. 29, по цит. На М. Атанасова

<sup>9</sup> Пак там, стр.8-9

<sup>10</sup> Стоянов, В. Възможности на системните модели за изследване на стреса в организационна среда. В: сб. Лидерство и организационно развитие, София, 2015 г., стр. 42

<sup>11</sup> Атанасова, М. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. София, 2015 г., стр. 9

Панайотов подчертава, че коучинг програмите са нови измерения и инструменти на съвременните организации и постоянен процес за саморазвитие. Според него коучинг програмите в най-голяма степен отразяват новите парадигми в развитието на съвременните организации като постоянно „учещи организации”, които непрекъснато трябва да отговарят на възникналите предизвикателства и необходимостта от промени, водещи до нов тип отговорности и потребности, свързани с изисквания към човешкия капитал, като постоянен процес на саморазвитие и усъвършенстване. Тук обаче авторът прави уточнението, че коучингът като инструмент и процес за саморазвитие излиза от задължителния характер на другите форми на обучение, тъй като е насочен предимно към хора, които не се задоволяват само с реализацията на добри резултати, а се стремят към по-високи цели и постижения.<sup>12</sup>

## **2. Коучингът като иновативният метод „управление на знанието“**

Системата на коучинг методологията в организационната среда все още се възприема като иновативна форма на подпомагане отделния човек в организацията, като крайната цел не е само неговото развитие посредством отключването на личния му потенциал, но логично води и до развитие на цялата организация.

В световен мащаб системата на коучинг има много допирни точки с т.нар иновативен метод, популярен като „управление на знанието“. Това е специфичен процес, който е ориентиран към критичните проблеми в дадена организация, свързани с компетентността, оцеляването и адаптацията, като се вземат под внимание и промените, които непрекъснато настъпват във външната среда. Смята се, че „управлението на знанието обхваща всички организационни процеси, като се търси синергетичната комбинация от данни и информационни възможности на модерните компютърни технологии с цел формиране на креативен и иновативен капацитет на човека.”<sup>13</sup>

Технологията „управление на знание“ визира мениджмънт на скрития тип знание – под формата на идеи, перспективи за развитие, иновации.

---

<sup>12</sup> Панайотов, Д. Организационно поведение: Новите парадигми на човешко развитие. София, 2018 г., с.416-417

<sup>13</sup> Маринов, Р. Интерактивни стратегически комуникации. НБУ. София, 2012, стр. 231

Поради това, винаги е обект на специална, днес най-вече – дигитална защита. От тази гледна точка комуникационният мениджмънт е свързан с разработване на продукти за популяризиране на идеите, услугите и иновациите и утвърждаването им на пазара. Технологиата „управление на знание“ в наши дни се трансформира в „трансфер на знание“ и „развитие на знание“ (knowledge development). И именно тук се крият многобройните ползи от коучинга като инструмент на организационната психология, които са всъщност правилният подход за управление на знанието. Чрез него е налице: по-добро изпълнение и продуктивност; развиване на персонала; подобряване на ученето; подобрени взаимоотношения; подобрява качеството на живот на хората; повече време за мениджъра; по-креативни идеи; по-добро използване на служителите, уменията и ресурсите; по-бързи и по-ефективни реакции при спешни ситуации; по-голяма гъвкавост и адаптивност към промяната; по-мотивиран персонал; културна промяна; житейско умение.<sup>14</sup>

Новите концепции за управление на знанието са свързани с мениджърството на съхранената с помощта на дигиталните технологии информация, която е структурирана, но не и интерпретирана. Във всички случаи знанието може да бъде както полезна, така и целева информация.

Като част от новите концепции за управление на знанието, съществуват т.нар. неосезаеми активи на бизнеса, които са: осигуряване на последователни и прогнозируеми печалби; дефиниране на ясна и достъпна визия за развитие; формиране на способности – култура, обучение, лидерство и качество; синхронизиране на бъдещите компетенции със стратегията на организацията.<sup>15</sup>

От друга страна, технологичните и функционални изисквания за успех на бизнеса се възприемат като ядрото на компетентността. Към него се включват активи, като: иновация на продукти и услуги; ефективни действия; уважаване интересите на потребителя; доставка на технологии.<sup>16</sup>

Коучингът се прилага в управлението на знанието посредством търсенето на индивидуални подходи, чрез които всяка организация споделя своето знание с необходимите лица. Освен това се взаимодейства с нови

---

<sup>14</sup> Уитмор, Дж. Коучинг за високи постижения. София, 2012 г., стр. 207-209

<sup>15</sup> Пак там, стр. 233

<sup>16</sup> Пак там

високотехнологични изобретения като семантични мрежи, онтологични медии, контент мениджмънт и комуникационен мениджмънт.

