
Софийски университет “Св. Климент Охридски”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

**ПОЛЗИ ОТ ЕКЗЕКЮТИВ КОУЧИНГА ЗА
ПРОФЕСИОНАЛНА И ЛИЧНОСТНА СЕБЕРЕАЛИЗАЦИЯ**

За придобиване на научно-образователна степен „доктор“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност Стопанско управление

Докторант: Зорница Стефанова-Иванова

Научен консултант: Проф. д.ик.н. Желю Владимир

София, 2023

Съдържание на автореферата

I. Структура на дисертационния труд

II. Обща характеристика на дисертационния труд

III. Кратко съдържание на дисертационния труд

IV. Справка за научните и научно-приложните приноси в дисертационния труд

V. Публикации и доклади, свързани с темата на дисертацията

VI. Библиография

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд се състои от 215 страници, от които 191 страници основен текст, който включва Увод, Първа глава, Втора глава, Заключение, 10 страници Приложения и 14 страници Библиография. Текстът съдържа 33 фигури, 23 таблици, 3 графики и 2 приложения. Цитираната литература включва 315 източника, от които 12 на български език.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд започва с увод. Основната част е представена в две глави. В първа глава се представя коучингът като метод за личностно и професионално развитие и ексекютив коучингът в частност като метод за развитие на лидерите в контекста на съвременните предизвикателства и изисквания към лидерите, екипите и организациите. Прави се литературен преглед по темата и се извеждат изследователските хипотези. Съставя се модел на изследването. Във втора глава се описват методологията и дизайнът на изследването и се анализират данните, правят се изводи. Трудът завършва със заключение.

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК на фигурите	5
СПИСЪК на таблиците	6
СПИСЪК на използвани термини	7
УВОД	8
Актуалност на темата	8
Цел и задачи на дисертационния труд	11
Изследователска теза	11
Хипотези	11
Методология на изследването	12
Структура на дисертационния труд	13
Глава 1 ЕКЗЕКЮТИВ КОУЧИНГ: ОСНОВНИ ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ	14
1.1 Контекст на изследването. Новите лидери.	14
1.1.1 Индустрията за развитие на лидери и мениджъри	15
1.1.2 Предизвикателства пред лидерите	19
1.1.3. Предизвикателства пред съвременните организации	28
1.1.4. Проблеми на програмите за развитие на лидери	33
1.1.5. Нови тенденции в развитието на лидерите	36
1.2 Коучингът като метод за развитие	42
1.2.1. Същност на коучинга	42
1.2.2. Процесът на коучинг: практически измерения	50
1.2.3. Коучинг модели	54
1.2.4. Видове коучинг	60
1.2.5. Причини коучингът да не е по-широко разпространен до момента.	63
1.3. Ексекютив коучинг: същност, специфика, подходи	68
1.3.1. Определение на ексекютив коучинга	68
1.3.2. Специфика на ексекютив коучинга	70
1.3.3. Сравнение с други най-често използвани методи за развитие на лидерите	73
1.3.4. Подходи за ексекютив коучинг	78
1.3.5. Нежелани странични ефекти от ексекютив коучинга	90
1.4. Очаквани ползи	96
1.4.1. Личностно развитие	97

1.4.2.	Кариерно развитие	113	
1.4.3.	Ефективно управление	115	
1.4.4.	Екипна работа	116	
1.4.5.	Организационно представяне	121	
1.4.	Изследователски хипотези и модел на изследването	128	
Глава 2.	МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ	130	
2.1.	Методология на изследването	131	
2.1.1.	Създаване на въпросник	131	
2.1.2.	Съдържание на въпросника	133	
2.1.3.	Кодиране на получените отговори на въпросника	133	
2.1.4.	Измерване на нагласите за коучинг и ползите от взаимодействие на основата на метода коучинг	133	
2.1.5.	Характеристики на извадката	135	
2.2.	Анализ на резултатите от емпиричното изследване	135	
2.2.1.	Резултати от дескриптивната статистика	135	
2.2.2.	Факторен анализ на резултатите от емпиричното изследване	147	
2.2.3.	Структурно моделиране за изследване на връзките между факторите	170	
2.2.2.	Ограничения на емпиричното изследване	184	
2.3.4.	Изводи	186	
2.3.5.	Научно теоретични и научно приложни приноси на дисертационния труд	187	
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	188	
	ПРИЛОЖЕНИЯ	192	
	Приложение 1 Въпросник за измерване ползите от ексекютив коучинга	192	
	Приложение 2 Споразумение за работа	201	
	БИБЛИОГРАФИЯ	202	

2. Обща характеристика на дисертационния труд

2.1. Мотиви за разработване на темата

Като практик с над 13,000 часа отдадени за подкрепа на лидери за тяхното личностно и професионално развитие от една страна и предприемач и лидер на хора и процеси с 25 годишен опит от друга страна, авторът си поставя три въпроса:

- Защо след като хората сме създадени, за да реализираме пълния си човешки потенциал и тогава се чувстваме радостни, удовлетворени и имаме смисъл и в работата и в личния си живот, на практика идва момент в живота ни за равностойност и много хора ясно виждаме един „пропилян“, „безсмислен“, „тъжен“ живот и се чувстваме „провалени“, „недостойни“, „недостатъчно добри“¹?
 - Как може на лидерите да бъде помогнато, за да са по-ефективни, по-ангажирани, по-радостни и удовлетворени?
- и
- Дали като се помогне на лидерите в личностното им и професионално развитие това ще доведе до ползи за екипите и организациите като цяло?

Настоящият дисертационен труд е плод на дългогодишна практическа работа и експерименти и изследване на научни теории по какъв начин методът коучинг за лидери (екзекютив коучинг) може да бъде полезен на лидерите, техните екипи и цели организации.

2.2. Актуалност и значимост на изследването

Последните две години ковид пандемията допринесе за невиджани досега стрес и несигурност. 2020 г. стана официално най-стресовата година в новата история на човечеството. И това надградено върху изключително динамичната трансформация към нова глобализация, която е свързана с прехвърляне на огромни бази данни, с автоматизиране и роботизиране на професии и цели сектори на икономиката. Работата и като цяло животът след 2021 г. вероятно никога няма да бъдат същите като преди. Новото нормално сега включва работа от разстояние, работа от къщи, работа в мултикултурни и мултинационални екипи, гъвкави графици, дистанционно управление, онлайн обучение и развитие на хора и екипи. Бързото развитие на новите технологии, включително изкуствен интелект (AI), изключително динамичното развитие на науките, все по-голямото навлизане на науките една в друга и развитието на нови, специализирани знания и навлизането им в ежедневието на хората доведоха до това, че повечето организации и индивиди практически не могат да се адаптират към тези темпове на развитие, още по-малко да приспособят ума си към тях. Цифровата реалност ражда нов човешки вид. Татяна Черниговская го нарича Homo Confusus или „объркания човек“ (Chernigovskaya 2020).

Корпорациите отчитат важноста на благополучието на служителите си (дори на техните семейства) и много от мултинационалните корпорации като Google, Amazon, Apple, Facebook, Netflix създават програми, които да развиват нов тип лидери, за да могат тези лидери да се грижат по нов начин за служителите. Но това не променя фактите към момента: работещите преживяват невиджани досега предизвикателства, свързани с несигурност, загуба на работа, увеличение на натоварването в работата, смърт на близки,

¹ Цитати от клиенти на автора.

липса на социални контакти, на грижи за децата, на възможности за кариерен ръст, на умствено и физическо здраве. Развитието на този нов тип лидери, с различно и ново мислене, изисква съвсем индивидуализирани програми. Като основна част от новите програми за развитие на новите лидери е екзекутив коучингът, индивидуализиран, съобразен със спецификите на всеки лидер процес. Той подкрепя лидерите като им предоставя контексти и преживявания, чрез които човек да премине на ново ниво на осъзнатост на своите цели и фокус.

Подобни идеи за индивидуалните потребности на всеки човек са част от теоретичните постановки на теорията на Ейбрахам Маслоу за по-високите човешки нужди (Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature* 1967). Това е изконното желание на всеки човек да реализира пълния си потенциал – както в личен, така и в професионален аспект. Затова коучингът като метод е толкова подходящ за индивидуализирана работа. Съществуването на невропластичност (M. Merzenich 2018), известна също като мозъчна пластичност, която означава способността на мозъка да се променя непрекъснато през целия живот на индивида като зрелият (както и незрелият) мозък непрестанно се реорганизира, тук и сега, подкрепя всякакъв вид учене, дава основание да се предполага, че коучингът може да повлияе на лидерите да променят свои нагласи, модели, убеждения, действия и възприятия. Според Карл Роджърс, ефективното учене и развитие на големите лидери се получава в контекста на собствения им стратегически, икономически, интелектуален и емоционален дневен ред (C. Rogers, *The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change* 1957). И когато тези условия (учене чрез преживяване) се създадат посредством коучинга, то налице е дълбоко, конструктивно, смислено учене, което е отвъд простото набиране на знания. Този тип трансформационно учене подкрепя хората за критично мислене и осъзнат живот със смисъл (Mezirow, *Perspective Transformation* 1977). То е и промяна на т. нар. смислова перспектива, което също е едновременно основа и резултат от екзекутив коучинга.

С въпросника в настоящото изследване се тестват такива промени на перспективата като, но не само, грижа и приемане на себе си и другите, усещане за по-дълбока свързаност с другите и света, яснота, смисъл и вътрешен мир. И дали са свързани с, но не само, ангажираност и удовлетворение от работата, подобряване на финансовото представяне на организацията, повишаване удовлетвореността на клиентите, по-доброто делегиране, комуникиране и даване на обратна връзка.

Освен това коучингът помага на лидера да подобри лидерския си стил като срещне лице в лице своите ограничения и страхове, премине през тях и се изправи пред себе си и хората, които води, в истинската светлина на това, което е като човек – честно и отговорно, автентично и самоуверено. Освен това във все повече мултинационални корпорации лидерите се обучават на коучинг умения, за да може цялата култура в организациите да се обърне към служителите и всеки един да израства и да се развива съобразно собствените му нужди. Неслучайно в интервю от януари 2022 г. Рут Порат, главен Финансов директор на Алфавет и Гугъл, казва, че ползата в кариерата и е било в това, че коучингът започва неформално да присъства във всичките и срещи и обхваща всички точки, които се обсъждат (R. A. Porat 2022).

Десетки проучвания през последните 15 – 20 години, почти всички качествени, са свързани с начините, по които екзекутив коучингът влияе върху психологическия капитал и креативността на колеги и партньори (Rego 2012), води до по-отдадени и по-силни екипи (Vitoria 2012), върху работата на „последователите” при екстремни обстоятелства (S. W. Peterson 2011), до служене на останалите и създаване на групова сплотеност и удовлетворение (Diddams 2012), до повече доверие в управлението (Burke 2007).

Обаче досега не е изследвано как личностното развитие в резултат на работа с метода коучинг влияе върху кариерното развитие на лидерите, ефективността на управлението им, екипната работа и, в крайна сметка, организационното представяне. Това изследване и би бил приносът на настоящия дисертационен труд.

2.3. Обект, предмет и обхват на изследването

2.3.1. Обект на изследване

Обект на изследване в настоящото проучване са получили коучинг лидери, предприемачи и със свободни професии от всички възрастови групи над 18 години, заети в различни по размер организации във всички сектори на икономиката и как екзекютив коучингът влияе върху тяхната лична и професионална реализация.

2.3.2. Предмет на изследването

Връзките и взаимоотношенията между екзекютив коучингът и личностното развитие, ефективното управление, екипната работа, кариерното развитие и организационното представяне на лидерите.

2.3.3. Обхват на изследването

Изследването се проведе онлайн чрез въпросник, който се разпространи свободно във Facebook и LinkedIn през месец ноември 2020г. Не бяха поставени никакви ограничения за възраст, пол, позиция, опит, големина на организацията или други. Участието беше анонимно. Изследването обхваща върналите карти с пълни отговори 169 респондента, които са използвали екзекютив коучинг като метод за развитие на личните си и професионални умения, качества, мислене и навици.

2.4. Цел и задачи на дисертационния труд

Основната цел на този дисертационен труд е да се изследва до каква степен екзекютив коучингът е полезен за развитието на личния потенциал на лидерите и как личностното развитие влияе на ефективното управление, кариерното развитие, екипната работа и организационното представяне.

Тази цел е конкретизирана в следните задачи:

- Преглед на литературата
- Разработване теоретичен модел за влиянието на коучинга за лична и професионална себerealизация на лидерите
- Съставяне на въпросник за събиране на данни
- Обработка и анализ на данните
- Заключение

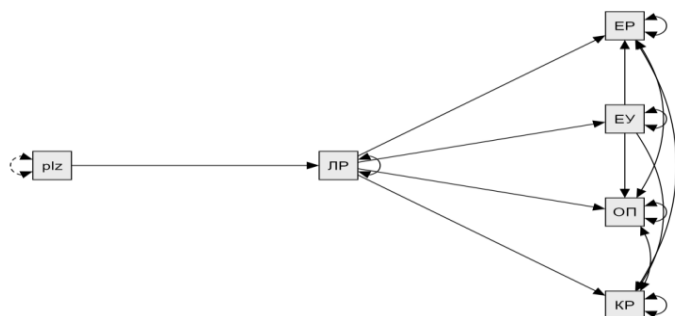
2.5. Научно-изследователска теза

Защитаваната в дисертацията теза е, че екзекютив коучингът влияе върху личностното израстване на лидерите, които са ползвали метода екзекютив коучинг, а личностното развитие влияе върху ефективното управление, кариерното развитие, екипната работа и организационното представяне.

2.6. Научно-изследователски хипотези и концептуален модел

На базата на литературния преглед и издигнатите хипотези имаме основания да тестваме концептуален модел, който описва връзки между идентифицираните фактори.

Допускаме, че ползите от коучинга ще имат съществено пряко положително влияние върху личностното развитие. Също така допускаме, че личностното развитие влияе положително върху екипната работа, кариерното развитие, организационното представяне и ефективното управление. Литературният преглед показва и че можем да очакваме влияние на ефективното управление върху екипната работа, кариерното развитие и организационното представяне. Описаните връзки, които ще тестваме, са представени визуално в долната фигура чрез еднопосочните стрелки (фиг. 19).²



Фигура 1 Концептуален модел на изследването, собствено изследване

Моделът включва следните 8 хипотези:

Хипотеза 1: Процесът на екзекютив коучинг влияе положително за израстването на личността на лидера (личностното развитие)

Хипотеза 2: Личностното развитие, резултат от използването на екзекютив коучинг, влияе положително на кариерното развитие на лидера

Хипотеза 3: Ефективното управление като резултат от личностното развитие след екзекютив коучинг намеса влияе положително на кариерното развитие

Хипотеза 4: Ефективното управление като резултат от личностното развитие след екзекютив коучинг намеса влияе положително на екипната работа

Хипотеза 5: Ефективното управление като резултат от личностното развитие след екзекютив коучинг намеса влияе положително на организационното представяне

Хипотеза 6: Личностното развитие, резултат от използването на екзекютив коучинг, влияе положително на организационното представяне

Хипотеза 7: Личностното развитие, резултат от използването на екзекютив коучинг, влияе положително на екипната работа

Хипотеза 8: Личностното развитие, резултат от използването на екзекютив коучинг, влияе положително на ефективното управление

² Еднопосочните стрелки са 8 и само те описват модела. Двупосочните са или измерени остатъци, или показват корелации, които са задължителни за модела.

3. Кратко съдържание на дисертационния труд

3.1. Увод

Уводът на дисертационния труд синтезира актуалността на темата, целите и задачите, изследователската теза и хипотезите, методологията и ограниченията пред изследването, които по-подробно са изложени в първата част на настоящия автореферат. Уводът завършва с описание на структурата на дисертацията.

3.2. Първа глава: екзекутив коучинг, основни теории и концепции

3.2.1. Контекст на изследването. Новите лидери.

3.2.1.1. *Индустрията за развитие на лидери*

Обучението на лидери е глобална индустрия, оценена на над 370 милиарда долара за 2019 година (TrainingIndustry.com 2020). 95% от обучаващите се организации планират или да увеличат, или да запазят настоящите си инвестиции за развитие на лидерите си (Prokoreak 2018). Проучване на над 9,400 лидери на отдели „Човешки ресурси“ и бизнес лидери показва, че над 85% вярват, че към лидерите на 21 век има уникални и нови изисквания, движени са от повече сложност и неяснота и нови работни практики и технологии. Независимо то това, по-малко от 10% мислят, че програмите за развитие на лидерите им в момента са ефективни или много ефективни при подготовката на лидерите да се придвижват успешно в дигиталната икономика. Само 28% от организациите се оценяват като ефективни или много ефективни за изграждане на необходимите качества у лидерите си (Deloitte 2020).

