

## Coaching and Mediation at the Workplace

Velislava Nikolaeva - Assoc. Prof. PhD  
Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Varna, Bulgaria  
velislava.nikolaeva@vfu.bg

### Abstract

*The management of the organization in the context of the Management 3.0 concept can be considered as an alternative and upgrading approach to the formation and sustainable development of organizations compared to the currently popular models and concepts. The change in the thinking of managers and the kind of renaissance of the systemic approach in management are a prerequisite for updating the management toolkit in a way that implies such an impact on employees and teams that comprehensively and synergistically develops the entire system. The aim of the present work is, through the synthesis and analysis of specialized primary and secondary information sources, to systematize techniques for the manager's behavioral response as a coach and mediator, and in the context of the Management 3.0 concept. The defended author's thesis is that with appropriate tools, the manager of the business organization can successfully meet all challenges in the relationship with his employees, and the development of the system is directly dependent on the development of the manager's skills to individually and comprehensively influence the system and its participants.*

*Keywords: managerial efficiency, management 3.0, coaching, mediation, management, leadership, managerial effectiveness, management 3.0*

*JEL Code: M120*

### Въведение

Управлението на организацията в контекста на концепция Мениджмънт 3.0 може да се разглежда като алтернативен и надграждащ подход за формиране и устойчиво развитие на организациите в сравнение с популярните до момента модели и концепции. Промяната в мисленето на мениджърите и своеобразния ренесанс на системния подход в управлението са предпоставка за актуализиране на управленския инструментариум по начин, който предполага такова въздействие върху служителите и екипите, което комплексно и синергично развива цялата система. Цел на настоящата разработка е чрез синтез и анализ на специализирани първични и вторични информационни източници, да се систематизират техники за поведенческа реакция на мениджъра като коуч и медиатор, и в контекста на концепцията Мениджмънт 3.0. Защиаваната авторова теза е, че с подходящ инструментариум мениджърът на бизнес организацията успешно може да посреща всички предизвикателства във взаимоотношенията със своите служители, а развитието на системата е в пряка зависимост от развитието на уменията на мениджъра индивидуално и комплексно да въздейства върху системата и участниците в нея.

### 1. Предизвикателствата на Мениджмънт 3.0

Концепцията Мениджмънт 3.0 акцентира върху разбирането, че организационният успех е функция на развитието на системата, в която служителите са част от нейните елементи (Arpelo, 2011). В този смисъл фокус на управленското въздействие е системата, чието устойчиво и конкурентоспособно поведение е резултат от създаването на среда, в която целите на организацията намират своята реализация от мотивирани, креативни и съпричастни към резултатите служители.

Класическият (технократичен) подход в управлението (Hristov, 2022), условно наричан Мениджмънт 1.0, през 30-те години на XX век отстъпва на Мениджмънт 2.0, където във фокуса на организационното развитие е поставен човекът – служител на организацията.

Философията на мениджмънт 3.0 не отрича ролята и значимостта на най-ценния организационен ресурс – човека. Според нея човекът в организацията следва да се разглежда

като най-значимия елемент от инструментариума за оптимално постигане на поставените цели.

Всички участници имат свободата самостоятелно да определят своето поведение, стига то да е резултатно по отношение на целите и фирмената политика, като по този начин се акцентира и върху синергизма като едно от свойствата на системата.

Защитава се още тезата, че ролята на мениджърите, които представляват организацията, е да създадат условия служителите да разгърнат своя потенциал с оглед идентифициране на начините за оптимално постигане на организационните цели. Така, въздействието върху служителите се определя от възприетата априори тяхна значимост по отношение максимизирането на организационните резултати.

Служителят е важен, тъй като неговия принос към целта е важен за развитие на подсистемата, от която е част и на цялата организация като система. Мениджърите трябва да създават среда, която положително да влияе на мотивацията на участниците в системата. Това предполага добро познаване на факторите, формиращи вътрешната и външната мотивация.

Моделът за управление на организацията на Апело се основава на съблюдаване на следните принципи:

- Вдъхновяване на хората – Предполага развитие на уменията за взаимодействие между хората за работа по поставените задачи. Важна е и способността на мениджърите да привличат съмишленици при изпълнение на поставените цели, а не да бъде разпоредител на работа и задачи.
- Създаване и развитие на мотивирани екипи – Развитието на екипите и на екипната работа е важна предпоставка за организационен успех според концепцията Мениджмънт 3.0.
- Делегиране и съгласуване на правилата – Развиването на способността за делегиране като мениджърско умение, умението за преразпределяне на права като системно умение, както и умението на служителите да се справят с възложените им права са сред водещите фактори за успех при изпълнение на поставените цели.
- Организационно структуриране и развитие – Подобряването на параметрите на системата и нейното функциониране са водещи при формиране на устойчиво поведение на бизнес организацията.
- Развитие на компетентността на служителите в организацията – Подобряването на уменията и компетентностите на служителите са предпоставка за развитието на системата.
- Комплексно подобряване на изпълнението – Синергичните ефекти в екипа, между екипите в системата, включително между организацията и нейните партньори, са важни за постигането на поставените цели и за оптимизиране на резултатите.

