

## ДОПИРНИТЕ ТОЧКИ НА КОУЧИНГА С МЕНИДЖМЪНТА, МЕНТОРСТВОТО И ТРЕНИНГА

Димитър Ганчев Митев

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

**Резюме:** Статията разглежда въпросите, които касаят възможностите за връзки и различия между коучинга като фактор в сферата на мениджърството, менторството, лидерството и тренинга. Общите показатели водят до съвместимост и полезност, но имат и различаващи се приложения. Във всяка съпоставка между понятията, може да се открие както допирни точки така и диаметрални противоположности. Коучингът е психологически инструмент, различен от парадигмите на другите обучителни интервенции.

**Ключови думи:** коучинг, допирни точки, противоположности, менторство, лидерство, тренинг, психологичен инструмент, обучителни интервенции

## THE CONTACT POINTS OF COACHING WITH MANAGEMENT, MENTORING AND TRAINING

Dimitar Ganchev Mitev

PHD student in Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

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

**Abstract:** This article focus on opportunities for connections and differences between coaching as a factor in scope of management, mentoring, leadership and training. Indicators lead to compatibility and usefulness but they also have different applications. In any comparison between the concepts, both points of contact and diametrical opposites can be found. Coaching is a psychological tool different from the paradigms of other training interventions.

**Key words:** coaching, points of contact, opposites, mentoring, leadership, training, psychological tool, training interventions

## **Въведение.**

Коучингът като модел на положително психологическо въздействие с практическа насоченост споделя някои общи аспекти с консултирането, терапията, тренинга, лидерството, менторството и преподаването.

Поставяме коучингът в неговата съпоставимост с всички произхождащи от това допирни точки, разлики на кореспондиращите с него понятия и дейности на ниво организационно управление.

Прилагането на коучинга в организациите е свързано с идеята да се достигне до конкретна крайна цел. В тази връзка въвеждането на коучинга в организационната култура неизменно е свързано с организационно управление и ръководство като основен задвижващ механизъм при взимането на организационни решения, едно от които е например решението да се прилага коучинг моделът сред човешкия ресурс в дадена организация.

## **1. Функционални понятия в организационното управление**

Под ръководство следва да разбираме лидерство, което от своя страна означава управление. Когато става въпрос за дефиниране на понятието „управление“ хората имат различна представа и по различен начин я употребяват в своето общуване. Управлението се разбира най-вече като лидерство или мениджмънт. От английски “management” се превежда като администрация, управление, дирекция, ръководство.<sup>1</sup> Ан. Станчева обвързва управлението с разпределение на задачите между участниците в организацията, тъй като *„всяка организация е съзнателно управлявана – разпределение на дяловете от работата между участниците в организацията предполага и процес по създаване на единодействие между тях. Координацията на задачите и изпълнението на работата е неотменен*

---

<sup>1</sup>Давидков, Цв. Управление на организациите: Поведението в организационен контекст. София, 2006, стр. 5

*и ключов процес в дейността на организацията. Координацията се постига чрез управление.”<sup>2</sup>*

По отношение на лидерството, то е широко изследван феномен. На първо място изследването на лидерството се фокусира върху личностните качества на човека, които лидерът трябва да притежава, за да окаже влияние върху останалите членове на дадена общност. Основната задача на лидерите е да успяват ефективно да обединят хората в общността и да ги мобилизират за постигане на определени цели. Затова те винаги трябва да са заинтересовани от реализирането на груповите интереси.

Според Вяра Гюрова лидерството е управленска функция и качество на ръководителя, пряко свързани с процеса на въздействие върху хората чрез личен пример, демонстриране на ценности и налагане на стандарти, с цел вдъхновяване и мотивиране на хората в организацията за постигане на обща цел.<sup>3</sup>

В основната си част лидерските качества са идентични с функциите на управление. Според П. Балкански всички видове управленски дейности се наричат функции на управление и независимо от различните класификации могат да се сведат до:<sup>4</sup>

- функция планиране, която се изразява в избора на цели и решения и приемане на план за действие за тяхното постигане;
- функция организиране – чрез нея се постига разпределение на задачите между отделните изпълнители и взаимодействие между тях;
- функция координиране – чрез нея се внася хармония, паралелност, пропорционалност и ритмичност в работата на

---

<sup>2</sup>Станчева, Ан. Организация на управлението. Варна, 2014, стр. 12

<sup>3</sup>Гюрова, В. Образователен мениджмънт. София, 2013, стр. 6

<sup>4</sup>Балкански, П. Училищен мениджмънт. Книга първа. София, 2001, стр. 160

изпълнителите с цел да се постигнат по-високи резултати в строго определено време;

- функция мотивиране – изразява се в мотивиране на изпълнителите за осъществяване на планираните действия и постигане на поставените цели;
- функция контролиране – заключава се в съпоставяне на реално постигнатите резултати с тези, които са били планирани.