Последните 15-20 години на сцената на методите за лидерско развитие се появи и стабилно се утвърждава коучингът и в частност екзекутив коучингът (Kamra-Kokesch 2001) (Douglas 2000) (Wasylshyn 2003) (Ely 2010). Ръстът на програми, които използват метода коучинг, коучове и публикации по темата е несравнимо по-голям от преди. При търсене на сайта на Американската психологическа асоциация (American Psychological Association 2022), за периода 1991 – 2000 година съчетанието „екзекутив коучинг“ дава като резултат 25 споменавания, за периода 2001 – 2010 година броят е нараснал почти 15 пъти и дава вече 372 броя споменавания, а за периода 2011 – 2022 година броят е вече 830. Докато в предишните десетилетия коучингът се споменава единствено в спортен контекст, то след 1991 година той навлиза трайно в бизнес контекста.

3.2.1.2. *Предизвикателства пред лидерите*

В същото време, въпреки, че имаме налични и изпитани методи за ефективно развитие на мениджъри и служители, изследванията показват, че само 13% от служителите по целия свят са ангажирани в работата (Gallup, State of the Global Workplace 2019). Само 14% от изпълнителните директори смятат, че имат лидерски талант, необходим за изпълнението на техните бизнес стратегии (Gleeson 2019). Изследване на ПрайсуотъхаусКупурс (PwC) на около 1,300 главни изпълнителни директори, управляващи в 40% от случаите компании с оборот над 1 милиард долара и в 35% от случаите компании с оборот между 100 милиона и 1 милиард долара, показва, че 38% от участниците се страхуват, че не притежават необходимите ключови умения, за да ръководят (PwC 2018). В друго проучване, 61% от ръководителите съобщават, че не са подготвени за стратегическите предизвикателства, пред които са били изправени при назначаването им на висши ръководни длъжности. 50%–60% от изпълнителните

директори се провалят през първите 18 месеца от повишаването или наемането им на работа (Carucci 2017).

Ниска самоувереност

Въпреки че развитието и потребността за себerealизация са основни за лидера, много често той не ги постига в задоволителна степен поради страхове, ограничения, убеждения и възприятия (Gallwey, *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance* 1997) (Gallwey, *The Inner Game of Work* 2000). Последователното самоограничаване на човек води до неувереност, ниска самооценка, ниски самочувствие, мотивация и ангажираност и, в крайна сметка, неудовлетворение и нещастие (Gallup Inc. 2015). Роланд Бенабу и Жан Тирол докладват, че самоувереността подобрява мотивацията (Benabou 2002). Самоувереността спомага за креативност, иновации и управление на себе си (Phelan 2003).

Редица изследвания показват силна връзка между самоувереността и трансформационния начин на лидерство, т.е. ползата за самия лидер в процеса на трансформационното лидерство (Matzler 2015) (Galante 2017) (Hill 1977). Други изследвания показват връзката между самоувереността и предимства за организациите като повишени нива на ангажираност и удовлетворение от работата (Elloy, *The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team* 2005) (Brown, *Dare to Lead* 2018). Трети изследвания показват връзки между лидерството и повишаване на самоувереността на последователите и екипите, като последното е положително свързано с повишаване на ангажираността в организациите, удовлетворението от работата и по-доброто представяне (Kim 2015). Самоувереността е обаче едно от основните качества, които липсва на лидерите. Например 32% от изпълнителните директори на американски организации с между 100 милиона и 10 милиарда долара се страхуват, че не притежават необходимите качества да вършат работата си (Gallup 2015). Самоувереността е качество, което лидерите търсят да развият у себе си и е една от основните причини да се търси коучинг (International Coaching Federation. 2013).

Не се поема лична отговорност

Съвременните динамични и предизвикателни условия на бизнеса изискват от мениджърите решаване на сложни дилеми. Те са често свързани с избор между финансов успех на организациите, добруването на служителите и отговорност към различните заинтересовани страни. Традиционно личната отговорност се свързва в литературата с очакването от страна на мениджърите, че друга страна (в или извън организацията), пред която той се отчита, го държи отговорен за (без)действията и решенията (Brandsma 2013). Ако наречем това външна отговорност, то тя предполага, че има друга страна в контекста на вземането на решения. Малко внимание се е обръщало в литературата към психологическото проявление. Това е другият вид отговорност, вътрешната, когато даден лидер/мениджър е отговорен пред себе си за своите решения и действия, когато никой друг не присъства, за да го наблюдава, контролира и държи отговорен (Ghanem 2019). За този вид отговорност говорим в контекста на коучинга.

Ниска самодисциплина

Един от факторите за високи постижения и ангажираност се оказва самодисциплината (C. Jung 1933) (Mann 2016). Много рядко има проучвания за самодисциплината сред психично здравите хора. Едно от най-известните е може би това на Мишел за ефекта на самодисциплината при малките деца и как влияе отлагането на задоволяването на някаква нужда, т.е. на саморегулирането. Чрез саморегулирането може да се прогнозира социалния успех на изследваните деца десетилетия по-късно (W. S. Mischel 1988) (W. a.

Mischel 2004). По-ранно изследване за това как влияят различни личностни характеристики върху оценките на студенти показват, че от всички изследвани 32 фактора единствено самодисциплината влияе върху академичните постижения (Raymond 1995). Самодисциплината дори изпреварва резултатите от тестовете за интелигентност в прогнозирането на академичните резултати при младежите (M. a. Seligman 2005).

Лична неосъзнатост

Друг аспект е собствената идентичност, начинът, по който лидерът се възприема. Тя включва способността човек да се фокусира върху себе си, а не върху външни обстоятелства и хора. Тя е и инструмент за личностно развитие, защото помага на лидера мъдро и осъзнато да подобрява свои поведения, убеждения и действия. Възприемането на себе си е свързано със самокритика, себе наблюдение и себе управление.

Изследвания са показали, че себе осъзнатостта, познаването на себе си, своите чувства, мисли, състояния, емоции и същност, са важни за развитието на лидерите (Mirvis, Executive Development Through Consciesness Raising Experiences 2008) (Rubens 2018). Погледнато на пръв поглед практиката на повишаване на самосъзнанието (с корени в социално-политическото говорене, в голям брой форми на психотерапия и много духовни и етични дисциплини), изглежда доста далечна като се говори за развитие на бизнес лидери. И все пак се оказва, че тази тема е много приложима за развитието на лидерите днес (Mirvis, Soul Work in Organizations 1997). Когато човек се познава и е по-осъзнат за важните и съществените за него неща в професионалния и личния живот, може да предприеме ефективни мерки, за да продължи напред в посоката, в която желае (Kimsey-House 2011).

Ниска емоционална интелигентност

В повечето лидерски програми не се обръща почти никакво внимание на развитие на емоционалната интелигентност. Този вид интелигентност включва разбиране на собствените емоции, как може да се управляват, емоционален себе контрол, споделяне на емоциите, разбиране емоциите на другите, емпатия и управление на взаимоотношенията (Goleman, The Emotionally Intelligent Leader 2019). Изследвания показват, че емоционалната интелигентност е свързана с три от аспектите на трансформационното лидерство: идеализираното влияние, вдъхновяващото влияние и индивидуалното влияние (Barling 2000). Емоционалната интелигентност е свързана и със спокойствие, разбиране на другите, общуване с различните и ангажираност с по-големия свят (Mirvis, Executive Development Through Consciesness Raising Experiences 2008). Може би отчасти провала на голям процент от програмите за развитие на лидерите се дължи на поставяне на акцента върху усъвършенстване и промяна на умения и способности, а не се отчита трансформацията на начина на мислене и светоусещане и емоционалната интелигентност, които са необходими изначално, за да се постигне успех.

Ограничени възприятия

Във връзка с начина на мислене и светоусещане, на всеки човек са присъщи определени филтри, през които възприема действителността (Amen 2013). Въз основа на тези филтрирани възприятия, човек създава „картата на своя живот” (R. Dilts, NLP 2020). Ако човек бъде подпомогнат да започне да детайлизира, осъзнава, разпознава и, при нужда, променя и разширява своята карта (възприятия), той би могъл да моделира или, казано с други думи, да създава живота си по начин все по-често приближаващ го към желаните цели и важни за него неща, може да ги използва за разширяване на своето съзнание и за създаване на условия за избор и ситуации, които да го водят до успех (R. Dilts, From

Coach to Awakener 2003). Т.е. човек може осъзнато да сведе до минимум ограниченията си и да реализира пълния си потенциал. По този начин може да допринесе за развитието и на другите и обществото (Maslow, Motivation and Personality 1970).

Неефективна комуникация

Проектът „Аристотел“ (петгодишно проучване на Google на високопродуктивните екипи) установява, че психологическата безопасност членовете на екипа да се чувстват сигурни, че „екипа няма да притеснява, отхвърля или наказва никого за това, че говори открито“ като по този начин се поемат рискове и хората могат да бъдат уязвими един пред друг, се явява най-важната от петте динамики, които отличават успешните екипи. (Duhigg 2016). Тази психологическа безопасност дава възможност да се водят тежки разговори, да се дава полезна обратна връзка, да се делегира по-добре, хората да са честни и открити и да се чувстват приети и уважавани. По този начин лидерът осигурява и условия за искрена и открита комуникация.

Откритата комуникация е положително свързана с ангажираността и удовлетворението в работата дори и във времена на криза (Shulga 2020). Изследванията показват тясната свързаност между лидерството, искрената комуникация и благоденствието на човека в личен и професионален аспект (Jiang 2015). Уменията за водене на честни и открити разговори, за търсене и даване на добронамерена обратна връзка, за завършване на трудни разговори, които могат да се усъвършенстват по време на програми за лидерство (и чрез коучинг в частност), могат да се използват не само в работен контекст, но и в личните взаимоотношения (Cox 2010). Защото човек е едно единно цяло и личностното му развитие, в случая развитие на уменията за комуникация и сътрудничество, влияе върху стила му на управление и за по-добро благосъстояние (ICF 2009).

Липса на спокойствие и вътрешен мир

Вътрешния мир и спокойствие са един от аспектите на благосъстоянието (Gallup 2021). Хроничният стрес, прегарянето и несигурността застрашават психическото и физическо здраве на хората. Невъзможността обикновено да се управляват вътрешните състояния води до допълнително напрежение. Всичко това комбинирано с големи и неочаквани промени в работната и семейната среда като резултат от ковид пандемията, водят до най-високите нива на стрес, които изследователите отчитат последните 2 години (Gallup 2021). Служителите, които изпитват по-малък стрес и прегаряне са по-ангажирани в работата и докладват по-високи нива на благосъстояние (Pendell, 7 Gallup Workplace Insights: What We Learned in 2021 2022).

Неочаквани резултати показват изследванията на Gallup в партньорство с Фондация за благосъстоянието на планетата Земя. Неочаквано идеи, обикновено свързани с източните култури, се оказват високо ценени и от западните. Цели 72% от хората в 116 от изследваните 118 страни искат да имат спокоен живот в сравнение с вълнуващ живот (Crabtree 2021). 2020 г. стана официално най-стресовата година в новата история на човечеството. Скокът е от пет пункта в сравнение с предишната най-стресираща 2019 г. - от 35% до 40% през 2020 г. Това означава, че с 190 милиона души в световен мащаб се е увеличил броят на тези, които са изпитали стрес през голяма част от предишния ден (Gallup 2021). Затова света на бизнеса се обръща в нова посока. За корпорациите става ясно, че е важно и необходимо вниманието да се обърне от чисто финансовите резултати към служителите. По-младите поколения, т.нар. millennials, родени между 1980 и 1995г. и generation Z родени между 1996 и началото на 2000те години, са по-склонни да класират благосъстоянието като най-важното нещо, което търсят в един работодател (Gallup, State of the Global Workplace 2019). Всяка организация, която се нуждае от млади

лидери, т.е. всяка организация, е важно да помисли как да превърне благосъстоянието в съществена част от опита на служителите си.

Предизвикателствата пред лидерите можем да обобщим във фигура 2 по-долу.



Предизвикателства пред лидерите

- ниска самодисциплина
- ниска самоувереност
- непоемане на отговорност
- лична неосъзнатост
- ниска емоционална интелигентност
- органичени възприятия
- психологическа неподготвеност
- неефективно общуване
- липса на спокойствие и вътрешен мир

Фигура 2 Предизвикателства пред лидерите, собствено изследване

3.2.1.3. Предизвикателства пред съвременните организации

Болшинството от организациите и индивидите практически не успяват да се приспособят към изключително динамичните темпове на развитие и още по-малко да настроят съзнанието си за тях (Villiers 2013). Мащабът на промените и смущенията, които предизвикват в работата, работещите и работната среда и отражението им върху работодателите е толкова голямо, че Deloitte говорят за „пресъздаване на организациите“, което ги засяга до основи (Deloitte 2020).

Ниска ангажираност на лидерите

Години наред Gallup наблюдават изключително ниско ниво на ангажираност, което последните десетина години се движи между 21% и 19% от всички работещи хора в световен мащаб (Gallup, State of the Global Workplace 2019). От тези около 80% неангажирани, приблизително 20% са активно неангажирани, т.е. нарушават дисциплината, саботират, злоупотребяват с болнични, въвличат другите в уронващи авторитета на организацията действия и пр. От 2000 г. до 2019 г. в Германия, например, се наблюдава почти непроменено изключително ниско ниво на ангажираност от под 15% от работещите (приблизително толкова е и за останалите европейски страни). От това страната губи средно по около 200,000,000,000 лева на година. Големият проблем тук се явява това, че само 35% на мениджърите в САЩ например са ангажирани и цели 14% са активно неангажирани (Gallup 2015) (Фиг. 3).

В същото време 60% от служителите докладват, че биха били ангажирани, ако работят с ангажирани мениджъри. И мениджъри, които работят с ангажирани лидери в 39% от случаите е по-вероятно да са ангажирани. Т.е. получава се каскаден ефект. Затова е и още по-спешно да се създават и култивират ангажирани мениджъри и лидери. Мета анализ на Gallup за влиянието на ангажираността на служителите и бизнес резултатите на организацията показва корелация от 0,43. Служителите в горната половина на ангажираност допринасят почти 2 пъти по-големи ползи от служителите в долната половина на ангажираност (Gallup 2016). Силна и положителна е връзката между ангажираността и рейтингите от страна на клиентите, печалбата, продажбите, приходите. Силна и отрицателна е връзката между ангажираност и работни инциденти, намаляване на производството, отсъствие от работа и брак (Gallup 2016). В сравнението

между първите 25% и последните 25% в изследване на Gallup за резултатите от по-високата ангажираност на служителите за екипите и организациите се вижда по-голям организационен успех измерен в 23% по-висока продуктивност, 66% по-високо благосъстояние и 13% по-висока ангажираност с ценностите на организацията (Harter 2020).

Ниска производителност

Благосъстоянието се явява един от основните приоритети на организациите (Clifton 2021). 70% от хората в световен мащаб страдат или се борят за важни неща в живота си (Gallup 2022). Някои от цените, които работодателите и обществото в САЩ плащат за липсата на благосъстояние у работещите са загуба от 322 милиарда долара от намалена производителност и оборот (Gallup 2022). Gallup открива, че работниците, които докладват благосъстояние във всичките пет елемента (смисъл, социално, финансово, общностно, физическо), по-рядко пропускат работа, имат по-висок рейтинг от страна на клиентите, решават проблемите по-лесно и се адаптират към промяна по-бързо от служителите, които оценяват високо само един елемент от благосъстоянието си. Служителите с високо благосъстояние във всичките пет елемента също така спестяват пари на своите компании от разходи за здравеопазване и оборот. Освен това е с 81% по-малко вероятно подобни служители да търсят нов работодател през следващата година в сравнение със служителите, които докладват благосъстояние само във физически аспект.

Разнопосочни влияния, които се оказват върху лидерите

„Картата на света“, начинът на възприятие и на живот на хората с вътрешен импулс, харизма, статус, позиция и власт в обществото влияят на хората около тях – семейство, колеги, екипи, общество и, в крайна сметка, на бъдещите поколения. От своя страна останалите в екипа и организацията влияят върху лидера. В интегрирания модел на лидерство на Елбърли (Eberly 2013) се включват три нива: лидерът с неговите личностни характеристики и в неговата цялост, екипът с техните оптимизъм, увереност и ефективност и контекста, в който всичко това съществува и организацията, обществото с нейните култура, очаквания, ограничения. Затова е много важно да се разбира в какъв контекст работи лидерът и върху какво и как може да влияе, както и какви влияния се оказват върху него. Веднъж назначени, хората започват да изпълняват задачите си, да вземат решения, които могат да повлияят на (не)успеха на организацията. Затова от една страна е важно как се наемат хора, какви инструменти се използват в процеса да се поставят правилните хора на подходящите позиции (Schmidt 1981) (Hunter 1983), но как след това ще се представят мениджърите/лидерите зависи изцяло от тяхната мотивация, потребности и вътрешни подбуди.