Същите принципи могат да се систематизират в три групи:

- Ангажиране на хората – Резултатите се постигат от служителите в организацията, затова тяхното развитие и ангажиране с целите и приоритетите на организацията.
- Подобряване на работата – За подобряване на успеваемостта на служителите трябва да се подобряват условията на труд и техническите параметри на системата.
- Удовлетворяване на потребителите – Устойчивото развитие на системата е невъзможно без наличието на удовлетворени ползватели на резултатите от

дейността на организацията. Според Апело и служителите са ползватели на резултати от работата на мениджърите, и тяхното удовлетворение от това, че са част от организацията, също е предпоставка за успех. Промяната в средата, в която работят служителите по естествен път води до промяна в тяхното поведение, като връзката е правопрпорционална.

Въздействието върху поведението на служителите може да се реализира чрез промяна във факторите, които влияят на тяхната външна и вътрешна мотивация.

Според автора на концепция Мениджмънт 3.0 с по-голяма резултатност са не факторите възприемани като външни мотиватори (финансови стимули, похвали, поощрения, административни методи и др.), а тези, въздействащи на вътрешната мотивация на служителите

Според Апело (Appelo, 2011) основните фактори на вътрешната мотивация са (таблица 1):

Таблица 1. Фактори на вътрешната мотивация според Апело

№	Фактор	Характеристика или техника за въздействие
1	Представяне на задачата като предизвикателство	Задачата трябва да е в границите на техните възможности, да е в областта на тяхната компетентност, да е предизвикателна и да провокира тяхното творчество и креативност.
2	Признание	Умението да се дава конструктивна обратна връзка има мотивиращ ефект за служителя. Конструктивната обратна връзка е заявка за съпричастност към резултатите и признание за значимостта на служителя към тях.
3	Предизвикване на изследователят у всеки служител	Дори рутинните дейности могат да влияят положително по отношение на процеса на учене и трупането на опит, като предпоставка за развитие.
4	Свободолюбивост	Хората са свободолюбиви и насърчаването им да участват в определянето на правилата за поведение на работното място формират съпричастност и усещане за значимост.
5	Идеализъм	За човек е важно да се чувства значим и ценен не само в организацията, в която работи, но и в обществото, от което е част. Наличието на политики за социално отговорно поведение на организацията влияе положително на мотивацията на служителя.
6	Самостоятелност и идентичност	Управлението на индивидуалността на сътрудниците, даването на свобода в рамките на делегираните права, влияе положително върху тяхната мотивация.
7	Ред	Съществуването на приемани и писани правила за поведение на работното място, създават усещането за подреденост в системата, регламентират процесите, формират усещането за сигурност и оказват положителен ефект върху мотивацията.
8	Делегиране	Правилното делегиране повишава усещането за значимост, а свободата да вземат някои решения на работното място сами – още повече.
9	Усещането за общност от съмишленици	Развитието на фирмена култура и система от споделени ценности има мотивиращ ефект върху служителите.
10	Принадлежност и йерархичност	Йерархичен строеж на системата, която показва значимостта на всеки служител в организацията.

Ръководителят създавайки среда, която положително променя мотивацията на служителите в организацията, е пряко отговорен за разкриването на техния творчески потенциал. Това позволява формирането на следното обобщение: Развитие на организацията е функция на развитието на потенциала и мотивацията на хората, които работят в нея. Предизвикателството пред мениджърите е да съумеят комплексно и интегрирано да използват своите управленски умения да положително да променят системата, развивайки потенциала на хората, докато променят средата, в която работят. Като част от тези умения могат да се посочат коучинг и медиаторските умения.

## **2. Коучингът и медиацията като инструментариум в концепция Мениджмънт 3.0**

В специализираната литература коучингът се представя като процес, който подпомага разкриването на потенциала на личността или групата. Коучингът се свързва с положително въздействие върху уменията и качествата на хората и води до тяхното повишаване, както и до подобряване на ефективността на процесите, които са повлияни от коучинга. (Beuys, 2022)

Коучингът предполага учене и развитие за всички участници в процеса. На първо място, под ръководството на коуча, служителят или екипа усвояват нови знания и умения, развивайки своите качества. Същите ги правят по-пригодни на работното място. Освен това, коучът-мениджър също учи – учи се как да бъде по-добър коуч и мениджър.