От всички изброени функции, като най-съществена може да се определи функцията мотивиране.

Във всички етапи от човешката история лидерството е заемало едно от основните места в ценностната система на хората. Власт, признание, уважение, престиж – всичко това се свързва с разглеждания феномен „лидерство” и е дълбоко вписано в личното и обществено морално съзнание като критерии за полезност и ефективност.

Лидерството е многоаспектен феномен. Във философско-исторически аспект лидерството е свързано с ролята на великата личност. В социологията пък се търси връзка на водача със социалната среда и структурата, а в социалната психология се разглежда водача като фактор в междуличностните отношения.<sup>5</sup>

Независимо в каква сфера се разгръщат лидерските умения на дадена личност всеки лидер трябва да отчита човешкия фактор в постигането на висока ефективност и успех на организацията.<sup>6</sup>

Много автори използват като синонимни понятията администриране, ръководство, лидерство, управление и мениджмънт. Други обаче ги разделят

---

<sup>5</sup> Типологизация на лидерството в: [www.bg-pravo.com](http://www.bg-pravo.com), последно посетено на 11.02.2020 г.

<sup>6</sup> Семерджиев, Ц. Стратегическо ръководство и лидерство. Лидер. София, 2007 г., стр.63

и влагат различен смисъл във всяко едно понятие. Вяра Гюрова например обобщава характеристиките на всяко едно от понятията, без да смесва значенията им:<sup>7</sup>

- Администриране – управленска функция, с протичащи процеси и процедури за разпределяне на властта и отговорностите за изпълнение на дадени задачи. Отнася се до прякото прилагане на законите и контрола в рамките на процеса.
- Ръководство – процес на въздействие от страна на ръководителя върху членовете на организацията, с цел мотивирането и вдъхновяването им в името на постигането на обща цел.
- Лидерство – управленска функция и качество на ръководителя, пряко свързани с процеса на въздействие върху хората чрез личен пример, демонстриране на ценности и налагане на стандарти, с цел вдъхновяване и мотивиране на хората в организацията за постигане на обща цел.
- Управление и мениджмънт – синонимни понятия. Дж. Донъли, Дж. Гибсън и Д. Иванчевич в американското ръководство „Основи на мениджмънта” посочват, че мениджмънт е процес, при който един или повече индивиди координират дейността на останалите, с цел да бъдат постигнати резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам.<sup>8</sup>

Управлението се възприема като синонимно понятие на мениджмънта. С понятието мениджмънт се определят всички организационни и процедурни мерки за контрол на процесите и дейностите в дадена компания.

---

<sup>7</sup> Гюрова, В. Образователен мениджмънт. София, 2013, стр. 5-6

<sup>8</sup> Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Д. Основи на мениджмънта. София, 1997, стр. 15

## 2. Ключови разлики между коучинг и мениджърство.

Една от ключовите разлика между коучинга и мениджърството е свързана с факта, че коучингът е едновременно и нагласа, и поведение с множество приложения както в работата, така и извън нея. Коучингът е неоченимо умение, което лидерите в лицето на мениджъри, ръководители и др. могат да притежават.<sup>9</sup> Тук обаче е добре да се направи едно уточнение – мениджърите изпълняват редица функции в организацията, но това не ги превръща в коучинг експерти. Не е добре да се комбинират двете роли – на мениджър, ръководител или организационен лидер и коуч, защото външният коуч е не само по-обективен по отношение на общата (екипната) и личната ефективност на хората, но и много по-тясно специализиран в посока прилагане на необходимата коучинг интервенция. В този ред на мисли например съществена характеристика на всяка организационна работа е *функционалният мениджмънт* на компанията. Така се нарича системата от дейности на мениджърите в изпълнението на различни функции, които могат да се изпълняват от различни специалисти. С понятието *мениджмънт* се определят всички организационни и процедурни мерки за контрол на процесите и дейностите в дадена компания. За по-ефикасно управление, ръководните функции на мениджър трябва да притежават следните характеристики:

- активност;
- реактивност;
- осигуряване на подкрепа.