Назначаване на неподходящи лидери

Изследване на Gallup показва, че в 82% от случаите компаниите в САЩ не успяват да назначат на мениджърски позиции кандидати с подходящите таланти (Gallup 2015). Пак там се вижда, че едва 10% от участниците в изследването имат вроден, „даден им от Бога“ талант да ръководят екипи. Те знаят как да мотивират всеки човек в екипа си, смело обсъждат представянето му, изграждат взаимоотношения, преодоляват трудностите и вземат решения въз основа на производителността, а не на базата на политически решения. От друга страна мениджърите с малък талант за работата се справят с проблемите на работното място чрез манипулация и безпринципни политически решения. Други 20% притежават някои характеристики на функционален управленски талант и могат да се представят на високо ниво, ако организацията ги коучва и подкрепя. Най-големият проблем е, че традиционните обучения не вършат

работа в това отношение. Това е и голям неизползван потенциал от страна на организациите. Вместо традиционите обучения, въпреки че те са все още предпочитани от специалистите ЧР (Rekalde 2017), все по-често изборът на висшите ръководни кадри е екзекутив коучингът. Предизвикателствата пред организациите можем да обобщим във фигура 3.



Предизвикателства пред организациите

- ниска ангажираност на лидерите
- ниска производителност
- разнопосочни влияния върху лидерите
- назначаване на неподходящите лидери
- неподготвени за промените лидери

Фигура 3 Предизвикателства пред организациите, собствено изследване

3.2.1.4. Проблеми на програмите за развитие на лидери

Както описахме вече лидерството в компаниите е критично слабо. Изключително трудно се намират истински лидери, които да поемат ключови лидерски позиции в организациите и да водят своите екипи. Затова въпросът за себerealизацията на лидерите е ключова за успеха на организациите.

- Традиционните техники за оценяване и развитие, 360 градусовите анкети, остарелите критерии за оценяване дават изкривени резултати. Те са белязани от субективно разчитане, голямо забавяне във времето, правят снимка в определен момент и не отчитат невропластичността на човешкия мозък и възможността му да се учи и развива всекидневно (M. Merzenich 2018) (M. V. Merzenich 2014).
- Досега повечето програми за развитие на лидерите са базирани на вече остарялото разбиране, че работодателите и организациите са отговорни за развитието на лидерите си и то се извършва чрез внимателно обсъдени и планирани дейности и действия. Някои от стандартните формални методи за развитие на лидерите като обучения, личностни оценки, програми в университети и колежи, семинари в зала, менторство, консултиране са давали добри резултати, както показват резултатите от проучвания (A. E. Dachner 2019) (Bell 2017). Но много често, както описахме по-горе резултатите са неудовлетворителни. Ключово е ефективното учене и развитие на големите лидери да се получава в контекста на собствения им стратегически, икономически, интелектуален и емоционален дневен ред (C. Rogers 1951) (A. S. Rubens 2018) (Rothstein 2010).
- Последните няколко години в теорията на управлението на човешките ресурси започват да се разглеждат нови тенденции (A. E. Dachner 2019). Работата и начините, по които тя се организира – мултикултурни екипи, работа от разстояние и от вкъщи, честа смяна на работодателя, изключително динамично развитие на технологиите, все по-нарастващия брой на работещите на „свободна практика“, включително големият брой хора, заети в „нови“ професии като

инфлуенсъри, блогъри, влогъри³ – изисква разширяване на традиционната концепция за професионално развитие в рамките на организацията. Подобно развитие е активно търсено и осъществено от самите лидери без да се очаква непременно намеса от страна на организациите. То се характеризира с ползи за професионалното и личностно развитие на самите хора, което е независимо от смяна на работа и дори професия.

- Обикновено в програмите за развитие на лидери се включват не толкова заслужили и зрели за обучение лидери, които желаят учене и развитие. Практиката е по-скоро участниците да са посочени от ръководството по административен път, например повишени в длъжност, новоназначени или прослужили определени години в организацията. Независимо какво е основанието, ако лидерите не са готови за тази стъпка и не я желаят, тя не е ефективна. Нужно е да се отбележат и случаите, когато лидерските програми са предимно за мениджъри от централите на съответните организации, а офисите в други региони/градове/страни не са пропорционално включени. По този начин изключени остават лидери, които биха били изключително ценни за организационното развитие (Ratanjee 2020).
- Обученията в зала, семинари, уебинари и подобни дейности, за които организациите инвестират огромни средства, се оказват неефективни, защото са тип еднократно учене. При тях, както показва „Кривата на забравянето“ на Ебингхаус, в рамките на един ден се забравят около 70% от научените неща (Ebbinghaus 2013). Затова е необходимо лидерите да се развиват с програми, които обхващат по-дълъг период от време и главното да са основани на преживявания, а не на формално предаване на знания.
- Обикновено програмите за развитие на лидери са основани на развитие на недостатъците, слабите страни и целят „подобряване“, шлифоване на диаманта, така да се каже. Противно на тези отдавна утвърдени практики, обаче, според най-новите тенденции се работи със силните страни на лидерите, развиват се талантите им (Ratanjee 2020) (B. Brown 2018). По този начин им се предоставят практически възможности да излизат от зоната си на комфорт, от удобните действия и поведения, за да експериментират, да грешат и да се учат от грешките си и така да израстват. Подобна среда на толериране на грешките по пътя на израстването не само се толерира, а се създава във фирмите в Силиконовата долина (R. A. Porat 2022). Ако организациите по-често наблюдават на развитие на талантите на лидерите си, а не на поправяне на грешките, то лидерите са 2 пъти по-ангажирани показва изследване на Gallup (Gallup 2015). А стряскащо нисък процент от мениджърите в САЩ са ангажирани – само 35%. Тази статистика е още по-алармираща, защото неангажираността на мениджърите и лидерите се отразява пагубно на организациите.

Последните години, особено ускорен от covid-19 пандемията, се наблюдава процес на преминаване към различен начин на развитие на лидерите, да се сложи фокуса върху човешката страна на организациите (Gallup 2022) (Deloitte 2020). Например, в своето изследване за качествата, които проявяват лидерите, Даниел Голман открива, че емоционалната интелигентност е два пъти по-важна техническите умения и интелекта за всички нива в организациите и е още по-важна за хората на високи позиции в организациите (Goleman 2019).

³ Това може да се е основа за бъдещи проучвания – как се развиват и учат „новите“ професии

3.2.1.5. *Нови тенденции в развитието на лидерите*

За да могат организациите да отговорят на новата действителност и новите нужди на лидерите, те имат нужда от промяна на парадигмата и промяна на начините, по които се разглежда ученето и развитието на лидерите.

Тук можем да споменем няколко от тези нови тенденции и по какъв начин ексекютив коучингът може да бъде полезен:

- **Учене и развитие** (Learning and Development, L&D). В контекста на все по-бързо развиващите се технологии, трансформация на начина на работа (от вкъщи и хибридно), все по-ясна е необходимостта от изключително бързо повишаване на квалификацията в специфични области, на придобиване на нови умения и вътрешна гъвкавост на индивида. JPMorgan Chase отделят 600 милиона долара за преквалификация и повишаване квалификацията на служителите си (JPMorgan Chase 2019). Amazon отделят 700 милиона долара за повишаване квалификацията на служителите си (CNBC 2019). PriceWaterhouseCoopers са планирали 3 милиарда долара за повишаване квалификацията на всичките си 275,000 служители в световен мащаб за следващите три до четири години по програмата „Нов свят, нови умения“(LinkedIn, 2021).
- **Изместване на фокуса за ученето и развитието от работодателя към служителите.** Доскоро се считаше, че мерките за повишаване на квалификацията и ученето са по решение на компанията като лекторите се съобразяват с разработени планове за развитие, които обслужват целите на организацията. Последните години поради дълбоката криза, в която се намира света, се наблюдава нежелание на голяма част от работодателите да инвестират в учене и развитие на човешките ресурси. Отговорността за овладяване на нови умения и преквалификация, за да се посрещнат нуждите на динамично развиващите се технологии се премества към самите служители (Dachner 2019). С изключителните възможности за индивидуализирано учене и развитие, които интернет предоставя, всеки човек може да се развива по начини, по които иска или като част от програма за развитие. Тази лична програма за развитие може да е подкрепяна от работодателя и, както е във Франция, например, като част от работното време. Може и да е лична инициатива със свои средства и в извънработно време. Ползата е не само за организацията-работодател в момента, а и за всяка следваща организация, в която човек би влязъл като част от екипа, защото той влиза с всичко, което е: ментално, емоционално, физически, духовно (Bell 2017).
- **Благосъстояние вече с фокус изместен от организацията и поставен дори не само върху служителите, а и върху техните семейства.** Много корпорации, какъвто е примерът с Хюлет Пакард, имат специални програми, които предоставят приложения за здраве и благополучие, образователни ресурси за работещи родители, с които да управляват домашно обучение на децата си, ресурсни група за служители-работещи родители и споделяне на работа за дадени работни роли (J. Meister 2022). Подобни практики са известни за много от мултинационалните корпорации: Amazon, Deloitte, Google, the Boston Consulting Group, Genetech, Hyatt, Salesforce, Cisco Systems и списъкът може да продължи много дълго.
- **Лидерите са активно заети със собственото си развитие и учене.** При наличието на всички съвременни форми на формално (курсове, семинари, програми на работодатели, неправителствени организации, професионални организации, колежи и университети, академии) и неформално (ментори, ресурсни групи, групи по интереси, коучове, уебинари, срещи) учене, които са

пригодени както за присъствено, така за онлайн или хибридно участие, лидерите имат възможност, която все по-често използват (А. М. Dachner 2019). Те могат да планират и провеждат индивидуални свои пътеки за личностно и професионално развитие.

3.2.2. Коучингът като метод за развитие на лидерите

3.2.2.1. Същност, модели, видове

Повечето автори, теоретици и практики, са на мнение, че коучингът е метод за това хората да започнат да работят и живеят, използвайки все по-пълно потенциала си, че е процес на развитие, на максимизиране личния и професионален потенциал, на намирането на отговори вътре в себе си (Kimsey-House 2011) (Joseph 2014) (Cox 2010) (Drake 2008). В крайна сметка обаче няма възприета единна дефиниция за това какво е коучинг, а съществуват множество такива (ICF 2019) (Cox 2010) (Noble Manhattan 2007).

В настоящия труд авторът предлага своя дефиниция за съществуването на коучинга „Коучингът е партньорско взаимоотношение между клиент и коуч, което създава пространство на доверие, приемане и уважение. В него се провокира естествеността, творчеството и искреността на клиента, за да може той смело да бъде повече това, което наистина е.“

Коучингът е изключително нов за България метод за работа със собственици на бизнеси, предприемачи и изпълнителни директори. В световен мащаб коучингът е втората най-бързо разрастваща се индустрия, след Информационните технологии. Това както професия, така и метод за комуникация и личностно развитие, изключително разпространен в някои страни (особено англоговорящи) като САЩ, Канада, Великобритания.

Коучингът е метод за личностно развитие, чиято полза може да се измери с щастие, удовлетвореност, преживяване на пълноценност и самочувствие. Вътрешната потребност от разкриване на истинския потенциал на човек е една от движещите сили за осъществяване на върховните човешки – лични и професионални – възможности (Maslow, Motivation and Personality 1970) (С. Rogers, Freedom to Learn 1959). Процесът на осъзнаване и осъществяване на човешките умения и творчески потенциал, погледнато от тази психологическа перспектива, дава възможност да се възприеме цялостен подход към човешкото съществуване. Приемайки за основа виждането за цялостност на човека, неговата свобода да избира свободно своята самореализация (Maslow, Motivation and Personality 1970), чрез коучинга се дава възможност човек да се придвижи от това, което е в момента, към онова, което е роден да бъде.

Основа на настоящия труд е виждането за възможна самореализация на всеки човек. В по-късните си разработки Маслоу, както и други автори (С. Rogers, Person Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory 1951) приемат възможността всеки човек да притежава способността да се самоактуализира. При Карл Юнг това е процесът на индивидуация (Jung, Modern Man in Search of a Soul 1933).

Поради бързото разрастване на професията, коучингът включва различни методи, методики, инструменти, които зависят от уменията, познанията и предпочитанията на самите коучове. В практиката се използват различни модели, които, както споменахме, без да са задължителни, помагат за структуриране на работата. Някои от тях са: TGROW (Coaching 2014), SCORE (R. a. Dilts 2000), TOTE (Лазаров 2013).

Има много класификации на видовете коучинг, които дават яснота върху този така широко използван метод за личностно и професионално развитие. Някои от тях са:

според мястото в организациите (вътрешен, мениджър-коуч и външен), според предназначението (личен, бизнес, за лидери (екзекютив)), според използваните похвати (с елементи на гещалт, НЛП, психодрама и пр.)

3.2.2.2. Причини коучингът да не е по-широко разпространен до момента

Има много случаи, в които коучинг взаимодействието не е подходящо и не е успешно.

Някои от ограниченията за ползване на коучинг:

- **Коучингът е все още недостатъчно развит като професия.** Той все още среща най-голяма конкуренция не от други професии, например психолози, психоаналитици, анализатори или консултанти, а от неформалните разговори. За решаване на проблеми както от професионален, така и от личен характер, и постигане на цели хората все още се насочват първо към колеги (42%) и към семейството (36%). (ICF 2009) За разлика от други професии, които съществуват от хилядолетия, коучингът е плод на желанието за развитие на хората и организациите последните 25 – 30 години (Tobias 1996).
- **Коучингът не е достатъчно регулиран като професия.** Практикува се от хора с изключително разнообразно образование, опит, квалификация (International Coaching Federation. 2016). Няма независими органи, които да дават акредитация.
- **Коучингът е един от най-скъпите методи за развитие потенциала на хората.** Обикновено се е използвал и до момента се използва за развитие на ключовите фигури в бизнеса и нестопанските организации (Athanasopoulou in press) (Joo 2005).
- **Недоверие към подобен вид взаимодействие.** У нас културата и нравите ни често не позволяват да потърсим подкрепа за личностно развитие. Последните 5-6 години се наблюдава промяна в отношението, особено вследствие на коучинг културата, привнесена у нас от големите мултинационални англоговорящи корпорации.
- **Коучингът е предпочитан метод за лидерите** в сравнение с вътрешни и външни обучения, тренинги, семинари, защото е изключително индивидуализиран и съобразен с дневния ред и потребностите на всеки лидер. От друга страна стандартните обучения и семинари остават предпочитани за директорите „Човешки ресурси“ (Rekalde 2017).
- **Коучингът се прилага административно.** Много често в организациите не се пита за съгласието на коучваните, а се прилага „насилствено“, както често се описва тази намеса (Schermuly 2018) (R. R. Kilburg 2002).
- **Определени типове хора, които по правило не се повлияват от подобни намеси.** Такива са например хора високо по скалата за нарцисизъм.
- **Неосъзнатост.** Както отбелязва Юнг в есето си „Психологическа теория на типове“ (Jung, Modern Man in Search of a Soul 1933), хората сме толкова близо до психиката си, че не разбираме колко заблуждаващо е усещането, че се познаваме и не търсим намесата на специалист.

3.2.2.3. Същност и специфика на екзекютив коучинга

Много автори дават свое определение за същността на екзекютив коучинга (коучинга за собственици на бизнеси, предприемачи и изпълнителни директори, който ще съкратим

на ЕК). В статията си Фелдман и Ланкау правят преглед на понятието и същността на ЕК (D. a. Feldman 2005). Те отбелязват, че в по-ранните изследвания ексекютив коучингът е считан по-скоро за техника, която се използва, за да се поправят недостатъци на мениджъри при изпълнение на задачите им. Впоследствие гледната точка се е променила и през последните години на ЕК се гледа като на подход за подпомагане на ученето и развитието на лидерите в посока достигане на най-доброто им представяне (D. a. Feldman 2005) (Dotlich 2003). Определението „ексекютив“ остава от периода на първоначалната работа именно с изпълнителни директори и висши ръководители и, въпреки че през годините се работи на по-ниските ръководни нива, то се запазва, защото целите не се променят (Baron 2009).