Във контекста на казаното и във връзка със спецификите на управлението на знанието, Верна Алей разработва 12 принципа:

1. Знанието е хаотично, поради което може да се отдели внимание на не повече от един фактор.
2. Знанието се самоорганизира около дадена организация или определена група.
3. Знанието търси общност, за да се приложи в практиката.
4. Знанието е свързано с езика, т.е. чрез него се усъвършенства начинът на изразяване.
5. Знанието съществува под формата на кодифицирана система, т.е. база данни.
6. За да се контролира знанието, са необходими определени ресурси.
7. Необходимо е повече от едно решение, тъй като знанието е променлива величина, която изисква различни подходи, за да бъде извлечена нужната информация.
8. Знанието не е вечно – някои части от него могат да остаряят или да се загубят.
9. Никой не може да контролира сам знанието – управлението му е социален процес.
10. Невъзможно е въвеждане на правила и системи, необходимо е премахване на бариерите пред самоорганизацията на знанието и създаване на подходяща среда за разпространението му.
11. Не съществува една гледна точка за насърчаване на знанието.
12. Дефинирането на характеристиките на знанието означава управляване на познавателните процеси.<sup>17</sup>

Управлението на знанието е дейност, която се осъществява от комуникационните мениджъри или от мениджърите на знанието. Тяхната роля се състои в следното: да бъдат реални координатори на цялостния комуникационен процес в организацията; да планират и управляват комуникацията както вътре, така и извън организацията; да структурират интерактивната комуникационна система на организацията и да планират информационния процес, като въвеждат алгоритми за анализ на

---

<sup>17</sup> Пак там, стр. 236 – 237



комплексните проблеми; да подобряват комуникационната компетентност на служителите на всички нива в организацията; да участват в изграждането на модерни системи за управление на знанието.<sup>18</sup>

Всички тези функции на комуникационния мениджър при управлението на знанието насочват към основната му роля – да участва в разработването и следването на стратегиите за оптимизирането на конкурентоспособността и развитието на дадена организация. Във всички случаи информационната система на компанията се нуждае от качествено управление. Така тя може да се превърне в стабилна организационна структура, като ценностите ѝ обаче зависят от опита на хората, работещи в организацията. В този смисъл трите основни концепции на управление на знанието са следните: придобиване и овладяване на знанието; споделяне на знанието; използване на знанието.

Ролята на управлението на знанието в организацията се определя от 12 основни позиции, а именно:

1. Стойностно значение, определящо се от приноса на управлението на знанието за печалбата на организацията.
2. Стратегически ползи, показващи начина, по който знанието поддържа бизнеса.
3. Организационна структура, която трябва да отговаря на изискванията на потенциалните предизвикателства, конкуренцията и потребителите.
4. Управление на представянето на организацията.
5. Културна чувствителност, свързана с философията, ценностите и митовете относно организацията.
6. Технология, позволяваща директно използване на управлението на знанието.
7. Създаване на знание, което е от съществено значение за организацията.
8. Структура на знанието, чрез която то може да бъде използвано по оптимален начин.
9. Преглед на знанието по отношение ресурсите, процесите, интегративността и съхраняването на знанието.
10. Приложение на знанието като социален феномен.
11. Динамичност на знанието, т.е. архивиране на старото съдържание и актуализиране на новото при промяна на средата.

---

<sup>18</sup> Пак там, стр. 242 – 243

12. Сканиране на външната среда по отношение на влиянието ѝ върху програмата за управление на знанието.<sup>19</sup>

Можем да кажем, че размерът на организацията оказва влияние върху процесите на управление на знанието. Докато по-големите компании разчитат на стандартизираното знание, малките организации не се фокусират върху конкретните правила и стандарти.<sup>20</sup>

В организациите се провеждат различни обучителни програми и инициативи, които да усъвършенстват знанията, уменията и нагласите на служителите. Обученията може да са предварително подготвени тренинг ресурси – подбрани и систематизирани законови и вътрешно-организационни нормативни актове (на хартиен носител или в интранет-страницата), система и материали за въвеждане за новоназначени лица, он-лайн електронни обучения, програма за ротация на длъжности и др. За целта е необходимо предварително проучване на основните характеристики на обучаваните – образователно равнище, трудов опит, място в организационно-управленската структура, възраст, нагласа за учене.<sup>21</sup>

Атанасова систематизира следните най-популярните методи за обучение в организацията, които коучинг системата във всичките си проявления всъщност обхваща:

Курсове – те могат да са вътрешни и външни. Към курсовете спадат лекциите, семинарите, семинари в електронна среда (вебинари), дискусиите, деловите игри, проблемни ситуации и др.