Като управленски инструмент коучингът повишава резултатността, води до подобряване на комуникацията, подпомага разрешаването на различни проблеми, включително конфликтни ситуации на работното място.

Резултатността на коучинг процеса в голяма степен зависи от уменията да се дава обратна връзка<sup>1</sup>.

Цел на обратната връзка е окуражаване на изпълнителя да се развива чрез учене, растеж и промяна (Harris, 2008).

Обратната връзка трябва:

- Да е позитивна и да насърчава предпочитаното поведение.
- Да е коригираща, тъй като води до промяна в поведението в резултат на дефинираните конкретни предложения за последващо подобряване на изпълнението.
- Да се дава във всички случаи – както при положителни, така и при отрицателни резултати.
- Да се дава във всички фази на контрола (предварителен, текущ и последващ и при спешни ситуации).

Обратната връзка в коучинг процеса пряко и косвено:

- Подпомага ефективността на работата.
- Подпомага организационната и личната промяната.
- Подпомага по-доброто представяне на членовете на екипа.
- Подпомага развитието и саморазвитието на получаващия и на даващия обратна връзка.
- Подобрява взаимоотношенията.

Възможните области, в които мениджърът, включително в качеството си на коуч дава обратна връзка са (Harris, 2008):

- Умения за работа (включително с нови инструменти)
- Умения за управление на времето и работата

---

<sup>1</sup> Това умение е от особена важност и в медиацията.

- Познания
- Нагласи
- Навици
- Личностни характеристики

Като управленски инструмент и част от практиката на мениджъра, коучингът на работното място е резултатен когато:

- Е установен проблем във взаимоотношенията между членове на екипа.
- Са констатирани затруднения при изпълнение на поставените задачи. Най-честа причина е известен дефицит на умение или ресурс, неувереност, страх от провал, нежелание да се рискува.
- Е необходимо положителна промяна в мотивацията на служител или екип.
- Има проблеми от различно естество. Чрез коучинг успешно могат да се решават различни проблеми на работното място и да се подпомага оптимизирането на различни процеси.
- Се формират, развиват и управляват екипи.
- Се цели развитие на персонала, тъй като с него могат да се формират и надграждат различни професионални и личностни умения.
- Се използва за получаване на оценка и потенциално по-добро разбиране на ситуацията от служителите, които участват в коучинг.
- Се използва за ранжиране на цели и приоритети както от страна на служителя, така и от страна на екипа, мениджъра, управленския апарат.

Видно от систематизираните факти за коучинга и приложението му в бизнес организацията е, че той успешно може да подпомага изпълнението на принципите на концепция Мениджмънт 3.0.

Друг инструмент, който може да се използва като управленски е медиацията.

Медиацията на работното място намира своето приложение при разрешаването на различни междуличностни конфликти.

В контекста на концепция Мениджмънт 3.0, медиацията на работното място:

- Подпомага генерирането на синергични ефекти, т. к. неутрализира или минимизира напрежението между сътрудниците, породено от различни фактори – естество на работата, неразбирането на задачата, не приемане на ролята, оспорване на авторитет или власт и пр.
- Повишава имиджа на ръководителя и косвено влияе върху подобряване изпълнението на задачите.
- Подпомага процесите по изграждане и развитие на фирмена култура, като насърчава създаването на среда, която толерира разбирателството, сътрудничеството и екипната работа.
- Опосредства развитието на системата, поради генерираните синергични ефекти, подобрения работен климат и повишената мотивация за работа, в резултат на осъществяваната политика на организацията за създаването на среда с минимум конфликти и враждуващи фракции.

Важен аспект на медиацията на работното място е способността на медиатора да води преговори. Това умение има положителен ефект върху него, тъй като:

- Повишава резултатността му като медиатор.
- Повишава ефективността му във взаимоотношенията с останалите служители, заради усвоените техники за водене на преговори, които са успешни във всички разговори.

Философията на мениджмънт 3.0 насърчава създаването на среда, в която да се използват интегративните преговори, които водят до сътрудничество за генериране на максимум ползи.

Мениджърът на работното място използва преговорите (Aagan, 2008) (интегративни и дистрибутивни<sup>2</sup>) като част от управленския си инструментариум, когато:

- Търси партньори
- Е медиатор
- Разговаря и сътрудничи със служители
- Разговаря с други мениджъри
- Разговаря с представители на други, различни от посочените контактни аудитории

По-важни характеристики на интегративните и дистрибутивните преговори са систематизирани в таблица 2.