Дефиницията, която авторът предлага е следната: „Партньорско взаимоотношение, основано на приемане, разбиране и уважение, в което ексекютив коучът използва разнообразни техники и методи от психологията, управлението, медиацията и други приложими в зависимост от подготовката си, за да може да улесни и подкрепи своя клиент в неговото личностно и професионално развитие, като по този начин се подобряват лидерския стил, екипната работа и организационното представяне.“

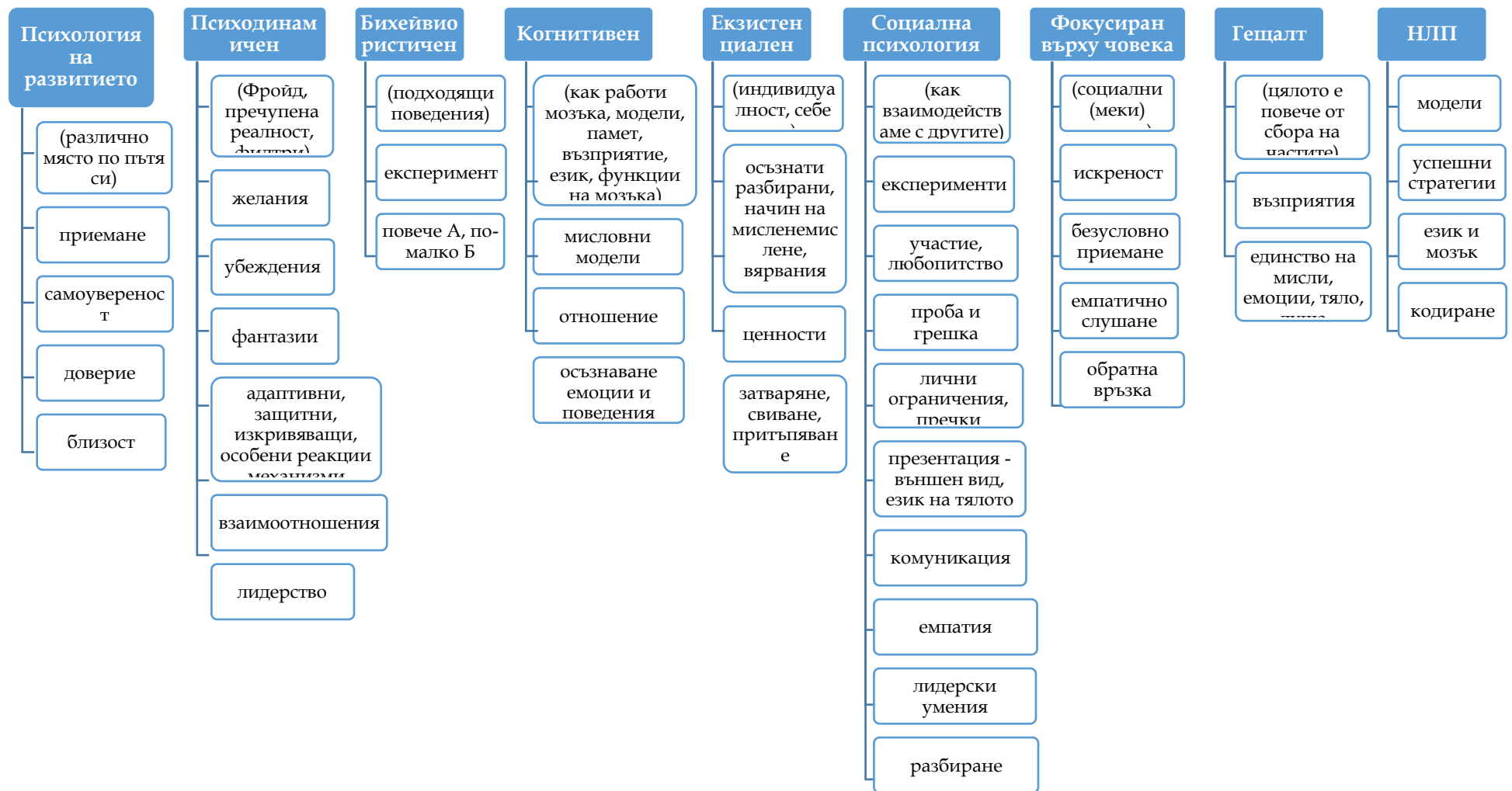
В настоящия труд авторът се фокусира върху следните главни характеристики на ексекютив коучинга (фиг. 4):

1. **Индивидуална работа за развитие и израстване на ръководителите.** Процесът е изключително индивидуализиран и е основан на партньорско отношение, доверие, уважение и приемане (Rogers, *The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change* 1957). Този метод се използва предимно за развитие на силните страни и създаване на условия за личностна и професионална себе реализация (Athanasopoulou 2015). Всеки лидер има своя дневен ред, свои предизвикателства, цели и стремежи. Върху този дневен ред е фокусът на работата с коуча. Работи се както върху личностното развитие, така и върху лидерските умения и организационното представяне (Stokes 2009).
2. **Системна гледна точка.** Ексекютив коучингът не може да се разглежда отделно от целите и интересите на организацията (The Executive Coaching Forum 2015). Този метод се използва като част от програмите за развитие на организациите и техните лидери. Затова е важно и ръководителят, и коучът да са наясно с целите на организацията (Athanasopoulou 2015). Обикновено се търси фокус върху резултатите като намерението е тези резултати за ръководителя да са в съгласие с по-големите цели на организацията.
3. **Цялостност.** ЕК не е научаване на нови умения или натрупване на нови знания, а е метод за личностна себerealизация чрез по-висока степен на осъзнатост и приемане на себе си и своите особености, което помага за различно проявление на индивида както в живота, повече смисъл и щастие, така и в работата си (кариерно развитие, работа в екип, ефективно управление, организационно представяне). Разчита се, че клиентът има отговорите в себе си.
4. **Трансформативен метод (промяна на парадигмата).** Клиентът много често идва със заявка за промяна или развитие в определена област, с конкретен въпрос. При ЕК практически всички първоначални заявки за работа са в професионалната сфера. В процеса на коучинг често изниква необходимост от промяна на мисленето на клиента. Промяна на системата от убеждения и вярвания, промяна на парадигмата (светоглед, светосещане, себerealизация).

3.2.2.4. *Подходи за екзекутив коучинг*

В зависимост от подготовката на коуча има различни подходи за работа. Авторът разглежда някои от тях въз основа идеите на Брус Пелтиер (Peltier 2009) и ги обобщава във фигура 5.

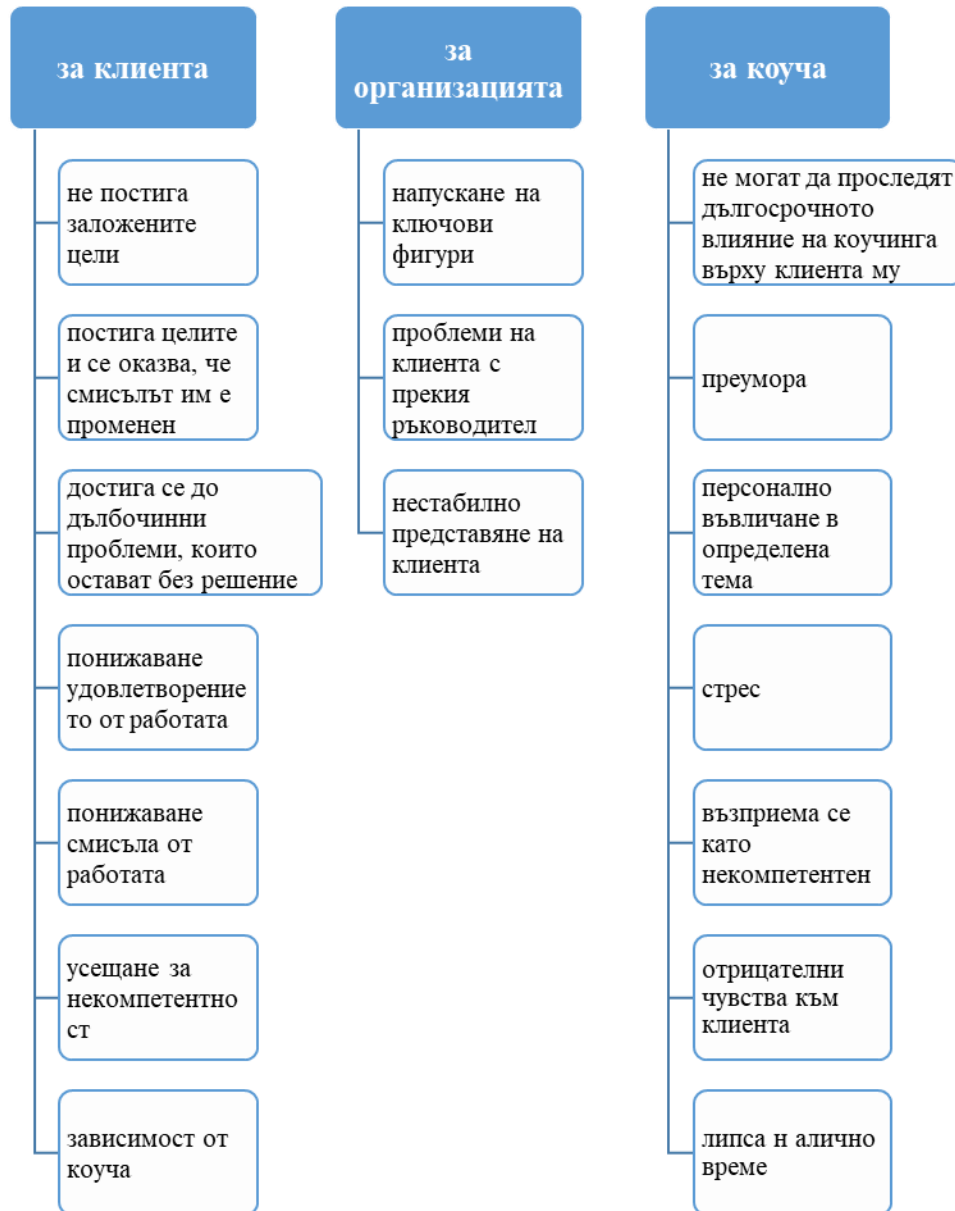




фигура 5 Подходи при екзекютив коучинга, собствена интерпретация

3.2.2.5. Нежелани странични ефекти от екзекютив коучинга

В литературата по-често се наблюдават изследвания, свързани с положителните ефекти от коучинга. На практика има случаи, в които процесът на коучинг не завършва с желаните резултати. Специфични изследвания за страничните нежелани ефекти от коучинга за ръководители са изследвани от Грасман (Grassmann 2016) и са обобщени са във фигура 6.



Фигура 6 Някои нежелани странични ефекти от ЕК, собствена интерпретация

3.2.3. Очаквани ползи

Както показва прегледът на литературата, ексекютив коучингът има широк кръг от ползи. С цел яснота на изследването, както и възможност за измерване и ползване на практика на резултатите, разглеждаме и анализираме резултатите от коучинга чрез изследване на някои аспекти от ползите, организирани в пет групи:

1. Личностно развитие
2. Професионално и кариерно развитие
3. Ефективно управление
4. Екипна работа
5. Организационно представяне

3.2.3.1. Личностно развитие

Стъпвайки на теориите на хуманистите Ейбрахам Маслоу и Карл Роджърс, тук разглеждаме човешкия потенциал като онези възможности на човешкия вид, които се присъщи на всяко отделно човешко същество, които са част от неговата вътрешна „конституция“, на онази непроменима част от него, която не е свързана с мислите, чувствата, емоциите, физическото тяло (които се променят). Потенциалът е свързан с онази част, която приемаме за постпянна, непроменлива, константна (Maslow, *Motivation and Personality* 1970) (C. Rogers, *The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change* 1957). Според хуманистичната мисъл в психологията, всяко човешко същество се ражда да бъде автономно, самооценяващо се, самоизпълнено и самоактуализирано (Maslow, *Motivation and Personality* 1970). В теорията на Джордж Кели за „личната конструкция“ и в теорията за „центриран в себе си човек“ на Карл Роджърс се казва, че индивидът е продукт на собственото му възприятие за света (Kelly 1992) (C. Rogers, *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory* 1995).

В основата на теорията на Ейбрахам Маслоу за **по-висшите човешки нужди** (Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature* 1967) (Maslow, *Toward a Psychology of Being* 1968) е желанието на всеки човек да се реализира в пълния си потенциал. Тази теория се определя като нова посока в психологията (Kirk Schneider 2015), така наречения хуманизъм. Той се основава върху преживяванията, ценностите, човешките нужди и възприемането на човека като единно цяло. Основата на хуманизма и дори трансхуманизма на Маслоу е човек да се изследва въз основа на неговите по-висши ценности, аспирации, особено любов, достойнство, да бъде уважаван и да уважава себе си. В настоящото изследване основният фокус е върху **себереализацията**⁴ на лидерите.

Докато в по-ранните му изследвания Маслоу говори за това, че само около два процента от хората са в състояние да се самореализират, то в последващите развития на теорията си той говори за това, че можем да дефинираме **себереализацията като епизод или изблик в, който силата и мощта на човек се съединяват в особено ефективен и радостен, интензивно радостен начин**. В тези моменти човек е повече интегриран и цялостен и по-малко разделен, по-отворен за преживявания, по-прекрасно експресивен и спонтанен, функционира пълно, по-креативен е, изпълнен с повече чувство за хумор, повече преминаващ отвъд егото си, по-независим от по-базовите си потребности. В тези моменти човек става по-истински себе си, по-пълно реализира потенциалите си, по-близо е до същността на своето съществуване, по-пълно човек. В този смисъл

⁴ На английски Self-Actualization

себереализацията е въпрос на степен и честота на подобни преживявания повече, отколкото че е възможна само за определени хора. Себереализацията е процес, действие, непрекъсната промяна.

Това свързваме с **теорията за невропластичността** на Майкъл Мерзеник⁵ (M. M. Merzenich 2014) (M. Merzenich 2018). Невропластичността - способността на мозъка да се променя непрекъснато през целия живот на индивида. Зрелият, както и незрелият мозък непрестанно се реорганизира, тук и сега. По този начин се подкрепя всякакъв вид учене. Интервенции могат да улеснят положителната пластичност през целия живот. (L. Boyd 2015).

Един от най-добрите методи за осъществяване на **учене е чрез преживяване**⁶ (C. Rogers, Freedom to Learn 1959). Според Карл Роджърс ефективното учене и развитие на големите лидери се получава в контекста на собствените им стратегически, икономически, интелектуални и емоционални потребности (C. Rogers, The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change 1957).

Синергично свързана с теорията за учене чрез преживяване е теорията за **трансформационното учене**⁷ на Джак Мазиро (Mezirow, Perspective Transformation 1977) (Mezirow, Transformative Dimensions of Adult Learning 1991). Трансформационното учене е процесът на **дълбоко, конструктивно, смислено учене, което е отвъд простото набиране на знания**. Този тип учене подкрепя хората за критично мислене и осъзнат живот със смисъл (Mezirow, Perspective Transformation 1977). Трансформационното учене е **промяна на т. нар. смислова перспектива**. Добавянето на знания, умения и повисоки компетенции в настоящата смислова перспектива не носи нужния резултат и дори е болезнено. Тогава човек може критично да преосмисли своите възприятия и тълкуване на действителността и да предприеме нужните действия (в тази теория действието е важен елемент).

Според теорията за **ученето с внимание**⁸ (Langer 2000) на Лангер, вниманието е гъвкаво състояние на ума, в което **ние сме активно ангажирани в настоящето, забелязвайки нови неща и чувствителни към контекста**. По този начин можем най-пълно да се възползваме от невропластичността на мозъка ни. Когато сме внимателни ние разглеждаме дадена ситуация от няколко гледни точки и създаваме нови понятийни категории, чрез които тази информация може да бъде разбрана.

Процесът на учене и развитие на лидерите се свързва пряко и с теорията за **учене при възрастните** (андрагогика)⁹ (M. Knowles, Adult learning processes: Pedagogy and Andragogy 1977). Ученето при възрастни (андрагогика) се различава категорично от ученето при деца (педагогика). Нужно е да бъдат задоволени три вида различни нужди: **нуждите и целите на индивида, нуждите и целите на организацията и нуждите и целите на обществото** (M. Knowles, The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy 1980).

Холистичният подход е в основата на работата над този дисертационен труд за ползите от ексекютив коучингът за личната и професионална себереализация на лидерите. Изходната гледна точка е, че, за да може да функционира с близък до пълния си капацитет, един лидер е нужно да действа в синхрон с тялото, ума, сърцето и душата си.

⁵ На английски Neuroplasticity

⁶ На английски Experiential Learning

⁷ На английски Transformative learning

⁸ На английски Mindful learning

⁹ На английски Andragogy

Така и формулираме първата изследователска **хипотеза 1 (X1)**: Процесът на коучинг влияе положително за израстването на личността на лидера (личностното развитие).

Нашето допускане, основано на теоретичния преглед е, че личностното развитие чрез коучинг би повлияло на кариерното развитие, ефективното лидерство и работата в екип, както и на организационното представяне. Отдавнашни изследвания показват, че професионалното развитие и престиж на хората са тясно свързани с тяхното личностно развитие и задоволство от живота им като цяло (Gullahorn 1966). Последната година се появиха много статии, които също говорят за важността на личностното развитие на работното място и позитивите за професионалното развитие (Willis 2022) (team 2022) (Benefits of Personal Development 2022). Проблемът и до настоящия момент в литературата за ползите от коучинга е изоставането на теорията от практиката.

