

ЛИЧНИЯТ ТРЕНЬОР

Коучът - една много разпространена и модерна професия по света, вече проби и у нас. Известни шефове на големи компании имат своите лични треньори, които им помагат да развиват лидерските си качества и да стават все по-добри в бизнеса.

Кои са първите български коучове, с какво могат да помогнат на мениджърите, колко получават и как постигат резултатите? Моля, вижте следващите страници. В тях ще намерите отговори не само на тези въпроси, но и много информация, споделени мнения, интересни случки и факти.

НА МЕНИДЖЪРА



Коучът гледа напред, психотерапевтът - назад

Как Крум Пенев успя да убеди екипа си да не напуска

ПРЕДИ НЯКОЛКО ЧАСА Крум Пенев*, 38-годишен собственик на малка ИТ компания, сключи сделката на живота си. Той продаде фирмата си на австрийски инвеститор на цена 7 пъти над реалната ѝ стойност. И беше много щастлив. Но имаше една малка подробност, която като

камъче в обувката продължаваше да го тревожи. Според една от клаузите на договора той се задължаваше да убеди екипа да не напуска поне година след смяната на собствеността. Крум Пенев не знаеше как е възможно да постигне това. Новината, че идва нов собственик, можеше да предизвика вълна от оставки. От една страна, това щеше да погъделичка егото му, но от друга - сделката можеше да се провали. Как трябваше да постъпи? Реши да се обади на своя коуч.

Защо точно на него? Ето част от отговорите:

Малко за професията

Коучингът е една от най-младите, бързоразвиващи се и любопитни професии в света. Това е вид консултантска услуга, в чийто фокус стоят теми и проблеми на фирменото управление. Основният клиент е мениджърът, който иска да става все по-добър, да израства като лидер. Коучът е този, който ще го подкрепи точно да дефинира целите си, той ще го накара да изготви стратегия и план, така че да постигне всичко сам.

На двата полюса са работата на коуча и на автомонтъора. Когато вкарате

колата в сервис, вие знаете къде е проблемът, но очевидно сами не можете да го премахнете. Нещо повече, след ремонта пак няма да знаете как е отстранен дефектът. Така никога няма да се научите да оправяте колата - а може би не е и нужно. Коучът обаче ще ви помогне сами да отстраните проблема. Неговата цел е да ви покаже, че имате скрит потенциал и как можете да го използвате.

Кои са клиентите?

В компаниите коучингът може да бъде приложен на всички нива. Executive coaching, на който е посветена

* Името на героя е променено по негово желание.

тази тема, е насочен към хора на управленски позиции. Той има два аспекта. От една страна, са темите за лидерството, стратегическото планиране, управлението на процесите, създаването на вдъхновяваща визия, самоуправлението, включително в критични ситуации. От друга, е да подпомага изпълнителните директори сами да се справят с различните ситуации. Има разлика между това да ходиш по

въжен мост на 1 метър височина или на 200, обяснява сертифицираният коуч Петър Горялов. Той работи с мениджъри, които се стремят да постигнат дългосрочен успех, като развиват лидерските си умения. Един от неговите клиенти е Владимир Денев - шефът на медия шопа "Аргент", с когото бе голямото интервю в предишния брой на "Мениджър". В него той разказа, че коучингът му помага да открива сам в себе си решението на въпросите. "Това е нещо като фина настройка на процесите и отношенията."

Саша Безуханова, която 9. година управлява бизнеса на Hewlett-Packard в България, също работи с коуч. Нейният избор е паднал върху един от директорите на европейския мениджмънт екип на НР. "Той никога не ми е предлагал готови решения. В разговори провокираше гледната ми точка и ме стимулираше да видя проблема

от различен ъгъл. Промяната на решението и отговорността за него си оставаше моя", разказва тя.

За разликата с консултанта и психотерапевта

Коучът и мениджърът работят заедно в условия на пълна конфиденциалност и взаимно доверие. Опитният мениджър е способен да установи какво не работи добре в неговата фирма, какво може да се подобри и какво би искал да постигне. Ако всичко това зависи от неговата личност, умения и качества на лидер - тогава има нужда от коуч.

Консултантът идва тогава, когато са необходими тясно специализирани познания, които ще подобрят работата. С колкото и консултанти един мениджър да работи, той няма да подобри личностните си качества.