Според Фредерик Тейлър осигуряването на максимален просперитет на работодателя, който е свързан с максималния просперитет на всеки служител, е основният обект на мениджмънта.<sup>10</sup> Друг автор, цитиран от

---

<sup>9</sup>Уитмор, Дж. Коучинг за високи постижения. София, 2012 г., стр. 209

<sup>10</sup> Гюрова, В. Образователен мениджмънт. София, 2013, стр. 9

Гюрова, е класикът на теорията на мениджмънта Анри Фойл. Според него мениджмънтът обединява в себе си пет дейности:

1. Прогнозиране и планиране – „изследване на бъдещето” и план за действие.
2. Организиране – изграждане на структурата на организацията.
3. Разпореждане – отнася се до дейността на персонала и се осъществява в съответствие с планираните цели и задачи на организацията.
4. Координиране – изпълнение на целите въз основа на постоянен обмен на информация.
5. Контролиране – последният логически елемент на мениджмънта, чиято цел е изпълнението на задачите в съответствие с правилата и разпорежданията.<sup>11</sup>

Както се вижда ефективността на организационно-групово равнище се свързва както с развитието на организацията и нейните структури, така и с управленските механизми, способности и умения за задвижване на човешките общности за реализиране на общи цели. И независимо, че за коучинга подобно на мениджмънта от първостепенно значение е постигане на крайната цел, то той се различава от него по своя специфичен подход. Коучът не трябва да е експерт в горепосочените мениджърски функции, а в коучинг техниките, които да прилага за провокиране потенциала на отделния служител и на екипа като цяло. Това разбира се не означава, че мениджърът не може да бъде коуч, но той трябва да премине границите на традиционния мениджмънт, при който ръководителят е контролиращ, заповядващ, не даващ избор на изпълнителя. От своя страна изпълнителят в

---

<sup>11</sup> Пак там, стр. 10-11

лицето на подчинения се чувства длъжен или отритнат, липсва обсъждане на задачите, което прилича на абдикиране от страна на шефа.

Диалогът и взаимоотношенията между мениджър и служител следват коучинг модела, според който заплахите са заменени с подкрепящи действия и думи, в резултат на което не възниква нежелано поведение при отсъствието на ръководителя. По този начин коучингът осигурява на мениджъра истински, а не илюзорен контрол, а на служителя – истинска, а не илюзорна отговорност. Ето защо мениджърите, които управляват според принципите на коучинга, постигат по-високо качество на изпълнение на задачите и развиват спонтанно своите служители. Това дава основание да се твърди, че когато мениджърът влиза и в ролята на коуч, е налице един нов стил и култура на мениджмънта – този на коучинг мениджмънта, който води до по-добро изпълнение на задачите, развива хората и култивира повече вяра в собствените им способности.<sup>12</sup>

Мениджърът, който влиза и в ролята на коучър е необходимо да притежава в най-висока степен съчувствие, честност, безпристрастност както и в повечето случаи – готовност да възприеме коренно различен подход към своите служители. Също така той трябва да превърне коучинга в свой стил на управление, според което автократичния подход е заменен с цялостната намеса и осланянето на най-доброто у служителя. При мениджъра-коуч управленският спектър е много по-широк и от описания по-горе функционален мениджмънт. И в този смисъл мениджърът с коучинг подход към подчинените си използва своята емоционална интелигентност. Още преди години Даниъл Голман с книгата си „Емоционалната интелигентност“ обърна представата ни за интелигентността и за подхода на личността спрямо своите емоции и тези на околните. В този смисъл

---

<sup>12</sup>Уитмор, Дж. Коучинг за високи постижения. София, 2012 г., стр. 32-39



мениджърът, „който си затваря очите пред властта на емоциите, за съжаление е изключително късоглед... Както всички знаем от личен опит, стигне ли се до решения и действия, чувствата ас също толкова важни, колкото мисълта - а често дори и повече... За добро или лошо, интелигентността не струва и пет пари, когато емоциите се надигнат.“<sup>13</sup>

Коучингът борави именно с емоциите на личността, провокирайки я чрез тях да премине своите бариери и да разгърне потенциала си. Но тук отново подчертаваме, че външният коуч би бил много по-ефикасен що се касае до прилагане на коучинг обучение сред служителите, а мениджърът, който прилага коучинг техниките спрямо своите подчинени, би бил по-гъвкав, по-добре управляващ ги в резултат на което организационната култура би се повишила както и мотивацията и продуктивността на хората.

Управлението на организацията или т.нар. мениджмънт заедно с маркетинга и организационната комуникация представляват трите основни типа корпоративна комуникация. Дж. Донъли, Дж. Гибсън и Д. Иванчевич в американското ръководство „Основи на мениджмънта“ посочват, че мениджмънт е процес, при който един или повече индивиди координират дейността на останалите, с цел да бъдат постигнати резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам.<sup>14</sup> В този контекст Р. Стоянов подчертава, че всяка организация, като специфичен израз на социална общност, имаща конкретни цели, мисия и структура, се налага да изгражда и собствена политика и то не само обвързана със стратегически ориентирани маркетингови планове за развитие и оцеляване, но и характеризираща се със системност по отношение създаването на

---

<sup>13</sup> Голман, Д. Емоционалната интелигентност. София, 2011 г., стр. 21

<sup>14</sup> Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Д. Основи на мениджмънта.- София: Отворено общество, 1997, 15 с.