3.2.3.2. *Кариерно развитие*

Разполагаме с редица доказателства, че кариерата има ясна връзка с благополучието в живота на човек като цяло (Rath 2010). Следователно не е изненадващо, че кариерните проблеми, решения и дилеми присъстват често в много разговори по време на взаимодействие с коучинг. Недирективният подход (Joseph 2014) отдавна се счита за най-ефективния подход за изследване на кариерата (Egan 2013). В съвременния динамичен и толкова бързо променящ се свят смяната на кариери по няколко пъти в живота на човек е по-скоро правило, отколкото изключение. Поемането на отговорност за собственото професионално и кариерно развитие сега се очаква от самите лидери и е нормално. Промяната, неяснотата и сложните взаимоотношения са повтарящи се теми в съвременното кариерно развитие. От своя страна личният успех в развиващата се "икономика на знанието" изисква самосъзнание, адаптивност и способност за работа с другите. Интересно изследване на китайски мениджъри на средно управленско ниво (Woo 2011) показва, че тези мениджъри са с около 10 години по-млади от техните западни колеги на съпоставими позиции, т.е. имат около 10 години по-малко опит. Разглеждано в контекста на теорията на Кигън за петте нива на осъзнатост, които съвременните хора притежаваме или имаме потенциала да постигнем (Kegan 1994) като петото ниво е т.нар. създаване на смисъл¹⁰, се оказва, че не възрастта играе толкова важна роля в съзряването и кариерното развитие на лидерите, а по-скоро отговорът им като личностно и професионално развитие и израстване на промени в средата и присъщите на човек вътрешни потребности. Т.е. „кризата на средната възраст“ не е точно криза, а развитие и преминаване през определени предизвикателства. За целите на изследване на начините, по които екзекютив коучингът подобрява постигането на целите, решителността и благосъстоянието на работното място на лидери (Anthony M. Grant 2009), авторите провеждат коучинг сесии като използват когнитивно-поведенческа рамка, фокусирана върху решенията (A. M. Grant 2003). Екзекютив коучингът наистина подпомага постигането на цели, повишава решителността, намалява депресивните състояния и стреса и увеличава благосъстоянието. Авторите заключават, че „като се има предвид колко много инициативи за организационни промени са проблематични и че неуспехите при промяната могат да струват скъпо както в бизнес, така и в човешки аспект, организациите трябва да „обмислят използването на индивидуален коучинг като механизъм за подкрепа“. По този начин се изгражда устойчивост на организационно и на индивидуално ниво. Тази теоретична база ни открива възможност за изследване на влиянието на личностното развитие и израстване върху кариерното развитие на лидерите.

¹⁰ На английски meaning-making

Така и формулираме изследователска **хипотеза 2 (X2)**: Личностното развитие, резултат от използването на коучинг, влияе положително на кариерното развитие на лидера.

3.2.3.3. *Ефективно управление*

Предизвикателство в екзекютив коучинга е да помогне на лидерите да развият по-добре своите силни страни и това от своя страна да им помогне да допринесат по-добре за своето кариерно развитие и за своята организация (Drucker 1999). Нужно е коучваните лидери да бъдат успешни в собствената си кариера и същевременно да насърчават и подкрепят приноса на хората в своите екипи към организацията, т.е. тяхното личностно и тяхното професионално развитие вървят заедно (Parker 2004). Проучванията показват, че колкото по-развита е икономиката, толкова по-разпространен е индивидуалният подход в управлението на кариерата вместо организационният (Segers 2012). Организациите остават „подкрепящи и развиващи“ (Baruch 2006) и активно ангажирани в управлението на кариерите на лидерите си (Segers 2012). Същото изследване показва, че колкото по-иновативна и със стратегии за развитие и успех е организацията, толкова по-често се използва коучинг. Колкото по-фокусирана върху намаляване на разходите, толкова по-рядко се използват коучинг и други методи за развитие на лидерите. Тази теоретична база ни открива възможност за изследване на влиянието на ефективното управление върху кариерното развитие на лидерите. Държейки фокуса върху постигането на определени цели, свързани с целите на организацията, ефективният мениджър може да осигури постигането на тези цели чрез включване на хората от екипа/ите си в избора на оперативни начини за постигането като им дава навременна обратна връзка (D. Rohlander 1999). Често срещано е организациите процеси да се затрудняват от липсата на добра комуникация. В много от организациите лидерите се страхуват от открити и автентични взаимоотношения (B. Brown 2018). Работата с лидерите по време на коучинг за подобряване на тяхната осъзнатост, самоувереност, приемане и гъвкавост би могла да доведе до по-добри взаимоотношения.

Тези разсъждения ни дават основание да формулираме изследователска **хипотеза 3 (X3)**: Ефективното управление като резултат от личностното развитие след коучинг намеса влияе положително на кариерното развитие.

3.2.3.4. *Екипна работа*

През 2020 г. от Gallup призовават: „Превърнете вашата компания в машина за развитие на хората си.“ (Robison 2020).

Работата, която преди се е вършила индивидуално, днес при безпрецедентното развитие на технологиите и динамичната работна среда, обикновено се върши от екипи, за да могат проектите да бъдат изпълнени успешно. Както казва главният редактор на списание Wired: „[настоящата] мрежова икономика се основава на технологиите, но може само бъде изградена върху взаимоотношения. Започва с чипове и завършва с доверие“ (K. Kelly 1999). Изследвани са различни аспекти на екипната работа: екипна комуникация, екипно решаване на проблеми, представяне и ефективност, креативност, мотивация (King 2017). Ключово важно е лидерът да разбира кои са отделните членове на екипа като хора, какви са техните лични и професионални цели, амбиции, ценности. Често лошите взаимоотношения в екипа, независимо от възнаграждението, е причината на напускане, освобождаване, текучество, неефективност. Разбира се, понякога е необходимо лидерът да съумее навреме да освободи даден служител, за да може да се запази екипа (Gallup, State of the Global Workplace 2019). Понякога, ако подобни хора са особено важни или ценни като кадри, такава крайна мярка може да бъде предотвратена, ако се дава подходяща, ефективна обратна връзка (Laufer 2018). Изследванията показват обаче, че „Повечето мениджъри мразят да дават критична обратна връзка, а повечето

служители мразят да я получават“ (Cannon 2005). Много е важно да отбележим, че над 90% от общуването между хората се осъществява невербално и влияе върху начина, по който хората се възприемат един друг (Landau 1969) (Mehrabian 1971) (Cuddy 2015). Важно е лидерите да комуникират доверие, увереност и смелост, за да може в екипа да се създаде доверие и да се общува автентично. Доверието може да се определи като избор да се рискува да се направи нещо, което е ценно за човек, и е уязвимо пред действията на други хора. Изборът да се гласува доверие се състои от четири различни оценки: доколко човекът отсреща е искрен, надежден, компетентен и грижовен (Feltman 2008). Работата в екип, в който цари доверие и разбирателство, носи щастие, откритост и увереност, че екипът може да премине през всичко, вяра и грижа (Conant 2016).

Много често и в практиката, и в литературата се набляга на финансовите измерения на коучинга, например възвръщаемост на капитала. Подобно фокусиране върху финансови измерители може да стесни гледната точка и коучовете от една страна и организациите от друга могат да не осъзнаят напълно истинското влияние на коучинга (A. M. Grant 2012). Много важно е резултатите да се отчитат в контекста на други фактори, например, ангажираността и благосъстоянието на служителите. А тези характеристики индиректно са изключително важни за успеха на организациите, както вече коментирахме (Gallup 2022) (Gallup 2021). В литературата едва последните десетина години започва да се отделя внимание на емоциите, които лидерите изразяват и как това влияе на екипа. Според (Madera 2009) оскъдността на изследванията, които се занимават с механизмите, чрез които изразяваната от лидерите емоция се отразява на резултатите на екипа са основно ограничение в литературата за лидерство. Защото хората от екипа могат да улавят емоциите на лидерите и дори да реагират конгруентно, т.е. хората от екипа на позитивни, ведри лидери също са позитивни, а от екипа на негативни лидери са по-склонни да съдят и недоволстват (Bono 2006). Изследванията показват, че едва след като започнат да разбират точно по какъв начин емоциите им влияят на екипа, лидерите биха могли да избират емоционално интелигентни поведения и по този начин да направляват не само своето, но и на хората от екипа си настроение и емоционални нагласи (Eberly 2013). Главният изпълнителен директор на LinkedIn споделя, че лидерите не бива да очакват останалите да действат според техните очаквания (Weiner 2017). По-скоро е нужно да се управлява състрадателно (compassionate management), да се откриват силните страни на всеки човек от екипа и да се кочуват в тези области, да се наблегне на силните им страни и тогава се отключва невъобразим потенциал. Така лидерът става катализатор на развитието и ученето в своя екип. Тази теоретична постановка ни показва възможност за изследване на влиянието на ефективното управление върху екипната работа.

Така и формулираме изследователска **хипотеза 4 (X4)**: Ефективното управление като резултат от личностното развитие след коучинг намеса влияе положително на екипната работа.

Обмена между лидери и членове на екипа/последователи подчертава значението на уникалните взаимоотношения на лидерите с последователите като двигател на положителни нагласи и поведение. Цитираното тук изследване на Бърч сравнява влиянието на тези два стила на лидерство върху ангажираността на последователите (Burch 2014). Резултатите показват, че не вдъхновяващото лидерско поведение, а уникалната връзка на служителите с техния лидер създава ангажираност на последователите. Освен това резултатите говорят, че ангажираността на членовете на екипа опосредства връзката между лидерството и ключови резултати на служителите (например, поведението и текучеството на служителите). Ангажираните служители проактивно променят работната си среда, за да останат ангажирани (A. Bakker 2011). Макар и не много, съществуват изследвания за влиянието на коучинга върху екипната

работа. Изследването на (Aldrin 2019) показва много силна и значима корелация между работата в екипи преди и след коучинг интервенция. Коучингът се използва като метод за развитие и екипна работа в различни типове екипи: спортни (Van Puyenbroeck 2017), медицински (Petty 2019) (Welp 2018), проектни организации (Mariam 2020), традиционни и виртуални организации (Żukowska 2010). Тази теоретична база ни дава основание да изследваме на влиянието на личностното развитие на лидерите върху екипната работа.

Така и формулираме изследователска **хипотеза 7 (X7)**: Личностното развитие, резултат от използването на коучинг, влияе положително на екипната работа.

3.2.3.5. *Организационно представяне*

Изследвания разглеждат ефективното лидерство като амалгама между когнитивна, емоционална и социална компетентност (Almatrooshi 2016). Това свързва директно с литературата за важността на вътрешната синхронизираност между тяло, мисли, сърце и душа и осъзнатостта. Много често лидерите стигат до изтощение и хроничен стрес, прегаряне и болести (Mate 2003). Затова им е жизнено важно да делегират. Погледнато от страна на служителите, когато им се делегира, *de facto* мениджърът им предоставя възможност да се развиват лично и професионално и се създава климат на сътрудничество, който поощрява иновациите и творчеството (Vries 2011). Това е и силно свързано с овластяването – даването на глас на служителите на различни нива в организацията. Когато ефективният мениджър постави своя фокус върху постигането на определена цел или цели, той може да осигури свобода на хората си да са гъвкави за методите, които използват и по този начин може да им дава и все повече обратна връзка, за да се развиват (D. Rohlander 1999). Според изследванията на Gallup на най-успешите мениджъри, независимо от вида на организацията и индустрията, в която оперират, те имат едно общо умение, и то е да разпознават и използват талантите и силните страни на хората си (Davenport 2018). Анализите на Gallup доказват, че екипите и организациите, които прилагат **подход, базиран на силните страни на служителите**, по отношение на ключови резултати като печалба, ангажираност на клиентите и служителите и текучество превъзхождат екипи и организации, които не прилагат подобен подход (Davenport 2018).

В процеса на делегиране, доверяване и създаване на атмосфера на сътрудничество, лидерът осигурява пространство за по-ефективна комуникация. Оттам в рамките на литературата често се оценява връзката между комуникацията в екипа и представянето (Marlow 2017). Ние знаем, че невербалната комуникация влияе върху възприемащите като източник на мотивация, концентрация, ентузиазъм и инструмент за приемане и поддържане на вниманието (Zeki 2009). Освен това е ясна важността на активното слушане и квалифицираното използване на невербалната комуникация в улесняването на ефективната комуникация (Kasparek 1997). Ако не се адресират ограниченията на цифрово опосредстваната комуникация, работата на екипите в различни културни среди е изложена на риск (Kenon 2019).

Ефективното управление се приема за даденост при повишаването на служители и лайн мениджъри в йерархията на организацията. Изследване на един успешен случай за ускоряване на лидерското представяне на върха в случая на Bank of America (Conger 2007), показва, че няколкото дни обучения и/или менторство, коучинг и/или друга лидерска подкрепа при назначаването и първите 2-3 месеца (ако изобщо има такива) са крайно недостатъчни за успеха на мениджърите. По-скоро е нужен постоянен процес на срещи с висшестоящите за обсъждане на цели и други важни въпроси (често политически и извън организацията), интегриране в екипа, коучинг и менторство, проследяване на прогреса, за да се осигури висока степен на задържане на висшите

мениджъри. В тази връзка процесът на целеполагане се разглежда като част от програмите за лидерско развитие. Резултатите от изследвания на връзката между целеполагане, яснота, ангажираност и организационното представяне (Medlin 2009) (Decker 2012) показват, че формалните, структурирани процеси на поставяне на цели водят до по-високи нива на ангажираност, а те до подобро работно място и оптимизъм и оттам до по-високи нива на индивидуално представяне. Яснотата наред с уменията да се разрешават конфликти се явяват едни от основните фактори за удовлетворение на работното място (Kaitelidou 2012). Предишни изследвания показват колко важен фактор е лидерството за представянето на организациите (Huang 2015) (C. S. Burke 2006). Но все още са редки изследванията за това какви са механизмите, които обясняват връзката между лидерството и организационното представяне. Изследванията показват, че „черната кутия“ между тях може да се окаже благосъстоянието на служителите специфично във връзка с ангажираността им в работата (K. Breevaart 2015) (A. a. Bakker 2010). Ангажираността е положително свързана с позитивни мисли за работата, смисъл и усещане за лекота. Всички те са свързани положително със субективното усещане за щастие и благосъстояние на служителите (M. P. Seligman 2002). Нужно е лидерите да се погрижат хората в екипите им да се коучват и менторират, за да съответстват на ценностите на организациите (Weiner 2017).

Така и формулираме изследователска **хипотеза 5 (X5)**: Ефективното управление като резултат от личностното развитие след коучинг намеса влияе положително на организационното представяне.

Някои проучвания сочат, че удовлетвореността и представянето на лидерите зависят от връзки между множество фактори, включително признание, комуникация, личностно развитие, сигурност, признателност, супервизия (Irving 2009). Като цяло удовлетвореността на служителите е широко призната от организации в управленската наука и практика като критичен предиктор за представяне на работното място (Dawal 2009). Изследванията също се фокусират върху темата за удовлетвореността на служителите и организационно представяне. В това отношение има общо съгласие, че постигането на организационна производителност и ефективност зависи от удовлетвореността на лидерите и последователите и чувствителност както към техните социално-емоционални, така и към физиологичните им нужди (Schneider 2003). Ролята на лидера отново се оказва значима не само за климата в екипа, но и за цялостното представяне на организацията. Това може да се онагледява с изследване, според което положителните ефекти на очакваните възможности за развитие по отношение на ангажираността на работното място (измерено един месец по-късно) са значими само за онези хора от екипа, които смятат, че имат добри отношения с прекия си ръководител (Fletcher 2019). Това изследване онагледява нуждата преките ръководители да развиват качествени взаимоотношения с подчинените си, за да могат програмите за развитие да дадат реални положителни психологически резултати. Някои изследователи твърдят, че компетентността на лидера се измерва най-добре с представянето на организацията (Pradhan 2015). Компетентното лидерство се гради върху различни променливи и характеристики, включително ценности, знания, харизма, креативност, самочувствие и смелост (Asree 2010). Този автор твърди, че визия, почтеност, откритост, отдаденост и креативност на лидерите гарантира, че всички служители ще успеят и че организациите ще се представят по-добре. Изследователите както на трансформационното лидерство, така и на обмена между лидери и членове на екипа/последователи (leader-member exchange, LMX) твърдят, че лидерите са в състояние да повлияят положително върху нагласите и поведението на последователите си чрез различни средства (Burch 2014). Тази теоретична база ни дава основание да изследваме влиянието на личностното развитие на лидерите върху организационното представяне.

Така и формулираме изследователска **хипотеза 6 (X6)**: Личностното развитие, резултат от използването на коучинг, влияе положително на организационното представяне.