Сходствата на коучинга с психотерапията са толкова много, колкото с никоя друга професия. Ако психологът обаче може да ви предразположи към искре-

ност, като се фокусира към личностните ви особености, то коучът разговаря със своите клиенти само на професионални теми. Ключова разлика е, че психологът се занимава с проблеми в миналото, а коучът е насочен към бъдещите цели.

Психологията и коучингът са независими една от друга области и

не е редно да се търси връзка между тях, обяснява Жанета Капитанова - управител на българо-немската консултантска компания "Аратус". Един от нейните клиенти е Христо Илиев, председател на управителния съвет на AG Capital.

Кои са темите?

Те може да бъдат толкова разнородни, колкото са и мениджърите, и въпросите, които ги занимават. Два са основните аспекти, за които коучовете са подготвени. На първо място са конфликтните ситуации, в които редовно попадат деловите хора.

И на второ е потенциалът на мениджъра. Или казано с други думи - как да управляваме по-добре. Неминуемо е в работата на всеки ръководител да дойде момент, когато установява, че не може да постига повече успехи, ако не започне да мисли по различен начин. Такъв е случаят с Георги Димов, управляващ директор на АСО, международна компания за строителни материали с представителство в София. Той разказва, че се запознал със своя коуч преди две години. По негова препоръка топ мениджърът прочел няколко книги за лидерството. Двамата решили да обобщят и систематизират наученото в контекста на управлението на АСО. "Не е нужно да има проблем, за да работите с коуч", обяснява Георги Димов. Според него е достатъчно човек да осъзнае за себе си и за компанията, че нещата може да се правят по-добре.

Как да го изберем?

Преди да се обърне към коуч, мениджърът е добре да си направи профил на човека, с когото би искал да работи. Може да бъдат формулирани изключващи критерии. Например за много топ мениджъри е по-лесно да говорят за проблемите си пред мъже на тяхната възраст, а не

пред млади жени. Обратно е, когато мениджърът е жена. Идеалният вариант, който се практикува на Запад, е, преди да се направи избор, да се говори с няколко специалисти. Така клиентът ще установи темите, по които може да беседва свободно, а коучът ще може да прецени дали ще бъде полезен.

За колко време?

Строг времеви регламент няма. Всичко зависи от сложността на казуса, който се решава, личността на клиента и професионалните му дилеми. Коучът обикновено разработва план с фиксирано време на срещите. Клиентът е този, който диктува темпото.

Например ако проблемът му е, че се притеснява по време на презентация, тогава на коуча ще са му необходими само няколко срещи. Ако обаче мениджърът е

Томас Леонард е бащата на новата професия

Четири принципа на личното наставничество

ТЕРМИНЪТ coach (коуч) за първи път се споменава около 1500 година. В тогавашното велико Кралство Унгария така са наричали превоза на багаж с коне, а хората, които са дърпали юздите на конете - коучиящи. През 1850 г. coach навлиза в терминологията на английските университети. Под това име били известни

помощник-преподавателите, които подготвяли студентите за изпити.

В модерната история за coaching (коучинг) започва да се говори в началото на 80-те години на миналия век. Буквалният превод означава "трениране" и съвсем очевидно е заемка от спортния речник. Бащата на неспортния коучинг е американецът Томас Леонард, чийто бизнес е финансовото планиране. Неговите най-богати и успешни клиенти искали не само финансови консултации, но и добро цялостно планиране на дейността си. С течение на времето Леонард и неговите последователи започнали да

наричат сами себе си коучове и така създали нов вид професия.

Съществуват две основни трактовки на коучинга.

Първата - стил на управление на компания или организация. За негов основоположник се смята сър Джон Уитмор. Съвременният мениджмънт трябва да гледа на персонала като на

хора с огромен потенциал и всеки член на колектива се явява самостоятелна творческа единица, способна да взема решения, да прави избор и да поема отговорности. Главното е да се повиши съзнанието на всеки с цел да реализира пълния си потенциал. Коуч се явява управителят или изпълнителният директор на компанията.