подходяща, витална среда за установяване и развитие на характерна „комуникативна жизнена среда”.<sup>15</sup>

Мениджърите са тези, чието задължение е да осигурят оптимални условия за извършване на трудова дейност на своите служители и работници. Управлението на трудовия процес в неговата цялост зависи от мениджъра, който, освен спецификите на работата, трябва да познава и характеристиките на отделните типове хора, които управлява. Както казват и Тамара Ериксън и Линда Гратън, за да могат мениджърите и изобщо ръководството на организациите да поощряват правилно служителите си е необходимо да имат детайлно разбиране за типа хора, които ще бъдат дълготрайно продуктивни в организацията им.<sup>16</sup> Цветан Семерджиев пък посочва, всеки лидер трябва да отчита човешкия фактор в постигането на висока ефективност и успех на организацията.<sup>17</sup>

Съществена характеристика на всяка организационна работа е функционалният мениджмънт на компанията. Така се нарича системата от дейности на мениджърите в изпълнението на различни функции, които могат да се изпълняват от различни специалисти. В този контекст много интересен се явява и набиращият все по-голяма популярност т.нар. комуникационен мениджмънт, който днес се явява неделима част от управлението на дадена организация. По своята същност той представлява *„модерна технологично-информационна платформа, където се обединяват усилията на иновационни компании и институции, експерти по мрежова*

---

<sup>15</sup>Стоянов, К. Росен. Годишници и учебни материали Е-ВОХ на НБУ : [Вътрешните комуникации като основен инструмент на организационния мениджмънт]. - <https://bit.ly/2vzAbjU> - изтеглен на 09.01.2020 г.

<sup>16</sup>Ериксън, Т., Гратън, Л. Какво означава да работите тук. В: HarvardBusinessReview за управление на таланта. София, 2009 г., стр.24

<sup>17</sup>Семерджиев, Цв. Стратегическо ръководство и лидерство. Лидер. София, 2007, стр. 63

комуникация, научно-изследователски центрове с основна цел създаване на уникални информационни продукти или услуги и заемане на доминиращо положение в специфични пазарни ниши.”<sup>18</sup> С други думи комуникационният мениджмънт е пряко свързан с информационните и комуникационни технологии (ИКТ). Комуникационният мениджмънт е нова парадигма различна например от публич рилейшънса (ПР), която е непосредствено обвързана с корпоративните и институционални мрежови комуникации.

Все по-популярната професия комуникационен мениджър се отличава с високи стойности на динамика. В момента това е най-търсената позиция в областта на комуникацията по света. Например в „Гардиън“ през декември са обявени 3663 вакантни места за комуникационни мениджъри.<sup>19</sup> Агенция Glassdoor е обявила 27 000 вакантни места по света за комуникационни мениджъри.<sup>20</sup> Именно популярността на този нов вид мениджмънт го превръща вече в неделима част от цялостното управление на все повече организации и респективно се появява необходимостта и от прилагането на т.нар. комуникационен коучинг. Този тип коучинг както и традиционния се базира на активната комуникация между коуч и коучван, но се фокусира върху очакванията на мениджъра в организацията, когато става дума за изграждането на вдъхновяващи лидери. Този тип коучинг е насочен към развиване на умения за емоционално и въздействащо презентирание, успешна финансова и аналитична комуникация, ефективни преговори за печалба с инвеститори, повишаване на мениджърския капацитет по отношение на комуникационните умения по време на различни конференции, медийни

---

<sup>18</sup>Маринов, Руси. Стратегически комуникационен мениджмънт. – София: Сиела, 2005, 52 с.

<sup>19</sup><https://jobs.theguardian.com/landingpage/3000031/communications-manager-jobs-html/> - изтеглен на 09.01.2020 г.

<sup>20</sup>[https://www.glassdoor.com/Job/communications-manager-jobs-SRCH\\_KO0,22.html/](https://www.glassdoor.com/Job/communications-manager-jobs-SRCH_KO0,22.html/) – изтеглен на 09.01.2020 г.