Компетентните лидери влияят на своите последователи и на организациите (Mastrangelo 2014). Лидерите играят жизненоважна роля в постигането на организационни цели и задачи чрез създаване на благоприятна среда, която влияе върху поведението, нагласите и мотивацията на служителите. Освен това компетентното лидерството дава възможност на служителите да се ангажират и да подобрят своите резултати (Babcock-Roberson 2010). Тук е добре да се разгледат изследванията на това каква е връзката на различни фактори със субективното благосъстояние (Diener 1995). Учените показват, че не очакваните и често споменавани материални ресурси (материално положение, семейно богатство, физическа красота), а социални и личностни ресурси като самоувереност, асертивност, самоуважение, социални умения, заемането на определени постове като председател на асоциация, група или фондация, интелигентност са по-силно свързани със субективното благосъстояние.

Резултатите от изследвания показват важността на целепологането и яснотата за високите нива на ангажираност и индивидуално представяне (Decker 2012) (Medlin 2009). При коучинг намеса лидерите могат да се сдобият с когнитивни стратегии за по-ефективно справяне в стресови ситуации. Такива стратегии са ментални тренировки, постигане на вътрешно спокойствие и позитивен вътрешен диалог (Hidayat 2014) (Hanton 2004). Това води до повишаване на самоувереността, доверие за собствените решения и поемане на по-голяма отговорност. Роланд Бенабу и Жан Тирол докладват, че самоувереността подобрява мотивацията (Benabou 2002), както и спомага за креативност, иновации и управление на себе си (Phelan 2003). Редица изследвания показват силна връзка между самоувереността и трансформационния начин на лидерство, т.е. ползата за самия лидер в процеса на трансформационното лидерство (К. В. Matzler 2015) (К. В. Matzler 2015) (Galante 2017) (Hill 1977). Теоретичната база ни дава посока за изследване на влиянието на личностното развитие на лидерите върху ефективното управление.

Така формулираме изследователска **хипотеза 8 (X8)**: Личностното развитие, резултат от използването на коучинг, влияе положително на ефективното.

3.3. Втора глава: методология на изследването. Анализ на резултатите

Въпреки изключително високото търсене на екзекютив коучинг за развитие потенциала на лидерите, коучинг индустрията все още търси своята легитимност и все още се разглежда като развиваща се област с големи различия в степента на обучение на коучовете, практиката и резултатите от взаимодействието, основано на използване на коучинг (Drake 2008) (ICF 2009) (International Coaching Federation. 2016). Независимо че все още остават неясни и несъгласувани идеите за това какви трябва да бъдат „резултатите“ или как трябва да се измерват те (Haan 2012), има определен брой задълбочени анализи за резултатите от коучинга (Athanasopoulou in press) (Haan 2012) (Grover 2016) (M. H. Peterson 2014). Въпреки че различни доклади, 360 градусови анкети, изследвания в отделни организации отчитат ефективността на коучинга за лидери, досега в практиката не са много случаите на количествено измерване на ползите (A. Grant, ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework 2012) (International Coaching Federation. 2016) (Clifton 2021) (Utrilla 2014) (Fontes 2020) - както професионални, така и лични - с нарочно създаден за целта и апробиран инструмент.

Настоящият труд предлага начин за определяне на факторите, които описват ползите от ЕК и за измерване на ефективността на коучинга като част от скъпоструващите програми за развитие за лидерите. Основната философска отправна точка за конструирането на въпросника за емпиричното изследване е хуманистичният подход за личностно и професионално развитие, при който презумпцията е, че всеки човек знае най-добре какво е важно за него, както в личен, така и в професионален аспект. Потенциалните ползи се разглеждат в пет групи: „Личностно развитие“, „Кариерно развитие“, „Ефективно управление“, „Екипна работа“, „Организационно представяне”.

Подходът, който се използва, за да се развие тезата е, че човек е едно единно цяло и като такъв неговият професионален и личен живот са тясно свързани и влияят един на друг. Непрестанно ставаме свидетели на хора, успели в професионален аспект, които са удивително самотни и разочаровани в личен план. И обратното – хора, изградили чудесни семейства, които са неуверени и се чувстват неуспели в професионален аспект. И тази дихотомия изглежда неразбираема, докато не започнем да анализираме, че, всъщност, нито първите, нито вторите се чувстват удовлетворени и смислени, поради точно това разделение.

3.3.1. Методология на изследването

След като се разгледаха различни възможни методи за провеждане на изследването, се реши то да се извърши под формата на анкетно (кореспондентско) изследване. То заема междинно място в системата на частичните статистически проучвания и е близко като идея и изпълнение до репрезентативното изследване, при което участниците са избират на случаен принцип. При това частично изследване сведения се събират от определен кръг лица, които имат информация и познават добре определено явление (в нашия случай метода коучинг). То е много по-евтино от репрезентативните статистически изучавания и се приема, че след обобщение на получената информация цялото явление може да се охарактеризира без да се наблюдава пряко. При анкетното изследване важен момент е съставянето на въпросника, чрез който ще се събират данните.

3.3.1.1. Създаване на въпросник

Изследването е проектирано на няколко фази с крайна цел да се разкрият факторите, които описват ползите от използване на метода ексекютив коучинг за професионалната и лична реализация. Освен това на база отговорите на въпросника да се проучи дали има и какъв е ефектът от ЕК за съответния лидер, неговия/нейния екип и организация в пет направления: личностно развитие, кариерно развитие, ефективно управление, екипна работа и организационно представяне.

Процесът на създаване на въпросника премина през следните фази:

1. Решено беше отговори да се събират от лидери, които са били коучвани
2. Стъпвайки на теоретичната основа на изследванията на Маслоу за себе реализиращите се индивиди, центрираната върху човека терапия на Карл Роджърс, теорията за индивидуация на Карл Юнг и конструктивистката теория за обучението на Жан Пиаже (Piaget 1969) и изучената до момента литература, както и на личния опит на автора се състави списък от области, върху които вероятно влияе ексекютив коучингът.
3. След това се проведеха разговори с 12 коучвани лидери по телефона или лично, за да се сравнят общите области на намеса и промяна по време на процеса на коучинг и ползите, които са получили лидерите, както в личен, така и в професионален аспект, със списъка, съставен преди това и се актуализира списъка.
4. Като следваща стъпка бяха анализирани 7 случая на коучвани лидери и се актуализира списъка.
5. В резултат на предварителната работа, описана в 3. и 4., беше изготвен краен списък на общите сфери на влияние от коучинга, докладвани от интервюираните и от анализиранияте случаи.
6. Наборът от 13 характеристики на себе реализиращите се хора от теорията на Маслоу беше сравнен със списъка с резултатите след анализа на дванадесетте интервюта и седемте случая на коучвани лидери.
7. В резултат на това беше създаден въпросник с 59 въпроса.

Въпросникът е създаден, за да се изследват личните и професионалните ползи. От изследваната теория стигнахме до извода, че е добре лидерът да се разглежда в неговата цялостност – като човек и професионалист. Затова и въпросникът е създаден, за да изследваме различни аспекти от евентуалните ползи за реализация в личен и професионален план.

3.3.1.2. Съдържание на въпросника

В началото на въпросника на участниците беше обяснено, че изследването има за цел да проучи доколко хората се реализират професионално и личностно в живота и дали и как ексекютив коучингът влияе върху този процес.

Първият въпрос: "Получавате ли в момента или получавали ли сте в миналото коучинг лидерска подкрепа?" с отговори "Да" и "Не" има за цел да отсее респондентите, които са получавали ексекютив коучинг. Тези, които отговарят с "Да", продължават със следващите въпроси. В началото на въпросника въпроси 2 и 3 изследват нагласите към ексекютив коучинга. Въпрос 4 изследва нагласите за учене и развитие. Въпрос 5 с 50 подвъпроса изследва различни аспекти от ползи при работата за личностно и професионално развитие на базата на коучинг метода в 5 групи:

- **Личностно развитие.** В тази група са включени 15 въпроса.
- **Екипна работа.** Включени са 9 въпроса.
- **Ефективно управление.** Включени са 9 въпроса.
- **Кариерно развитие.** Включени са 8 въпроса.
- **Организационно представяне.** Включени са 9 въпроса.

В края на въпросника при въпроси от 6 до 10 респондентите разкриват демографска информация за себе си.

Като платформа за въпросника се използваха Google Forms. За обработка на данните се използват програмите IBM SPSS и JASP.

3.3.2. Анализ на резултатите

3.3.2.1. Анализ на резултати от едномерните разпределения

92% от респондентите са на възраст до 55г. Най-голям брой от участниците работят в организации с над 250 човека (29%) и в микробизнеси с 1-9 човека (25%). Най-голям е дялът на участниците, които работят в сферата на услугите (52%) и търговията (14%). В дъното на класацията са работещи в сферите на държавната администрация, НПО и здравеопазването (по 2,4%).

90% от респондентите са съгласни и напълно съгласни с това, че има полза от използването на коучинг за развитие на потенциала на хората в организациите. Като близо 86% биха искали да бъдат коучвани в бъдеще.

За 51% от участниците това да бъдат коучвани е тяхно собствено решение. За друга част ръководителят (27%) или собственикът (15%) вземат това решение.

3.3.2.2. Анализ на резултатите от двумерните разпределения

63,3% от респондентите, използвали коучинг са хора между 46 и 55 години, заети в малки организации между 10 и 49 човека. 63% от респондентите в организации от 10 до 49 човека са на възраст 46-55 години, а 45% от тези на свободна практика са на възраст до 35 години. В големите организации над 50 човека 70% от респондентите са до 45 годишна възраст. Независимо от големината на организацията, най-висок процент от респондентите са в сферата на услугите. Най-голям дял от респондентите, които са отговорили, че биха ползвали коучинг и в бъдеще са в секторите услуги, здравеопазване и строителство.

3.3.2.3. Анализ на резултатите от факторния анализ

На базата на литературния преглед и практическия опит на автора, поставихме като хипотеза ползите от използването на екзекютив коучинга за професионалното и личностно развитие на лидерите в пет направления (фактора): личностно развитие, ефективно управление, екипна работа, кариерно развитие и организационно представяне. Използвахме факторен анализ, за да потвърдим или отхвърлим тази хипотеза. Извършихме анализа с програмата SPSS. Чрез метода на главните компоненти (РСА) за факторна екстракция определихме колко са латентните фактори, описващи извадката. Изискванията за този тип анализ (случаен характер на данните, 169 отговора на въпросника, взаимно корелиращи си променливи, стойности на КМО тест над 0,9, значимост на Bartlett's Test за сферичност, детерминанта различна от нула) са изпълнени в настоящото изследване.

След прилагане на ротация по метода на Varimax 49 характеристики се разпределиха към пет фактора, които обясняват 74,21% от общата дисперсия на данните (> 50%), а първият фактор не отговаря за повече от 50% от общата дисперсия (22,81%), което

показва, че няма опасност от отклонение на извадковите оценки (common method bias) (Jordan & Troth, 2020). Продължихме с въртенето, докато останаха 41 характеристики с добро разпределение по факторните групи и с факторни тегла над 0,55 (R. A. Peterson 2000).

Като резултат от факторния анализ се обособиха 5 фактора (таблица 1). 41 останали характеристики обясняват 76,36% от общата дисперсия на извадката. Високите стойности на Алфите на Кронбах (над 0,9 за всички пет групи характеристики) потвърждават надеждността им. Eigenvalues на петте фактора са > 1 .

Финалното разпределение на характеристиките по факторите е, както следва: личностно развитие (ЛР) с 16 характеристики, екипна работа (ЕР) с 12, кариерно развитие (КР) с 6, ефективно управление (ЕУ) с 4 и организационно представяне (ОП) с 4.

Таблица 1 Резултат за ротирана компонентна матрица след ротация по метода Varimax, собствено изследване

	Component				
	1	2	3	4	5
преживявам по-често вътрешен мир и спокойствие	0.832				
по-често изпитвам вътрешна свързаност и свързаност с другите и света	0.810				
имам повече смисъл в живота си	0.790				
по-често оставам насаме със себе си, медитирам, моля се или ползвам други практики	0.750				
по-удовлетворен/а съм от себе си и от живота си	0.744				
имам повече радост в живота си	0.741				
по-често имам върхови преживявания	0.731				
приемам повече себе си какъвто/каквата съм, дори недостатъците си	0.693				
по-естествен/а и открит/а	0.673				
доверявам се повече на интуицията си	0.659				
по-креативен/а съм	0.642				
грижа се повече за себе си и своите нужди	0.618				
по-уверен/а в себе си в професионален и личен аспект	0.588				
по-склонен съм да се уча от всяка ситуация в живота си и да се развивам	0.584				
имам повече яснота в личния си и професионален живот	0.572				
по-гъвкав/а съм и склонен/а да разглеждам различни възможности	0.553				
мога да повлияя повече на хората си да са по-ангажирани в работата		0.754			
мога да подкрепям хората в екипа си в тяхното личностно и професионално развитие		0.713			
мога да повлияя повече на хората си да са учтиви с колегите, клиентите и доставчиците ни		0.683			
мога по-добре да отчитам емоционалните състояния на хората от екипа и на клиентите		0.680			
по-лесно се справям с неясноти относно ролите и задачите на хората от екипа		0.677			

интересувам се повече от предложенията от страна на служителите	0.663				
успявам по-често да мотивирам хората в екипа си да са по-мотивирани и ангажирани	0.657				
мога да приемам повече мнението на другите, дори да не съм съгласен/а с него	0.632				
давам по-полезна обратна връзка	0.627				
съдействам за повишаване доверието между членовете на екипа	0.621				
по-добре ръководя екипа при изпълнение целите на организацията	0.607				
разбирам се по-добре с колеги, доставчици и клиенти	0.601				
ръководството ми възлага уверено по-сложни задачи		0.790			
търсят ме по-често за решения на важни проблеми		0.785			
поемам повече отговорности		0.710			
по-лесно вземам решения, свързани с изпълнение на сложни задачи и във важни ситуации		0.681			
станал/а съм проактивен/а и съм по-склонен/а да създавам процеси и подходи, които да оптимизират работата		0.648			
на мен може да се разчита повече		0.644			
мога да провеждам по-лесно трудни преговори			0.739		
успявам да делегирам по-ефективно			0.593		
поставям по по-ефективен начин цели и задачи			0.589		
комуникирам с хората ясно и ефективно			0.571		
по-дисциплиниран/а				0.644	
по-структуриран/а и организиран/а				0.631	
по-ангажиран/а в работата				0.614	
по-удовлетворен/а от работата				0.554	
Eigenvalues	25,86	2,30	1,58	1,31	1,01
% of Variance	24,63	20,43	15,30	8,50	7,51
Total Variance Explained	76,36				
Cronbach's alpha	,973	,962	,952	,912	,886

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Резултатите от факторния анализ са показани във фигура 1.



Фигура 1 Модел на ползи от коучинга за лидери, собствено изследване

3.3.2.4. Анализ на резултатите от структурното моделиране

В по-нататъшния анализ използваме петте идентифицирани фактора, за да установим дали между тях има някакви връзки и взаимодействия. За тази цел прилагаме статистическия метод структурно моделиране. Поставяме на изследване осем хипотези, описани по-горе.

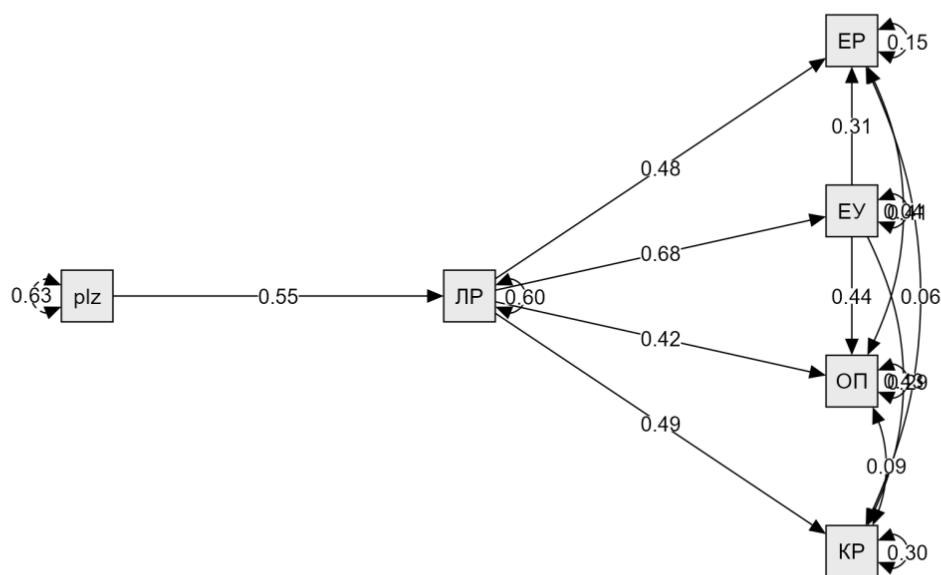
Изследваме връзките между една директно измерена характеристика „Полза от коучинга“ (измерена чрез въпрос 4 с твърдението: „За мен има полза от коучинг лидерска подкрепа“) и пет фактора, отразяващи ползи от коучинга, а именно „Личностно развитие“, „Екипна работа“, „Ефективно управление“, „Кариерно развитие“ и „Организационно представяне“. Това, че са ползи от взаимодействието на база метода коучинг твърдим въз основа на формулирането на въпрос 5: „След като преминах процеса на коучинг, аз съм...“.