Таблица 2. Характеристика на дистрибутивните и интегративните преговори

<b>Критерии</b>	<b>Интегративни</b>	<b>Дистрибутивни</b>
Мотивация	Постигане на общ и индивидуален резултат	Постигане на индивидуални резултати
Резултат (потенциален изход от разговора/ конфликта)	И двете страни, участващи в печелят	Едната страна печели/ губи, в същото време другата губи/ печели
Цели	Участниците имат различни, често противоположни цели, но с установена възможност за сближаване на позициите	Участниците имат различни, често противоположни цели
Свързани (обща) теми	В повечето случаи са много, които се използват за сближаване на позициите	В повечето случаи са малко
Възможни решения	В повечето случаи са много	В повечето случаи са ограничени като алтернативи
Област на проявление	Най-често в междуличностните взаимоотношения с различни участници, когато се цели развитие и креативност. При взаимоотношения с различни вътрешни и външни контактни аудитории, често по стратегически въпроси.	Най-често при организация и обезпечаване на работата в екипа или между различните сътрудници, или разговори между колеги, или в процеса на медиация

Медиацията като помирителен способ е свързана с наличието на конфликтна ситуация. На работното място чести причини за възникване на конфликтни ситуации са (Donelon, 2007):

- Взето решение на някой от членовете на екипа, че равнопоставеността не е коректно спазена.

<sup>2</sup> Дистрибутивните преговори се водят тогава, когато се цели разпределение на нещо вече известно по стойност. В най-добрия случай всички участници ще имат равни печалби (печеля-губиш; губя-печелиш; печеля-печелиш).

- Участниците в екипа не се разбират по между си.
- Служителите имат твърде различни характери и това им пречи да се кооперират.
- Проблем с мотивацията или поведението на един или повече от членовете на екипа.
- Поставена за изпълнение нереалистична цел, която поражда съпротива и/ или демотивация.
- Поставената цел или задача не се приема от един или повече от членовете на екипа.
- Стремех за доминиране на член от екипа.
- Погрешни управленски практики, включително неправилно реализирана или изцяло липсваща система за стимулиране.
- Членовете на екипа оспорват или не приемат определените им роли в конкретната задача, цел или проект.
- Ръководителят демонстрира субективизъм към групата или към членове на екипа.
- Различни позиции, интереси и очаквания на членовете на екипа.
- Различни мотивация, стил, опит, култура и ценности на участниците.

Трудните взаимоотношения на работното място могат да се представят като функция на конфликтните ситуации, липсата на кооперативност и липсата на конструктивност, а мениджърът е този, който трябва да умее да ги неутрализира или минимизира, включително използвайки коучинг и медиация на работното място.

В таблица 3 е предложен примерен набор от критерии, по които е направено сравнение между коучинга и медиацията като процеси от управлението на бизнес организацията.

Таблица 3. Сравнение между инструментите коучинг и медиация

№	Критерии	Коучинг	Медиация
1	Време	Зависи от мотивацията	Максимум 5, 6 срещи
2	Влияние върху мотивацията	Голямо	Голямо
3	Влияние върху резултатите	Голямо	Голямо
4	Влияние върху авторитета на мениджъра	Голямо	Голямо
5	Влияние върху развитието на екипите и системата	Голямо	Голямо
6	Устойчивост на резултата	Голяма	Зависи от условията за поява на конфликта
7	Разходи	Зависи от това дали коучът е служител в организацията, в т.ч. мениджър	Не много високи дори при използването на външен медиатор
8	Време на за усвояване на базисни умения	Кратко	Кратко
9	Необходими предварителни изисквания за образование	Не	Не

Мениджърът като коуч и медиатор може да осъществява следните дейности, действия и роли (таблица 4):

Таблица 4. Дейности, действия и роли на мениджъра като коуч и/ или медиатор

<b>№</b>	<b>Дейности действия и роли на мениджъра</b>	<b>Поведение на</b>
1	Предварително да проучи страните	коуч
2	Подготви стратегия за водене на преговори или за насочване на разговора към това:	
	○ Кой е най-добрия сценарий? А следващите?	медиатор
	○ Какви компромиси могат/ не могат да се направят?	медиатор
	○ Какви техники да използва?	коуч, медиатор
	○ Кой резултати са приемливи и кои не?	медиатор
3	Наблюдаващ	коуч, медиатор
4	Въвеждащ правила	коуч, медиатор
5	Изтъкващ ползите за всички участници	коуч, медиатор
6	Демонстриращ уважение към всички участници	коуч, медиатор
7	Въздействащ позитивно	коуч, медиатор
8	Лидер на процеса	коуч, медиатор
9	Поддържащ позитивен тон	коуч, медиатор
10	Акцентиращ върху ползи и резултати, а не върху емоции и процеси	коуч, медиатор
11	Обобщаващ срокове и конкретни ангажименти на участниците	коуч, медиатор
12	Обобщаващ постигнатото	коуч, медиатор
13	Конкретизиращ спорното и безспорното	коуч, медиатор
14	Даващ обратна връзка	коуч, медиатор