активности и т.н. Интервенциите на комуникационния коучинг засягат всяка ситуация, която изисква чрез комуникационните мениджърски възможности да се постигнат високи резултати и цели развитие на лидерските комуникационни умения, водещи до резултати и постигане на стратегически цели. Обикновено този тип коучинг програми са персонализирани за всеки мениджър, изпълнителен директор или друг тип ръководна длъжност и са фокусирани върху неговата ключова аудитория.<sup>21</sup>

Комуникационният мениджмънт е изключително функционален. Основните му функции се свеждат до следното:

- да открива, дефинира и разрешава комуникационни проблеми и конфликти, характерни за даден бизнес;
- да търси интелигентни, базирани на мрежовите технологии, начини и модели за преодоляване на конфликтите;
- ограничава негативното влияние на проблемите, както върху организационните структури, така и върху мениджърите и хората, реализиращи се в сферата на даден бизнес;
- спомага за усъвършенстването на всички нива в корпорацията на комуникационната компетентност.<sup>22</sup>

Ролите на комуникационния мениджмънт и в конкретика – на комуникационния мениджър, са многоаспектни. Тук ще посочим само няколко от тях:

- анализ на комуникационното състояние на компанията, мрежовата и информационната ѝ структура;

---

<sup>21</sup>Executive Communications Coaching. В: Pope Communication// <https://www.porecommunications.com/executive-communications-coaching/>, последно посетено на 13.02.2020 г.

<sup>22</sup>Маринов, Руси. Стратегически комуникационен мениджмънт. – София: Сиела, 2005, стр. 53

- дизайн на комуникационната система на институцията и планиране на информационните процеси;
- въвеждане на програмни и познавателни алгоритми за анализ на комплексни проблеми, както и дефиниране на методи за тяхното преодоляване;
- изграждане на адекватни на реалностите информационни структури;
- дефиниране на комуникационни стратегии и мениджмънт на реализацията им;
- формулиране на подходи за управление на рискови и кризисни ситуации и др.<sup>23</sup>

Стратегическият корпоративен комуникационен мениджмънт е в основата на комуникационния мениджмънт като цяло. Според съвременните схващания стратегическите комуникации обхващат няколко основни домейна или специфични места и платформи, които трябва да бъдат изградени. Домейните са следните:

- технологичен, базиран на информационни и дигитални технологии;
- познавателен – ориентиран към управление и трансфер на знание;
- визии за бъдещи инициативи и действия;
- административен – за синхронизиране на идеи, теми и практики;
- подготовка на вероятни сценарии за преодоляване на критични проблеми;
- логистичен, свързан с визуализиране на процеси и картографиране на важни точки от инфраструктурата.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Пак там., 55 – 56 с.

<sup>24</sup>Маринов, Руси. Интерактивни стратегически комуникации.- София: НБУ, 2012, 17 с.

Представените специфики в никакъв случай не изчерпват напълно характеристиката на комуникационния мениджмънт, въпреки че го представят в основната му степен. Във всички случаи комуникационният мениджмънт се характеризира с определени комуникационни модели и стратегии, които притежават свои специфики и особености, необходими за реализирането на комуникационния корпоративен мениджмънт. В тази връзка Соня Алексиева акцентира на факта, че днес аспектите, които определят важноста на комуникационния процес в бизнес средата на XXI век, са изключително много. Авторката подчертава, че растящата роля на комуникацията е от първостепенно значение при изграждането на професионална среда за развитие, при изграждането на корпоративна отговорност и при защита на конкурентоспособността на бизнеса. Именно умението да се общува ефективно с вътрешните и външните публики на една компания, да се стимулират доверието и откритият диалог в управлението на една организация – по хоризонталните и вертикалните нива, е част от печелившата формула на съвременния мениджмънт.<sup>25</sup> Ефикасната комуникация между коучъра и коучвания/коучваните стои и в основата на успешния коучинг.

При управлението на комуникациите съществена е ролята на мениджърите, които подкрепят динамичните промени в съвременната информационно-комуникационна реалност. Важно е съобщенията да бъдат ясни, достъпни и лесни за разбиране от хората. Едновременно с промяната и управлението на комуникацията обаче е необходимо да се анализира и управлява риска, който може да настъпи за организацията. Освен това е нужно и адекватно управление на съдържанието на модерните медии, които се отличават преди всичко със своята интерактивност.

---

<sup>25</sup>Алексиева, Соня. Бизнес комуникации. – София: НБУ, 2011, 10 с.