За целите на моделирането в JASP връзките, които очакваме превеждаме в уравненията, показани в таблица 2, като се използва синтаксиса на lavaan (Rosseel 2012). Използваме функцията Максимално правдоподобие за съгласуване на модела.

Таблица 2 Структурно моделиране със синтаксиса lavaan, собствено изследване

КР~ЛР+ЕУ
ОП~ЛР+ЕУ
ЕУ~ЛР
ЕР~ЛР
ЕР~ЕУ
ЛР~полза

След съставяне на системата от уравнения прилагаме структурното моделиране и получаваме модела, визуално представен с графиката на пътя (графика 1).



Графика 1 Резултати от структурното моделиране, собствено изследване

Повечето статистически методи изискват само един статистически показател за определяне на значимостта на анализите. При структурното моделиране се използват няколко статистически индикатора, за да се определи колко добре моделът пасва на данните. Дори при добро съвпадение между модела и данните не означава още, че моделът е „правилен“, а по-скоро, че е правдоподобен (Schermelleh-Engel 2003). Нужно е да се осигури добра теоретична основа за определяне на предложения модел, процес на идентифициране на всеки латентен фактор. В настоящия труд това е предварително проведения и валидиран факторния анализ.

Получена е добра стойност на съотношението χ^2/df в разглеждания модел е 4,73 (препоръчителна стойност <5) (Hooper 2008). (Табл. 3). В нашия модел $P < .001$ (препоръчителна стойност $P > .001$) и това показва, че моделът може да бъде подобрен (Табл. 3). При изследвания модел сравнителният индекс на съгласуваност е 0,98, което показва отлична съгласуваност (препоръчителна стойност $>0,95$) (Табл. 4). Критерият за съответствие между хипотезирания модел и наблюдаваната ковариантна матрица (GFI) е 0,99 ($>0,9$) и показва много добро съгласуване (Табл. 5). Критерият квадратен корен на средноквадратичната грешка на апроксимацията (RMSEA)¹¹ в случая е 0,1 и показва средна съгласуваност на модела с референтни стойности за средна съгласуваност между 0,08 и 0,1 (Schermelleh-Engel 2003) (Табл. 5). Критерият standardised root mean square residual (SRMR) е със стойност 0,05 и показва много добра съгласуваност на модела с препоръчителни стойности по-малки от 0,05 (Schermelleh-Engel 2003) (Табл. 5). Дисперсията, обяснена от съответните фактори, се вижда в таблица 6. Натовареността

¹¹ На английски Root mean square error of approximation

на факторите и връзките между тях са описани в таблица 7. Всички отношения са статистически значими.

Таблица 3 Резултати за съгласуваност на модела с емпиричните данни, собствено изследване

				Baseline test			Difference test		
	AIC	BIC	n	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Model 1	1425.478	1491.206	169	18.911	4	< .001	18.911	4	< .001

Таблица 4 Резултати за индекси на съгласуваност на модела, собствено изследване

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.980
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.975

Таблица 5 Резултати за допълнителни мерки за съгласуваност на модела, собствено изследване

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.149
RMSEA p-value	0.007
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.054
Goodness of fit index (GFI)	0.987
McDonald fit index (MFI)	0.957

Таблица 6 Резултат за R квадрат, собствено изследване

	R ²
КР	0.656
ОП	0.625
ЕУ	0.469
ЕР	0.733
ЛР	0.239

R²

Таблица 7 Резултати за регресионните коефициенти, собствено изследване

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
polza	ЛР	0.548	0.076	7.248	< .001	0.400	0.696
ЛР	ЕР	0.481	0.047	10.288	< .001	0.389	0.572
ЕУ	ЕР	0.310	0.047	6.578	< .001	0.217	0.402
ЛР	КР	0.488	0.065	7.513	< .001	0.361	0.616
ЕУ	КР	0.434	0.066	6.617	< .001	0.305	0.562
ЛР	ЕУ	0.679	0.056	12.153	< .001	0.570	0.789
	ОП	0.419	0.064	6.491	< .001	0.292	0.545
ЕУ	ОП	0.439	0.065	6.757	< .001	0.311	0.566

От гореизложеният анализ на резултатите от структурното моделиране и проведените тестове за съгласуваност на модела се вижда, че осемте изследователски хипотези бяха потвърдени.

3.3.3. Изводи

В обобщение на анализа дотук можем да кажем, че на базата на литературния преглед и практическия опит на автора, бяха поставени като хипотеза ползите от използването на ЕК за професионалното и личностно развитие на лидерите в пет направления (фактора): личностно развитие, ефективно управление, екипна работа, кариерно развитие и организационно представяне. Беше поставено за цел да се изследват връзките между тях. Създаде се и успешно се апробира инструмент за анализиране ползите от ЕК. Използвайки факторен анализ се създаде разпределение на характеристиките, които описват гореспоменатите пет фактора. Повечето от айтъмите се разпределиха по предвидим в началото начин, но имаше и няколко неочаквани резултата. Например от вероятните характеристики на организационното представяне (Zohir 2007) (Almatrooshi 2016) отпаднаха „оптимизиране на разходите“, „ясна визия за бизнеса“, „принос за финансовото представяне и удовлетворението на клиентите и доставчиците“; от очакваните за личностно развитие (B. a. Medlin 2009) (A. Decker 2012) (D. K. Kaitelidou

2012) отпадна характеристиката „яснота“, а от вероятните за ефективно управление (ICF 2009) (J. Weiner 2017) отпаднаха откритото споделяне и сътрудничеството. Това са интересни теми за бъдещи изследвания.

Стъпвайки на наличната литература и професионалната практика на автора, се състави концептуален модел, сложна система от издигнатите като хипотези връзки и зависимости между гореописаните пет фактора. Използвайки структурно моделиране се тества концептуалният модел и въз основа на различни критерии и индекси беше проверен за съгласуваност. Оказа се, че моделът е правдоподобен. Тъй като беше стъпено на добра теоретична основа и процес за идентифициране на всеки латентен фактор (описание вече факторен анализ) може да се твърди с висока степен на сигурност, че моделът е „правилен“ (Schermelleh-Engel 2003). По този начин се получи потвърждение на всички издигнати като хипотези връзки и взаимоотношения. Те са както следва: процесът на екзекутив коучинг влияе положително за израстването на личностното развитие на лидера; личностното развитие, резултат от използването на екзекутив коучинг, влияе положително на кариерното развитие на лидера, на ефективното управление от страна на лидера, на екипната работа, както и на организационното представяне. От своя страна ефективното управление влияе положително върху кариерното развитие на лидера, на екипната работа и на организационното представяне.

Резултатите трябва да се разглеждат в контекста на посочените по-долу ограничения.

3.3.4. Ограничения на емпиричното изследване

Изследването, представено в настоящия дисертационен труд, може да се разглежда като сериозен опит в изучаването на влиянието на ЕК върху личностното и професионално развитие и себе реализация на лидерите у нас. Същевременно налице са определени ограничения, както следва:

1. Изследването е основано на хуманистичната идея за цялостност на човека. Създаването на въпросника, с който се събират емпирични данни, е изготвен с намерение да се изследва възможна връзка между личностния и професионален аспект при себе реализацията на лидерите.
2. Самите участници в изследването определят себе си за „лидери“ след като отговарят положително на първия въпрос: „Получавате ли в момента или получавали ли сте в миналото коучинг лидерска подкрепа?“ Няма начин да се провери това на практика. За да се получи повече информация за начина, по който се разбират понятията се извърши асоциативен експеримент¹², в който участваха 28 човека над осемнадесет годишна възраст, от които около 40% мъже и 60% жени. Асоциациите за думата лидер са две: водач и ръководител. В асоциативното поле са думите вдъхновител, вожд, вдъхновяващ, ръководител, визия, вода. Този експеримент ни дава още едно ниво на увереност, че начинът, по който се разбира думата лидер е сходен с това, за което е изследването в дисертацията.

¹² Асоциативният експеримент се състои в прочитането на дума (стимул) без контекст. Участниците записват за 5 секунди първата дума, която свързват с прочетената (дума асоциация). Асоциациите се подреждат в зависимост от честотата, с която са посочени. Думата с най-висока честота се нарича асоциация. А всички думи асоциации за дадена дума стимул образуват нейното асоциативно поле.

3. Не може да се гарантира представителност на извадката. Поради финансови и времеви ограничения за изследването се използва анкетно проучване, в което са върнати 169 пълни карти.
4. Изследването е на български език. Въпреки отворения формат на анкетата – Facebook и LinkedIn, в него са могли да участват само българо говорящи.
5. Изследването е основано на субективни оценки по Ликертова скала за разглежданите признаци. Не са включени други методи като например оценка от страна на колеги, ръководители или клиенти. Но поради формата на изследването – анонимно допитване през социалните платформи Facebook и LinkedIn – това нямаше как да се промени.
6. Изследвани са само краен брой признаци, извадени от теоретичния преглед, разговори със специалисти в областта на развитието на човешкия ресурс и анализиране на реални лидери, които са използвали екзекутив коучинг. И, въпреки че са изследвани 50 признака, те не могат да опишат изцяло ползите от ЕК.
7. Поради формата на изследването няма възможност за изследване на краткосрочните и дългосрочните ефекти от ЕК.

3.3.5. Научно теоретични и научно приложими приноси на дисертационния труд

Последните десетина години коучингът придоби все по-широко приложение като метод за развитие на лидери и екипи в световен мащаб, въпреки ограничените емпирични доказателства за неговото въздействие (Joо 2005). Настоящият дисертационен труд допринася за разбирането на това как влияе екзекутив коучингът върху личната и професионална реализация на лидерите на базата на количествено измерени самооценки на 169 лидери, които са преминали програми за коучинг.

Научно теоретичните приноси са следните:

- Направен е сериозен обзор на литературата, свързан със същността и спецификата на ЕК.
- Направена е систематизация на ефектите от ЕК, както ползите, така и нежеланите ефекти.
- За първи път е изведена концептуална връзка между личните и професионални ползи от коучинга за себerealизацията на лидерите.
- Създаден е и апробиран инструмент (въпросник) за количествено измерване на ползите от ЕК за личната и професионална себerealизация на лидерите.
- Разкрити са положителните връзки между личната себerealизация и ефективното управление, кариерното развитие, работата в екип и организационното представяне.

Теоретично доказаните ползи от използването на коучинга като метод за развитие на лидерите, имат и практическо значение. Организациите могат уверено да използват коучинг за развитие на ключовите си фигури и цели екипи. Лидерите могат да се мотивират, независимо от настоящия си работодател или професия/занимание, сами да се развиват чрез коучинг.

4. Публикации на автора, свързани с дисертационния труд

1. Стефанова, З. (2022) Вътрешен компас: инструмент за измерване на ползите от коучинг за лидери, *Годишник на Софийския университет – Стопански факултет, том 22*
2. Stefanova, Z. (2022) In the eye of the storm there is calm: tap into your inner resources (in the context of covid-19 pandemic), *Cambridge Scholars Publishing*
3. Стефанова, З. (2020), “Екзекютив коучингът в практиката за професионална самореализация на лидерите”, *Годишник том ХLI, Бургаски свободен университет, ХХI конференция за студентско научно творчество*

5. Доклади на автора, свързани с дисертационния труд

1. Доклад на тема: "In the Eye of the Storm There is Calm", The 22nd Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University "St. Kliment Ohridski" Annual Conference, "Environmental, social and governance challenges for recovery and resilience", 2021
2. Доклад на тема: "Executive Coaching: From Self Actualization to Learning Organizations", Just and SMART Transitions: New Deals, Markets and Governance, Jubilee Conference on the occasion of 30 years of re-establishment of the Faculty of Economics and Business Administration at Sofia University "St. Kliment Ohridski", 2020
3. Доклад на тема: "Екзекутив коучингът в практиката за професионална самореализация на лидерите", Бургаски свободен университет, XXI конференция за студентско научно творчество, 2020г.
4. Доклад на тема: "Executive Coaching: From Self-Sabotage to Self-Actualization", International Multidisciplinary Conference „Transformations and Challenges in the Global World", Blagoevgrad, Bulgaria, 2020
5. Доклад на тема: "Executive Coaching: a Method for Self-Actualization", PhD Seminar Стопански факултет, 2020

6. Библиография

1. Almatrooshi, B., Singh, S., and Farouk, S. „Determinants of organizational performance: a proposed framework.“ *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2016.
2. American Psychological Association. *APA PsychNet*. 2022. <https://psycnet.apa.org>.
3. Grant, A., Curtaayne, L., and Burton, G. „Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study.“ *The Journal of Positive Psychology*, 2009: 396-407.
4. Asree, S., Zain, M., and Razalli, R., „Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms.“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010.
5. Athanasopoulou, A., and Dopson, S. „A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?“ *The Leadership Quarterly*, in press.
6. Babcock-Roberson, M., and Strickland, O. „The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors.“ *Journal of Applied Psychology*, 2010: 313-326.
7. Baron, L., and Morin, L. „The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study.“ *Human Resource Development Quarterly*, 2009: 85-106.
8. Baruch, Y. „Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints.“ *Human Resource Management Review*, 2006.
9. Bell, B., Tannenbaum, S., Ford, J., Noe, R., and Kraiger, K. „100 years of training and development research: What we know and where we should go.“ *Journal of Applied Psychology*, 2017.
10. Benabou, R., and Tirol, J. „Self-Confidence and Personal Motivation.“ *The Quarterly Journal of Economics*, 2002: 871 - 915.
11. Bendaly, N. *Want Happier Employees? Four Things Leaders Can Do*. 2019. <https://www.forbes.com/sites/nicolebendaly>.
12. „Benefits of Personal Development.“ *WikiJob.co.uk*. 2022. <https://www.wikijob.co.uk/jobs-and-careers/career-planning/personal-development> (отваряно на 2022).
13. Berglas, S. „The Very Real Dangers of Executive Coaching.“ *HBR Magazine*. 2002. <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching> (отваряно на 2 2 2020 г.).
14. Beu, D., and Buckley, M. „The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior.“ *Journal of Business Ethics*, 2001.
15. Bono, J., and Illies, R. „Charisma, positive emotions and mood contagion.“ *The Leadership Quarterly*, 2006.
16. Boyd, L. *Plasticity and the Brains of Children with Learning Disabilities*. The University of British Columbia, 2015.
17. Bozeman, B., and Freaney, M. <http://en.wikipedia.org/wiki/Mentoring>. 2013.
18. Brown, B. *Dare to Lead*. New York: Random House, 2018.
19. Brown, B. *Daring Greatly*. New York: Penguin Group (USA) Inc., 2012.
20. Burch, T., and Guarana, C. „The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader–Member Exchange on Follower Engagement.“ *Journal of Leadership Studies*, 2014: 6-25.
21. Burke, C. Shawn, S., Dana, L., and Salas, E. "Trust in leadership: A multi-level review and integration." *The leadership quarterly*, 2007: 606-632.
22. Douglas, C., Morley, W. „Executive coaching: an annotated bibliography.“ *North Carolina: Center for Creative Leadership*, 2000.
23. Carder, B. „Joy in the Workplace is a Business Advantage.“ *The Journal for Quality and Participation*, 2019.
24. Chernigovskaya, T. *Digitalisation and Humanity*. 2020. <http://www.eawfpress.ru/en/news/expert/digital/tatyana-chernigovskaya-tsfrovizatsiya-i-chelovechnost/>.
25. Clifton, J., and Harter, J. *WELLBEING AT WORK How to Build Resilient and Thriving Teams*. Gallup Press, 2021.
26. CNBC. „Amazon plans to spend \$700 million to retrain a third of its US workforce in new skills.“ *CNBC*. 2019. <https://www.cnbc.com/2019/07/11/amazon-plans-to-spend-700-million-to-retrain-a-third-of-its-workforce-in-new-skills-wsj.html> (отваряно на 1 10 2019 г.).
27. Coaching, Noble Manhattan. „Обучение за диплома за Индивидуален коуч и коуч за лидери.“ 2014.
28. Conger, Jay A., and Fishel, Brian. „Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the.“ *Human Resource Management Review*, 2007: 442–454.
29. Cox, E., Bachkirova, T., and Clutterbuck, D. *The Complete Handbook of Coaching*. SAGE Publications Ltd, 2010.
30. Cropley, A. J. *Lifelong Education. A Psychological Analysis*. Elsevier Ltd, Pergamon Press, 1977.
31. Csikszentmihalyi, M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, 1990.
32. Dachner, A., Ellingson, J., Noe, R., and Saxton, B. „The future of employee development.“ *Human Resource Management Review*, 2019.
33. Davenport, A., and Ott, B. www.gallup.com/workplace. 2018. <https://www.gallup.com/workplace/235952/why-managers-ask-questions-empower-employees.aspx> (отваряно на 2022).
34. Dawal, S., Taha, Z., and Ismail, Z. „Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia.“ *International Journal of Industrial Ergonomics*, 2009.
35. de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., and Jones. „Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy.“ *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2013: 40-57.
36. Decker, A. „Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting.“ *European Journal of Business and Management*, 2012.