Изучаване – обикновено самостоятелна обучителна форма чрез подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите във връзка с процесите, продуктите и технологиите. Материалите могат да се представя както в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница

---

<sup>19</sup>12 steps to KM success By Alex Manchester, Editor . October 2006 [www.melcrum.com/Online resource for knowledge management/](http://www.melcrum.com/Online resource for knowledge management/) Editorial.Welcome to The Source for KM Professionals, October 2006

<sup>20</sup>Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R. Knowledge management. Systems and processes. New York, 2010, p. 265

<sup>21</sup> Атанасова, М. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. София, 2015 г., стр. 55-56

на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др., така и на хартиен носител.

Периодични работни срещи за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)

Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)

Наставничество/менторство/коучинг.

Инструктиране (опитен колега, ръководител, наставник, ментор и др.)

Демонстриране (опитен колега, ръководител, наставник, ментор и др.)

Ротация на трудови задачи/длъжности.

Обогатяване и разширяване на длъжности.

Симулация (опитен колега, ръководител, наставник, ментор и др.)

Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)

Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги.

Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране).

Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции).

Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда).

Участие в професионални организации.

Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие.<sup>22</sup>

### **3. Повишаване капацитета на организационната култура чрез коучинг методологията.**

Независимо от типа обучение в организационен контекст, то винаги е ползотворно и повишава не само капацитета, знанията и уменията на

---

<sup>22</sup> Пак там, стр.58-60

човешкия ресурс, но и самата организация. Организация, която се стреми да обогатява чрез най-различни обучителни програми служителите си, съзнателно или не предприема една сериозна превантивна мярка спрямо текучеството и в тази връзка организационната култура се оказва решаваща за възможностите дадена система да навлезе в управлението ѝ.

Понятието организационна култура (ОК) трудно може да бъде определено еднозначно. В етимологичен аспект – развито в антропологията, това понятие постепенно се пренася и в управленските теории. Ето защо е необходимо изясняване на компонентите, които се съдържат в смисловата концепция на понятието „организационна култура“.

Под „култура“ най-общо се разбира сферата на въздействие на човека върху заобикалящата го действителност. В този си смисъл „културно“ е всичко онова, което носи така да се каже отпечатъка на човешка обработка, сборът от това, което хората са научили заедно с други членове на обществото, към което принадлежат или общовалидното за дадено общество поведение. Хеерт Хофстеде отбелязва следното: „културата се придобива, тя не се наследява. Тя произтича от социалната среда на индивида, а не от гениите му“<sup>23</sup>. Тази интерпретация от антропологичния контекст може да бъде пренесена и в организационния (разбиран като фирмен), от което следва, че най-общо организационната култура е онази система от ценности, убеждения и порядки, които са възприемани от работещите в дадена организация, т.е. съвкупност от традиции, политики, вярвания и очаквания, които конституират един проникващ контекст на всичко, което правим и мислим в организацията.<sup>24</sup> Организационната култура определя и организационните отношения.

Съществуват редица конкретни определения за това какво е организационна култура:

Х. Хофстеде дефинира организационната култура, която отъждествява с корпоративната като „колективно програмиране на ума, което разграничава членовете на една организация от тези на друга организация“<sup>25</sup>. Освен това цитираният автор посочва, че (ОК) притежава следните основни

---

<sup>23</sup>Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуернаума. София, 2001, стр. 6

<sup>24</sup>Давидков, Цв. Управление на организациите: Поведението в организационен контекст. София, 2006 г., стр. 155

<sup>25</sup>Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуер на ума. София, 2001, стр. 251

характеристики: холистична – отнася се към едно цяло, което е повече от сбора на частите си; исторически обусловена – отразява историята на организацията; свързана с обектите, които изучават антрополозите – като ритуали и символи; социално конструирана – създадена и поддържана от група хора, които формират организацията; мека – според Пиитърс и Уотърман е твърда; трудно променима – според различните автори е различно точно колко трудно.<sup>26</sup>