### **3. Допирни точки на коучинга с менторство и тренинг.**

Коучингът има допирни точки с менторството и тренинга без да бъде техен еквивалент както често погрешно се приема. Коучът не е ментор, а основната разлика между тях се крие в „съветването“. Менторът е човек, който има опит. В този смисъл менторът в организационен аспект е онзи ръководител или служител, който има богат опит зад гърба си и го предава на начинаещите работници. Основният похват на ментора е да дава съвети и тук е ключовата разлика с похватите на коуча. Последният никога не дава съвети. При него основен инструмент на действие се оказва комуникацията. Задавайки въпроси, коучът не само че си набавя необходимата му за коучинга информация, но и помага на хората да намерят сами отговорите, да се осъзнаят, да открият своята цел и да начертаят план за действие, съобразявайки се с реалността и възможностите си. В този смисъл за разлика от коучингът е структуриран процес, с ясно дефинирани цели, времеви рамки и отговорности. В основата на коучинга стоят три основни компонента – лична подкрепа, техническа помощ и индивидуално предизвикателство.

Коучингът е преживяване между двама души и е необходима тази емоционална връзка да съществува и да е положителна, за да е възможен успехът от коучинг интервенциите.<sup>26</sup> Ето защо коучинг не е еквивалент на менторство. Менторството напътства, подпомага, предава знания и умения, но не почива на взаимната обратна връзка и двупосочния процес както е при коучинга. Според дефиницията на Британския институт за развитие на персонала (CIPD) менторството е „дълготраен процес на подкрепа, напътстване и съветване най-често на един професионалист от по-опитен колега, който му предава по-задълбочен опит, експертиза и разбиране на

---

<sup>26</sup> Harvard Business Essentials: Коучинг и менторство. София, 2008 г., стр. 8

работата и работното място. Това е форма на дългосрочно целенасочено развитие на млади професионалисти чрез наблюдение, слушане, задаване на въпроси и даване на напътствия, което носи ползи на организацията/институцията.”<sup>27</sup>

Тренингът също се различава от коучинга. Както посочва Олга Чорбаджийска тренингът може да бъде разбран в множество зависимости като най-често се свързва със спортно обучение. Акцентът според Чорбаджийска се поставя както на ученето от конкретна социална ситуация, така и на социалния контекст, и на основата на импулсите, обусловени от междуличностните отношения. Не на последно място чрез този термин се подчертава развитието на социалната компетентност на индивида – социалното му поведение, професионалните му умения, методическите подходи и гражданските правила като цел на тренинг-програмата. С други думи, може да бъде схващан като характерен подход към ученето и като процес на образование, който включва не само развиване на знанията, но и развиване социалните умения на участниците.<sup>28</sup> Акцентът при тренинга е обучението, което е и основната разлика с коучинга.

Коучингът, менторството и тренингът са ефективни методи за положително взаимодействие в организационна среда с цел повишаване знанията, уменията и потенциала на човешкия ресурс. Те повишават мотивацията на служителите и развиват благоприятен организационен климат. Макар и да си кореспондират в част от похватите си, както стана

---

<sup>27</sup> Менторът и ролята му в бизнес развитието на предприемача – част първа. В: Start It Smart// <http://www.startitsmart.com/bg/mentorstvo/>, последно посетено на 10.02.2020 г.

<sup>28</sup>Чорбаджийска, О. Менторство, Коучинг и тренинг – ефективни методи за обучение и развитие на човешките ресурси. //[http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2017/06/Chorbadjiiska\\_Schkumbova-fuul-text.pdf](http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2017/06/Chorbadjiiska_Schkumbova-fuul-text.pdf), последно посетено на 01.02.2020 г.



ясно те използват различни постулати на взаимодействие, поради което между тях не може да бъде сложен знак за равенство. Със сигурност обаче всичките са неразривно свързани с организационната култура.

Коучингът в сравнение с менторството и тренинга обаче е нова парадигма на взаимодействие в организацията. От коуча не се изисква да бъде в нещо друго освен експерт в коучинг техниките и комуникацията. Коучът не дава съвети като ментора; коучът подпомага умствената ловкост и пъргавина и увеличаване възможностите за избор, неговата цел не е да дава съвети от личен опит. И за разлика от мениджъра и ментора-наставник коучът не трябва да казва на хората в организацията какви действия да предприемат, защото основната цел е да се подпомогнат в техния индивидуален и в следствие на това и организационен стремеж към професионално развитие. Някои от коучваните лица клиенти може да искат съвет, но коучът се въздържа от това, а насочва усилията в посока окуражаване за намиране на отговорите на ниво личностно осъзнаване.