37. Deloitte. *Diving deeper Five workforce trends to watch in 2021*. December 2020 r. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html> (отваряно на 2021).
38. Deloitte. „Global Human Capital Trends 2019 Leading the social enterprise Reinvent with a human focus.“ 2020.
39. Diddams, M., and Chang, G. "Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership." *The Leadership Quarterly*, 2012: 593-603.
40. Dilts, R., and DeLozier, J. „Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding.“ NLP University Press, 2000.
41. Dilts, R. „A Brief History of Logical Levels.“ <http://www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm>. 2014.
42. Downey, L., Papageorgiou, V., and Stough, C. „Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers.“ *Leadership & Organization Development Journal*, 2006.
43. Drake, D. „Finding our way home: coaching's search for identity in a new era.“ *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2008.
44. Drucker, P. „Managing oneself.“ *Harvard Business Review*, 1999.
45. Ebbinghaus, H. „Memory: A Contribution to Experimental Psychology.“ *Annals of Neurosciences*, 2013.
46. Eberly, M., and Fong, Ch. „Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence.“ *The Leadership Quarterly*, 2013.
47. Edelman, G. *Neural Darwinism - Theory of Neuronal Group Selection*. NY: Basic Books Inc., 1987.
48. Egan, G. „The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping.“ *Andover: Cengage Learning*, 2013.
49. Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G, and Whyman, W. „Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework.“ *The Leadership Quarterly*, 2010: 585–599.
50. Federation, International Coach. *International Coach Federation*. н.д. <http://www.coachfederation.org/>.
51. Feldman, D., and Lankau, M. „Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research.“ *Journal of Management*, 2005: 829-848.
52. Fletcher, L. „How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations.“ *The International Journal of Human Resource Management*, 2019.
53. Fontes, A., and Russo, S. „An Experimental Field Study on the Effects of Coaching: The Mediating Role of Psychological Capital.“ *Applied Psychology*, 2020: <https://doi.org/10.1111/apps.12260>.
54. Galante, M., and Ward, R. „Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem.“ *Personality and Individual Differences*, 2017.
55. Gallup. *Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity*. 2022. <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx> (отваряно на 4 9 2022 р.).
56. Gallup Inc. *World Happiness Report*. Sustainable Development Solutions Network (SDSN), 2015.
57. Gallup. „State of the American Manager Analytics and Advice for Leaders.“ 2015.
58. Gallup. *State of the Global Workplace*. Gallup Press, 2019.
59. Gallup. *The Manager Experience: Top Challenges and Perks of Managers*. Gallup, 2019.
60. Gallup. *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2016 Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition*. Gallup Press, 2016.
61. —. *Wellbeing at Work: What Gallup Has Learned About Thriving*. May 2021 r. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/349547/wellbeing-at-work-what-gallup-has-learned-about-thriving.aspx> (отваряно на 4 9 2022).
62. Gallwey, T. *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. Random House Trade Paperbacks, 1997.
63. —. *The Inner Game of Work*. Random House, 2000.
64. Gleeson, B. *5 Reasons Leadership Development Programs Fail*. 2019. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2019/12/02/5-reasons-leadership-development-programs-fail/#d18abdc3ca3c>.
65. Goleman, D. *The Emotionally Intelligent Leader*. Harvard Business Review Press; Reprint edition (July 16, 2019), 2019.
66. Grant, A. „The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health.“ *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2003: 253-264.
67. Grant, A. „ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework.“ *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2012.
68. Grassmann, C., and Schermuly, C. „Side Effects of Business Coaching and Their Predictors From the Coachees' Perspective.“ *Journal of Personnel Psychology*, 2016.
69. Grover, S., and Furnham, A. „Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It.“ *Plos One*, 2016: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>.
70. Gullahorn, J., and Gullahorn, T. „American Students Abroad: Professional versus Personal Development.“ *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 1966.
71. Haan, E., Duckworth, A. „Signalling a new trend in executive coaching outcome research.“ *International Coaching Psychology Review*, 2012: 6-19.
72. Hanton, S., Mellalieu, S., and Hall, R. „Self-confidence and anxiety interpretation: A qualitative investigation.“ *Psychology of Sport and Exercise*, 2004: 477 - 495.
73. Hidayat, Y. , and Budiman, D. „Influence of Self-Talk on Learning Achievements and Self-Confidence.“ *Asian Social Science*, 2014.

74. Hill, N., and Ritchie, J. „The Effect of Self-Esteem on Leadership and Achievement: A Paradigm and a Review.“ *Group & Organization Studies*, 1977.
75. Hodgetts, W. „Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it.“ Or *Executive coaching: Practices and perspectives*, от C., and Berger, J. Fitzgerald. Palo Alto: Davies-Black, 2002.
76. Hooper, D., Mullen, J., Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. „Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit.“ *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 2008.
77. ICF. *ICF Global Coaching Client Study*. ICF, 2009.
78. —. *International Coach Federation*. 2019. <http://www.coachfederation.org/> (отваряно на 5 4 2019 г.).
79. International Coaching Federation. *ICF Global Coaching Study*. International Coaching Federation, 2016.
80. Irving, P.G., and Montes, S.D. „Met expectations: the effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction.“ *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009: 431-451.
81. Jalilianhasanpour, Rozita, Asadollahi, Shadi, and Yousem, David M. „Creating joy in the workplace.“ *European Journal of Radiology*, 2021.
82. Joo, B. „Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research.“ *Human Resource Development Review*, 2005.
83. Joseph, S. „The person-centered approach to coaching.“ Or *The complete handbook of coaching*, от T. Bachkirova, & D. Clutterbuck E. Cox. London: Sage, 2014.
84. JPMorgan Chase. „JPMorgan Chase Makes \$350 Million Global Investment in the Future of Work.“ *JPMorgan Chase & Co.* 2019. <https://www.jpmorganchase.com/news-stories/jpmorgan-chase-global-investment-in-the-future-of-work>.
85. Jung, C. *Modern Man in Search of a Soul*. Kegan Paul, Trench, Trubner and Co., 1933.
86. —. *Modern Man in Search of a Soul*. Kegan Paul, Trench, Trubner and Co., 1933.
87. Kacperek, L. „Non-verbal communication: the importance of listening.“ *British Journal of Nursing*, 1997.
88. Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, Petros, S., Olga, and Mallidou, A. „Conflict management and job satisfaction in pediatric hospitals in Greece.“ *Journal of Nursing Management*, 2012: 571–578.
89. Kampa-Kokesch, S., and Anderson, M. „Executive Coaching: a Comprehensive Review of the Literature.“ *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2001: 205–228.
90. Kegan, R. *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
91. Kelly, G. *The Psychology of Personal Constructs*. London: Routledge, 1992.
92. Kenon, V., Palsole, S. „Compensating for the Lack of Physical Non-verbal Cues in a Virtual Team Context, Based on Cultural Background and Preferred Communication Style.“ *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*, 2019.
93. Kilburg, R. „Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods.“ *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2001: 251-267.
94. Kilburg, R. „Failure and negative outcomes: The taboo topic in executive coaching.“ Or *Executive Coaching: Practices and Perspectives*, от C., and Berger, J. Fitzgerald, 283 - 301. Palo Alto: Davis-Black, 2002.
95. Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., and Sandahl, P. *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*. NICHOLAS BREALEY PUBLISHING, 2011.
96. Kirk Schneider, J. Fraser Pierson. *The Handbook of Humanistic Psychology*. LA: Sage Publications, Inc., 2015.
97. Knowles, Malcolm. „Adult learning processes: Pedagogy and Andragogy.“ *Religious Education*, 1977.
98. Knowles, M., Holton III, Elwood F., and Swanson, Richard A.A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Routledge, 2014.
99. Knowles, M. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. NY: Cambridge, 1980.
100. Langer, E. „Mindful Learning.“ *Current Directions in Psychological Science*, 2000.
101. Madera, J., and Smith, D. „The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness.“ *The Leadership Quarterly*, 2009.
102. Mansouri, M., and Rowney, J. „The dilemma of accountability for professionals: A challenge for mainstream management theories.“ *Journal of Business Ethics*, 2014.
103. Maslow, A. *Motivation and Personality*. Addison Wesley Longman, Inc, 1970.
104. —. *The Farther Reaches of Human Nature*. 1967. <https://www.youtube.com/watch?v=pagvjnTEEvq>.
105. —. *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1968.
106. Mastrangelo, A., Eddy, E.R., and Lorenzet, S.J. „The relationship between enduring leadership and organizational performance.“ *Leadership and Organization Development Journal*, 2014: 590-604.
107. Mate, G. *When the Body Says No*. A.A. Knopf Canada, 2003.
108. Matzler, K., Bauer, F., and Mooradian, T. „Self-esteem and transformational leadership.“ *Journal of Managerial Psychology*, 2015.
109. Medlin, B., and Green Jr. „Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism.“ *Industrial Management & Data Systems*, 2009: 943-956.
110. Meister, J. *Forbes: Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace*. 2022. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=543b48b73006> (отваряно на 5 8 2022 г.).
111. Merzenich, M. *Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change Your Life*. San Francisco: Parnassus Publishing, 2018.
112. Merzenich, M., Van Vleet, T., and Nahum, M. „Brain plasticity-based therapeutics.“ *Frontiers in Human Neuroscience*, 2014.

113. Merzenich, M. *Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change Your Life*. San Francisco: Parnassus Publishing, 2018.
114. Mezirow, J. „Perspective Transformation.“ *Journal of Transformative Education*, 1977.
115. —. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1991.
116. Mirvis, P. „Executive Development Through Consciousness Raising Experiences.“ *Academy of Management Learning and Education*, 2008.
117. Noble Manhattan. „Practitioner Coach Diploma .“ *Training Manual*. Noble Manhattan Coaching Ltd., 2007.
118. Parker, P., and Arthur, M. „Coaching for Career Development and Leadership Development: An Intelligent Career Approach.“ *Australian Journal of Career Development*, 2004.
119. Patton, J. „Intuition in decisions.“ *Management Decision*, 2003.
120. Peltier, B. *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*. NY, London: Routledge Taylor and Francis Group, 2009.
121. Pendell, R. *7 Gallup Workplace Insights: What We Learned in 2021*. 2022. <https://www.gallup.com/workplace/358346/gallup-workplace-insights-learned-2021.aspx>.
122. Peterson, R. „A Meta-Analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis.“ *Marketing Letters*, 2000: 15.
123. Peterson, S. L., Hagen, M. S., and Shari L. „Coaching Scales: A Review of the Literature and Comparative Analysis.“ *Advances in Developing Human Resources*, 2014: 222-241.
124. Peterson, S., Walumbwa, Fr., Avolio, Br., and Hannah, S. "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts." *The Leadership Quarterly*, 2011.
125. Phelan, S., and Young, A. „Understanding Creativity in the Workplace: An Examination of Individual Styles and Training in Relation to Creative Confidence and Creative Leadership.“ *The Journal of Creative Behavior*, 2003.
126. Piaget, J. *The Psychology Of The Child*. Basic Books Inc., 1969.
127. Porat, R., Alphabet and Google CFO, интервью от at Bloomberg Studio Emily Chang at 1.0. (2022).
128. Pradhan, S., and Pradhan, R.K. „An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance.“ *vision: The Journal of Business Perspective*, 2015: 227-235.
129. Prokopeak, M. *Follow the Leader(ship) Spending*. 2018. <https://www.chieflearningofficer.com/2018/03/21/follow-the-leadership-spending>.
130. PwC. *21st CEO Survey The Anxious Optimist in the Corner Office*. PwC, 2018.
131. Ratanjee, V. *6 Shifts to Transform Your High-Potential Talent Program*. 2020. <https://www.gallup.com/workplace/311330/shifts-transform-high-potential-talent-program.aspx> (отваряно на 1 2 2021 г.).
132. Rath, T., and Harter J. *Well-being: The five essential elements*. NY: Gallup Press, 2010.
133. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and Pina e Cunha, M. „Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity.“ *Journal of Business Research*, 2012.
134. Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., and Fernandez-Ferrin, P. „Is executive coaching more effective than other management training and development methods.“ *Management Decision*, 2017.
135. Robison, J. *Turn Your Company Into a Human Development Machine*. 2020. <https://www.gallup.com/workplace/326339/turn-company-human-development-machine.aspx>.
136. Rogers, C. *Person Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1951.
137. Rogers, C. *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1951.
138. —. *Freedom to Learn*. Chicago, 1959.
139. —. *Person Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1951.
140. Rogers, C. „The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change.“ *Journal of Consulting Psychology*, 1957: 95-103.
141. Rohlander, D. „People Skills: The Art of Delegation.“ *Journal of Management in Engineering*, 1999.
142. Rosseel, Y. „lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling.“ *Journal of Statistical Software*, March 2012: 1-36.
143. Rothstein, M., and Burke, R. „Self-Management and Leadership Development || Self- assessment and leadership development: an overview.“ *Edward Elgar Publishing*, 2010.
144. Rubens, A., Schoenfeld, G., Schaffer, B., and Leah, J. „Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course.“ *The International Journal of Management Education*, 2018.
145. Sayegh, L., Anthony, W., and Perrewe, P. „Managerial decision making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process.“ *Human Resource Management Review*, 2004.
146. Schermelleh-Engel, K. and Moosbrugger, H. „Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures.“ *Methods of Psychological Research Online*, 2003: 23-74.
147. Schermuly, C., and Graßmann, C. „A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know.“ *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2018.
148. Schneider, B., Hanges, P., Smith, D., and Salvaggio, A. „Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?“ *Journal of Applied Psychology*, 2003.

149. Segers, J., and Inceoglu, I. „Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching.“ *Human Resource Management*, 2012.
150. Tayan, Br. *Are Narcissistic CEOs All That Bad*. October 2021 r. <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/10/25/are-narcissistic-ceos-all-that-bad/> (отваряно на 2022).
151. team, editorial. „13 Benefits of Personal Growth in the Workplace.“ *indeed.com*. 2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-personal-growth> (отваряно на 2022).
152. The Executive Coaching Forum. *Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. www.executivecoachingforum.com, 2015.
153. Tobias, L. „Coaching executives.“ *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 1996.
154. TrainingIndustry.com. *Size of the Training Industry*. 2020. <https://trainingindustry.com/wiki/outsourcing/size-of-training-industry/>.
155. Utrilla, P., Grande, F., and Lorenzo, D. „The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case.“ *Omnia Science*, 2014: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.586>.
156. Villiers, R. "7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions." *The International Journal of Management Education*, 2013: 66-74.
157. Vitoria, A., Rego, A., Magelhaes, A., Ribeiro, N., and Pina e Cunha, M. "Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?" *The Leadership Quarterly*, 2012: 61-79.
158. Vries, M. *The Hedgehog Effect: Executive Coaching and The Secrets of Building High Performance Teams*. San Francisco CA: John Wiley & Sons, 2011.
159. Wasylyshyn, K. „Executive Coaching: An Outcome Study.“ *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2003.
160. Weiner, J., интервью от Stanford Graduate School of Business. *LinkedIn CEO Jeff Weiner on Compassionate Management* (2 February 2017 r.).
161. Willis, K. „Importance of Personal Development in the Work Place and Its Positive Impact on the Professional Growth.“ 2022. <https://coremanagementtraining.com/2022/01/05/importance-of-personal-development-in-the-work-place-and-its-positive-impact-on-the-professional-growth/> (отваряно на 2022).
162. Wiseman, H., and Shefler, G. „Experienced psychoanalytically oriented therapists' narrative accounts of their personal therapy: Impacts on professional and personal development.“ *Psychotherapy: Theory/Research/Practice/Training*, 2001.
163. Woo, M. „Human developmental and cultural perspectives on coaching mid-career executives in China.“ *Advances in Global Leadership*, 2011: DOI: 10.1108/S1535-1203(2011)0000006016.
164. Zeki, C. „The importance of non-verbal communication in classroom management.“ *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2009.
165. Лазаров, А. „Обучение НЛП Майстор практик.“ 2013.