Друго определение гласи, че „организационната култура е система от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадената група в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция, и приети като валидни от всички членове на организацията за конкретен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми“.<sup>27</sup>

С. Джонев пък дефинира (ОК) като „съвкупност от модели с различна степен на общност и на различен етап на еволюция, практикувани масово в организацията, съставляват нейната организационна култура“.<sup>28</sup>

Тук ще разгледаме и организационната култура (ОК) в контекста на организационното развитие като идеята е анализът да бъде апликиран към българската икономическа, социална и политическа действителност и доколко организационната култура влияе на развитието на възможностите коучингът да намери място в българското организационно развитие. Тук отбелязваме, че организационната култура (ОК) е един от факторите за развитието или напротив за липсата на възможностите за горепосоченото взаимоотношение между ключовите за организационното развитие фактори. За целта ще се разгледат типовете (ОК) и как те могат да бъдат адаптирани и във валидните за страната ни реалности.

Фонс Тромпенаарс и Чарлз Хампдън-Търнър в книгата си „Да се носиш по вълните на културата“ обобщават, че трите аспекта на организационната структура стоят в основата на определението за корпоративната култура<sup>29</sup>, а те са както следва: 1/ Общото взаимоотношение между служителите и тяхната организация; 2/ Вертикалната, или йерархична,

---

<sup>26</sup>Пак там, стр. 250-251

<sup>27</sup>Schein, 1990 – цит. По Илиева, Сн. Привързаност към организацията. София, 1998 г., стр. 187

<sup>28</sup>Джонев, С. Социална организация, т.1, 2, 3, София, 2001 г., стр. 388

<sup>29</sup>Организационна и корпоративна култура в настоящото изследване се използват като синоними.

система на авторитета, дефинираща висшестоящите и подчинените; 3/ Общото виждане на служителите за съдбата на организацията;

Типовете култура на организацията авторите разделят на четири образа като всеки от тях е идеален и по някакъв начин недостижим напълно:

„Семейството” – в този тип културна организация е налице една йерархична организационна структура, в която решенията се взимат от главния ръководен кадър или т.нар. лидер.

„Айфеловата кула” – при този тип организационна култура структурата се оказва по-важна от функционалността ѝ, налице е властово-ориентиран модел на управление, при който ролята на даден кадър е по-важна от това, което той върши за разлика от типа „семейство”.

„Насочваната ракета” – тази култура е егалитарна и е ориентирана към задачи, изпълнявани от екипи или групи по проекти, в които е налице равноправност между работещите. Обикновено тези организации са краткотрайни – най-често докато продължава изпълнението на даден проект, който се явява висша цел, което определя и ентузиазмът на участниците в проектното задание.

„Инкубаторът” – буквално организацията се възприема като инкубатор за лично изразяване и себеосъществяване. Тук творческата дейност е водеща, при която иновациите и създаването са в основата на ентузиазма на кадрите.<sup>30</sup>

Горепосочените типове организации се срещат обикновено в припокриващ се вид. Тези типове са тясно свързани с обществените и/или националните типове култури.

Основен инструмент на коучинг методологията е комуникацията, а практиката на коучинг системите, всъщност се установява по-скоро като комуникационна норма в бизнеса, а не обучителна норма. Експертът по организационно поведение Д. Панайотов разглежда организационната комуникация като личностен феномен в организацията. Според него основното изискване, което поставят фирмите към своите служители (освен професионалните компетенции), е комуникативността, тъй като тя се свързва не само с точното възприемане и предаване на информацията, но и с уменията да се поддържат контакти на различни равнища, стимулиращи ефективността на взаимодействието и успешната дейност. Панайотов обобщава, че за

---

<sup>30</sup> Тромпенаарс, Ф., Търнър, Ч. Х. Да се носиш по вълните на културата, София, 2004, стр. 216

изграждането на ефективна система за обмен на информация е необходимо комуникаторите да притежават съвкупност от психологически механизми, водещи качества и способности, свързани с идентификацията, емпатията и рефлексията.<sup>31</sup>

Съществуват няколко различни типа комуникации, най-важната от които е т.нар. вертикална комуникация. Нейният обхват и форми на въздействие се характеризират със следното:

**Низходяща комуникация** – специални репрезентации, справки, бюлетини, брошури, планирани съвещания, срещи и форми на въздействие за: развитие на позитивното комуникативно отношение у подчинените в условията на обща атмосфера на доверие; пълна информираност (прозрачност за всяко едно стратегическо управленско действие); прецизна предварителна подготовка за процеса на комуникация, която да има следните цели: да запознава с конкретни задачи, мисията, процедурите и практиките в организацията, да дава информация за смисъла на поставените задачи и качеството на тяхното изпълнение от служителите на организацията.<sup>32</sup>