Менторството е една от най-старите форми за оказване на влияние и механизъм за неформално учене. В издание, посветено изцяло на менторството, е уточнено, че Vozeman и Feeneу определят менторството, като *“процес за неформално предаване на знания, социални капитали и психо-социална подкрепа насочени към получателя, в областта на работата, кариерата или професионалното му развитие; наставничеството предполага неформално общуване лице в лице за продължителен период от време, между човек, за който се смята, че има съответните натрупани знания, мъдрост и опит (ментор) и човек, за*

който се счита, че има по-малко (протеже).<sup>29</sup> Авторите конкретизират, че менторството се смята, че е предаването на мъдрост от мъдър и доверен съветник, който обикновено заема лидерска позиция, който помага и насочва кариерата на друг човек, обичайно в горните ешелони на организацията. Има два най-обща термина, които се ползват за описването на насочваното лице – „наставляван“ и „протеже“, други по-малко използвани термини са „чирак“ и „студент“.<sup>30</sup>

Най-общо лидерството в организацията се свързва с даден човек от организацията, който има ръководни функции. Под лидерство пък е разбира повлияване на нагласите, вярванията, поведението и чувствата на другите хора. Лидерът подпомага хората в организацията.

Ключови теории за лидерството са теорията за „великиячовек“, теориите за чертите, поведенческите теории, ситуационното лидерство, теорията за харизматичното лидерство, теорията за транзакционното и трансформационното лидерство. С времето тези теории постепенно са се обособили в тъй наречените "лидерски стилове". В своята същност те представят модели за ефективно ръководене на организацията като всеки стил е приложим в различни по същество, функции и култура структури. Двата най-популярни лидерски стила са транзакционното и трансформационното лидерство.

Транзакционно лидерство - теорията за този тип лидерство е базирана на „транзакции“, които са направени между служителите и организацията, или между последователи и лидери. При транзакционното

---

<sup>29</sup>Bozeman и Feeney . В: Наръчник на ментора, 2007//[https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/erasmus\\_pluse/NarychnikNaMentora.pdf](https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/erasmus_pluse/NarychnikNaMentora.pdf), стр.4

<sup>30</sup> Пак там, стр. 4

лидерство най-общо управление на организации е подчинено на ръководене чрез награди и наказания.

Трансформационното лидерство е стил на управление, чието функциониране е подчинено на идеята служителите да се вдъхновяват според примера на личността на лидера. Той може да бъде описан с теорията на Маслоу, според която се задоволяват по-високите нужди на личността в пирамидата (престиж, развитие, себеактуализация, себеосъществяване).

Независимо от организацията, сегмента ѝ на дейност, общия капитал и ресурс на организацията персоналът хората не напускат лоши компании, а лоши ръководители. Според последните проучвания на Американската психологическа асоциация 75% от работещите в САЩ определят шефа си като най-лошата и стресираща част от своята работа, докато 60% казват, че ако имаха възможността да избират между нов шеф и повишение на заплатата, биха избрали първото. (Брадбери, 2019) От казаното в тази подточка заключаваме, че лидерският стил на управление до голяма степен оказва влияние върху процеса на текучество в организациите.

Менторството както отбелязва и Уитмор произлиза от гръцката митология и по-специално от мита за Одисей, който преди да отплува за Троя, поверил дома си и обучението на сина си Телемах на своя приятел Ментор като му заръчал да го научи на всичко, което знае. Според Уитмор по този начин макар и несъзнателно Одисей поставил някои ограничения пред менторството. В подкрепа на това свое твърдение британският коучър дава пример с Майк Спеклен, който е бил коуч и ментор на прочутата и непобедима двойка Анди Холмс и Стив Редгрейв. В един курс по коучинг Спеклен споделя следното: *„Зациклих, бях ги научил на всичко, което знам за техниката, но това отвори нови възможности, защото те долавяха нещата, които аз не бях способен да забележа.“* Изводът, който прави

Уитмор е, че по този начин тренинговият на гребците открива нов път за развитие, който води началото си от техния опит и възприятия, а не от неговите и подчертава дебело *„добрият коучинг и доброто менторство могат и трябва да отведат изпълнителя отвъд границите на знанията на самия коуч или ментор”*<sup>31</sup>

Най-голямото объркване между коучинга и менторството съществува при практиката на развойния коуч и развойния ментор, защото и двамата подпомагат клиентите си да работят за постигане на целите си, изграждайки тяхното самосъзнаване, подсилване на мотивацията им и емоционално ги подкрепят. Това, което коренно ги различава може да се обясни със следния пример: коучингът отговаря на въпроса *„В какво искаш да се усъвършенстваш?”*, а менторството отговаря на въпроса *„Какво (или кой) искаш да станеш?”*. Някъде по средата седи и въпросът *„Какво искаш да постигнеш?”*

#### **Заключение:**

В обобщение на всичко казано ще посочим основните акценти между всички разгледани в статията, кореспондиращи с коучинга позиции и респективно подходи:

- Мениджърът не е коуч, макар и добрият мениджър да има коучинг подход към подчинените си. Ролята на въздействащия мениджър в контекста на промяната е много важна. Както казва Джон Уитмор - ролята на добрия мениджър в контекста на промяната не са странични въпроси, защото именно те са контекстът на коучинга.
- Менторството е помощ от един човек към друг при преминаване през значителни преходи в човешкия живот, като придобиване на

---

<sup>31</sup>Уитмор, Дж. Коучинг за високи постижения. София, 2012 г., стр.23

знания и умения, намиране на работа, социално интегриране, начин на мислене, като менторът е този който подпомага наставявания при осъществяването на тази промяна.