Аргументирано може да се предположи, че мениджърът успешно може да използва в своето трудово ежедневие коучинг и медиация. Те опосредстват постигането на поставените цели, изпълнението на задачите, водят до подобряване на взаимоотношенията и екипната работа. Това е и в съответствие с принципите за мотивация на служителите според разбирането на концепция Мениджмънт 3.0 и поведението на ръководителя, като пряк отговорник за развитието на организацията като система.

### **Заклучение**

Предложеният синтез и анализ на особеностите на концепция Мениджмънт 3.0 и използването на медиацията и коучинга като управленски инструменти, обосновава твърдението, че развитието на мотивацията и уменията на служителите и екипите, е предпоставка за развитие на системата, от която са част. Ефективността на този процес може да се подпомогне чрез използване на коучинг и медиаторски практики. Същите допълват управленския инструментариум, обогатяват компетентностния профил на ръководителите, подпомагат изпълнението на поставените цели и задачи и са предпоставка за ефективно управление и лидерство.

### **Литература**

1. Aaran, M. (2008). Dzhoben nastavnik №7. Uspeshnite pregovori. Sofiya: Menidzhar
2. Beyts, B. (2022). Malka kniga za golemite modeli v kouchinga. Sofiya: Hermes
3. Donelon, A. (2007). Dzhoben nastavnik №3. Upravlenie na ekipi. Sofiya: Menidzhar
4. Dotlik, D. i dr. (2011). Zashto shefovete se provalyat. Sofiya: Iztok-Zapad



5. Kamenova, D. (2021). Mediatsiya i neverbalna komunikatsiya. Sofiya: KK Trud
6. Klatabak, D. (2012). Kouching na ekipi i rabotni grupi. Sofiya: NLP Balgariya
7. Klyavkova, K. (2019). V hrama na mediatsiyata. Sofiya: Fondatsiya „Ahaya Obshtestvo“
8. Kolarova, D. i dr. (2020). Kniga na mediatora. Sofiya: Fondatsiya „Partnyori Balgariya“
9. Mayls, H. (2009). Dzhoben nastavnik №19. Kak da ubezhdavame. Sofiya: Menidzhar
10. Makgrat, Dzh., Beyts, B. (2019). Malka kniga za golemite teorii v menidzhmanta. Sofiya: Hermes
11. Makgoff, K. (2015). Iskustvo upravlyaty. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber
12. Nikolova, E. i dr. (2018). Narachnik po mediatsiya. Sofiya: PAMB
13. Rosen, B. (2009). Dzhoben nastavnik №20. Upravlyavay trudnite vzaimootnosheniya. Sofiya: Menidzhar
14. Stak, E. (2006). Kouching na predpriyatii. Moskva: Institut konsulytirovaniya i sistemnyah resheniy
15. Uitmor, Dzh. (2012). Kouching za visoki postizheniya. Sofiya: NLP Balgariya
16. Haris, Dzh. (2008). Dzhoben nastavnik №11. Uspeshnata obratna vrazka. Sofiya: Menidzhar
17. Hristov, T. (2022). Menidzhmant 3.0. <https://www.novavizia.com/menidzhmynt-3-0/>, dostapno na 26.10.2022
18. Appelo, J. (2011). Management 3.0. London: Pearson Education
19. Batista, E. (2015). Guide to coaching employees. Harvard Business Review Press
20. Beer, J., Packard, C. (2012). The Mediator's Handbook. Minneapolis: New Society Publisher
21. Collins, H. (2005). The most important personal qualities a mediator needs [https://icfml.files.wordpress.com/2014/11/the20mostimportantpersonalqualitiesamediatorneeds\\_collins2005.pdf](https://icfml.files.wordpress.com/2014/11/the20mostimportantpersonalqualitiesamediatorneeds_collins2005.pdf)
22. Hawkins, P. (2017). Leadership team coaching. London: Kogan page
23. Kauffman, C., Coutu, D. (2009). The Realities of Executive Coaching, Cambridge: Harvard Business Review
24. Moore, C. (2014). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey Bass