Основният фокус на ефективността при този тип (ОК) е свързан с настъпващите изменения на организационното поведение като резултат от диалога и разнообразните форми на общуване, ориентирани към ценностите, потребностите и интересите на служителите, което ги прави по-открити, отзивчиви и инициативни по отношение на постъпващата информация.<sup>33</sup>

Най-общо културата организира отношенията около единни ценностни ядра, при което основна роля имат етичните ценности, обвързващи всички други ценности на културната система.<sup>34</sup>

Значимостта на организационната култура се състои във факта, че тя е един от основните фактори за комуникационната ефективност на дадена организация. Освен това е и предпоставка за икономическия просперитет на компанията, като въздейства и върху повишаването на конкурентоспособността. Като основна характеристика на организационната

---

<sup>31</sup> Панайотов, Димитър. Организационно поведение: Новите парадигми за човешко развитие. – София: НБУ, 2018, 159-160 с.

<sup>32</sup> Панайотов, Димитър. Организационно поведение: Новите парадигми за човешко развитие. – София: НБУ, 2018, 157 с.

<sup>33</sup> Пак там, 157 с.

<sup>34</sup> Пак там

култура Х. Минцбург и Дж. Куин посочват колективния интерес и единството в организацията, които се изграждат чрез споделените убеждения.<sup>35</sup>

**Възходяща комуникация** – получаване на информация за настроението и потребностите на служителите с цел вземането на адекватни решения. Тук, както отбелязва Панайотов, е необходимо да се имат предвид:

Кривата на „пречупване“ – за постъпващата информация, свързана с информационното закъснение, филтрирането на информацията (нагласата да се съобщава „горе“ само това, което там е желано да бъде чуто);

Ефектите от заобикаляне или прескачане на едно или няколко висшестоящи комуникационни звена, което избягва посочените възможни деформации, но в същото време пренебрегва организационния статус на пропуснатите звена.<sup>36</sup>

При този тип (ОК) Панайотов отчита и въздействието на т.нар MUM ефект, свързан със склонността на хората да мълчат в стремежа си да останат вежливи или лоялни с нежеланието си да съобщават неприятните новини.<sup>37</sup> В тази връзка, както отбелязват и други експерти от областта на организационното поведение, е много важно да се използват всякакви форми на консултации, събеседване и неформални комуникационни канали (несъвпадащи с организационната и властова йерархия), както и политики за въвличане на сътрудниците при вземане на решения, подходи на „отворени врати“ или „чрез ходене наоколо“ (MBWA – Managing By Walking Around) – като индикатори за готовност и желание за контакт по всяко време.<sup>38</sup>

Освен горепосочената вертикална комуникация (низходяща и възходяща) съществуват и хоризонтална и смесена комуникации. Хоризонталната комуникация представлява важен интерактивен процес между служителите на едно и също йерархично ниво и в една и съща сфера. Тази ОК спомага за обединяването при постигането на общите цели и задачи на организацията. Смесеният тип комуникация обединява групи, които се

---

<sup>35</sup> Mintzberg, H., Quinn, J. The Strategy Process – Concepts, Context and Cases. Prentice Hall Publishing, 1991, p. 351

<sup>36</sup> Панайотов, Димитър. Организационно поведение : Новите парадигми за човешко развитие. – София: НБУ, 2018, 157 с.

<sup>37</sup> Пак там, 157

<sup>38</sup> Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. - Санкт Петербург: Питер, 2006



състоят от хора с различен ранг, от различни отдели и физически местонахождения.<sup>39</sup>

Освен посочените видове комуникация в организационен контекст, които биват категоризирани като формална комуникация, съществува и неформална комуникация. Тя обикновено е обединена от появата на общи интереси, породени както от работата, така и от социални или външни взаимоотношения.

Организационната комуникация е основна за просперитета на организацията, за механизмите на нейното управление и функционирането на човешкия ѝ ресурс или както казва П. Филева – „комуникацията създава внимание, влияе върху предпочитанията, допринася за мотивиране на сътрудниците и разширява полето за действие на компанията.”<sup>40</sup>

#### **Заклучение:**

На база изложението правим следните изводи:

Осигуряването на максимален просперитет на организацията е свързано с максималния просперитет на всеки служител. Това е и основният обект на мениджмънта, чиято успешна дейност зависи от ефективността на комуникационните модели на ръководството.