- Тренингът е активност, динамика, прогрес. В последните години той е насочен към социалното подпомагане на хората, за развитие на социалните им умения и самоусъвършенстване.
- Коучингът е комуникация. Умението да слушаш и да чуваш разговорите на другите, да разбереш от какво имат нужда. Умението да лансираш идея, да подкрепиш, да дадеш стимул за нейното развитие, да вземеш максимума от можето и мотивацията на хората, да подпомагаш хората да излязат себе си, да се открият. Коучът се бори заедно с клиента за вътрешна свобода, за свобода от обстоятелствата, които не иска, свобода да избира каквото иска. Коучът показва пътя на клиента, как може да се промени и как да поддържа промяната. Добрият коучър осъзнава, че вътрешните препятствия обикновено са по-голямо препятствие за развитието отколкото външните. И не на последно място – зад всеки добър коучър стои история, която зарежда с увереност.

Основната цел на коучинга като психологически инструмент, различен от парадигмите на другите обучителни интервенции, е *„всеки да открие и развива личното си майсторство и собствената си виртуозност докато социума, в който се намира, го подкрепя и му дава поле за развитие.”*<sup>32</sup> а коучът е партньор в пътя към промяната на коучвания/коучваните, който помага да се извършат желаните промени.

---

<sup>32</sup>Христулев, Г. Важно е да следваш собствените си цели и мечти. В: сп. „Човешки ресурси”, бр. 1/271/2018 г., стр. 3

## ЛИТЕРАТУРА:

- Алексијева, Соня.** Бизнес комуникации. – София: НБУ, 2011
- Балкански, П.** Училищен мениджмънт. Книга първа. София, 2001 г.
- Голман, Д.** Емоционалната интелигентност. София, 2011 г.
- Гюрова, В.** Образователен мениджмънт. София, 2013 г.
- Давидков, Цв.** Управление на организациите: Поведението в организационен контекст. София, 2006 г.
- Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Д.** Основи на мениджмънта. София, 1997 г.
- Ериксън, Т., Гратън, Л.** Какво означава да работите тук. В: HarvardBusinessReview за управление на таланта. София, 2009 г.
- Маринов, Руси.** Стратегически комуникационен мениджмънт. – София: Сиела, 2005
- Маринов, Руси.** Интерактивни стратегически комуникации. – София: НБУ, 2012
- Менторът и ролята му в бизнес развитието на предприемача – част първа.** В: Start It Smart// <http://www.startitsmart.com/bg/mentorstvo/>
- Семерджиев, Ц.** Стратегическо ръководство и лидерство. Лидер. София, 2007 г.
- Станчева, Ан.** Организация на управлението. Варна, 2014 г.
- Стоянов, К. Росен.** Годишници и учебни материали Е-BOX на НБУ : [Вътрешните комуникации като основен инструмент на организационния мениджмънт]. - <https://bit.ly/2vzAbjU> - изтеглен на 09.01.2020 г.
- Типологизация на лидерството в: [www.bg-pravo.com](http://www.bg-pravo.com),** последно посетено на 11.02.2020 г.
- Уитмор, Дж.** Коучинг за високи постижения. София, 2012 г.
- Христулев, Г.** Важно е да следваш собствените си цели и мечти. В: сп. „Човешки ресурси”, бр. 1/271/2018 г.

**Чорбаджийска, О.** Менторство, Коучинг и тренинг – ефективни методи за обучение и развитие на човешките ресурси. //http://www.lrajournal.com/wp-content/uploads/2017/06/Chorbadjiiska\_Schkumbova-fuul-text.pdf,

**Vozeman и Feeney . В:** Наръчник на ментора, 2007  
//https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/erasmus\_pluse/NarychnikNaMentora.pdf,

**Executive Communications Coaching. В: Pope Communication//**  
https://www.popercommunications.com/executive-communications-coaching/,

**Harvard Business Essentials:** Коучинг и менторство. София, 2008 г.

https://jobs.theguardian.com/landingpage/3000031/communications-manager-jobs-html/

https://www.glassdoor.com/Job/communications-manager-jobs-SRCH\_KO0,22.html/