Корпоративната идентичност на дадена компания е нейното лице. В основата на тази идентичност стои посланието, което тя излъчва, а главният инструмент за реализирането му със стратегическите маркетингови комуникации с потребителите/клиентите. Неслучайно и специалистът по комуникации Руси Маринов подчертава, че успешната стратегическа комуникация означава интегрирани действия и послания.<sup>41</sup>

В основата на организационното поведение стои сложна парадигма от междуличностни комуникационни модели, които представляват цялостната организационна комуникация в дадена компания. Успешната дейност на

---

<sup>39</sup> Христова, Евелина. <http://ebox.nbu.bg>: [Вътрешно организационни комуникации и социални групи]. - [http://ebox.nbu.bg/masovi\\_komunikacii/sk3\\_2.html](http://ebox.nbu.bg/masovi_komunikacii/sk3_2.html), изтеглен на 21.01.2020 г.

<sup>40</sup> Филева, Петранка. Медиен мениджмънт. – София: СУ „Св. Климент Охридски”, 2013, 192 с.

<sup>41</sup> Маринов, Руси. Интерактивни стратегически комуникации. – София: НБУ, 2012, 20 с.

всички служители в йерархичната структура на организацията зависи от ефективността на тези комуникационни модели.

Необходимо е, коучинг методологията да е съпътствана от психологическо развитие и от разбиране как хората могат да изразят най-доброто от себе си. Винаги има някакъв времеви интервал между онова, което е известно само на някои кръгове и пълното му приемане от всички. Пример за това е, че спортният коучинг все още се основава на поведенческата психология, а голяма част от коучинга на работните екипи се ограничава до когнитивната психология, но други коучъри се предържат към хуманистичните психологически принципи, които поддържат становището, че осъзнаването само по себе си е лечебно. „Вътрешната игра“ обаче, отразява трансперсоналната психология, която набляга на принципа на волята, намерението и отговорността.<sup>42</sup>

#### ЛИТЕРАТУРА

- Атанасова, М.** Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. София, 2015 г.,
- Давидков, Цв.** Управление на организациите: Поведението в организационен контекст. София, 2006
- Джонев, С.** Социална организация, т.1, 2, 3, София, 2001
- Илиева, Сн.** Организационно развитие, София, 2006 г.
- Илиева, Сн.** Привързаност към организацията. София, 1998 г.
- Клатърбърг, Д.** Коучинг на екипи и работни групи. София, 2012 г.
- Маринов, Р.** Интерактивни стратегически комуникации. НБУ. София, 2012
- Панайотов, Д.** Организационно поведение: Новите парадигми на човешко развитие. София, 2018 г
- Стоянов, В.** Възможности на системните модели за изследване на стреса в организационна среда. В: сб. Лидерство и организационно развитие, София, 2015
- Тромпенаарс, Ф., Търнър, Ч. Х.** Да се носиш по вълните на културата, София, 2004
- Уитмор, Дж.** Коучинг за високи постижения. София, 2012
- Филева, Петранка.** Медиен мениджмънт. – София: СУ „Св. Климент Охридски”, 2013

---

<sup>42</sup> Уитмор, Дж. Коучинг за високи постижения. София, 2012 г., стр. 12

**Хофстеде, Х.** Култури и организации. Софтуернаума. София, 2001

**Христова, Евелина.** <http://ebox.nbu.bg>: [Вътрешно организационни комуникации и социални групи]. - [http://ebox.nbu.bg/masovi\\_komunikacii/sk3\\_2.html](http://ebox.nbu.bg/masovi_komunikacii/sk3_2.html), изтеглен на 21.01.2020

**Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.** Организационно поведение. - Санкт Петербург: Питер, 2006

**Vecerra-Fernandez, I., Sabherwal, R.** Knowledge management. Systems and processes. New York, 2010,

**Carrelli, P.** A market-driven approach to retaining talent. Harvard Business Review 78(1), 103–111, 2000

**Mintzberg, H., Quinn, J.** The Strategy Process – Concepts, Context and Cases. Prentice Hall Publishing, 1991

**12 steps to KM success** By Alex Manchester, Editor . October 2006 [www.melcrum.com/Online resource for knowledge management/](http://www.melcrum.com/Online_resource_for_knowledge_management/) Editorial.Welcome to The Source for KM Professionals, October 2006