Втората - лично наставничество на мениджъра. В този случай коучът задължително трябва да бъде независимо лице, което се ръководи от следните принципи:

- на осъзнатост и отговорност - разделяне и осъзнаване на отговорностите между коуча и мениджъра;
- на единство и взаимовръзка - позитивните изменения в една сфера водят до успехи в друга;
- на махалото - формира гъвкавост на мисленето у клиента си, приема стереотипите на собственото си поведение, но работи за изграждането на нов поведенчески модел от страна на клиента;
- на йерархическото развитие - развитието на личността винаги се случва постепенно.

изправен пред сложни промени, изискващи лидерски умения, които той не притежава, със сигурност ще е нужно повече време.

Сесиите продължават

КОНСУЛТИРАНЕ	КОУЧИНГ
<i>Как клиентът постига целите си?</i>	
С помощ от вън, търси начини, като използва външни умения и знания (ноу-хау)	Сам търси как да се справи със собствени умения и знания (ноу-хау)
<i>Какво е поведението на клиента?</i>	
Клиентът е пасивен, очаква готови съвети или да бъде обучен. Консултантът предлага възможни решения или показва на клиента как да направи нещо	Клиентът е активен в "правенето" на нещата. Коучът го подкрепя да приложи в ежедневието своите умения и ценности, да следва неотклонно наредения план за постигане на целите си
<i>Кой намира решението?</i>	
Консултантът предлага решение	Клиентът намира решението
<i>Кой реализира решенията и плановете?</i>	
Консултантът може да изпълнява вместо клиента или наготово да му даде част от решенията	Клиентът изпълнява винаги, коучът му помага да се съсредоточи и да извърши изцяло необходимите действия
<i>Кой е експертът?</i>	
Консултантът е експерт, той е тесният специалист с опита и знанията, които "внося" при решаването на проблемната ситуация	Клиентът е експерт. Коучът не му казва какво да направи. Той подпомага, предизвиква, насърчава, служи като "огледало", вместо да съветва или да обучава

Източник: По материали на CIPD (Британския институт по персонала и развитието), www.cipd.co.uk

от 30 минути до 3 часа. Обикновено в началото са веднъж седмично. След това в зависимост от ситуацията може да са на две седмици или един път в месеца.

Колко струва?

Цените, както при всяка една услуга, и тук варират. Колкото по-известен е коучът, толкова по-голям е хонорарът. В Западна Европа цените започват от 50 евро на час и стигат до 300. Във Великобритания най-евтината сесия с коуч е 300 лири. "Хонорарите на топ гурутата в коучинга започват от 5000 евро", обяснява Жанета Капитанова, която има над 10 години консултантски опит в Западна Европа.

В България всичко е по договаряне. Установени такси няма. Твърде съмнително е обаче да намерите добър executive coach за по-малко от

200 лева на час. Причината за това е рядката комбинация от експертни и практически качества. Всеки коуч прави немалки инвестиции, за да се обучи, сертифицира и усъвършенства. Петър Горялов досега е инвестирал само в обучение над 40 хил. долара. Разходите,

ДОБРИЯТ КОУЧ ИМА:

- достатъчно опит;
- препоръки от доволни клиенти;
- членува в професионална коучинг организация;
- преминал е обучение и има съответстваща квалификация;
- широк набор от инструменти, техники и модели на работа;
- мрежа от контакти;
- отлично себепознаване;
- способност да открива ключови модели на мислене и поведение;
- способност за активно слушане;
- умение да провокира и дава обратна връзка;
- способност да изгражда доверие и уважение.

свързани с един курс, провеждан от Международната федерация на коучовете, са около 8000 долара.

Кой поема отговорността?

Много е важно да се разбере, че коучът не поема отговорност за постигнатите резултати. Аналогично в спорта треньорът на състезателя по висок скок не гарантира, че спортистът ще преодолее височината по време на състезанието. Това не е случайно, обяснява Петър Горялов. Еwentуалното поемане на отговорност

би отнело от силата и увереността на състезателя и би туширало усилията му. Това, с което коучът се ангажира, е да даде най-доброто от себе си.

По какво ще го познаете?

"Имайки предвид, че това е абсолютно нова област в България, най-важни са висшето образование, специализацията по коучинг в някоя от международно признатите академии и мрежата от контакти с други коучове", смята Магдалена Николова, организационен психолог и НЛП консултант, практикуващ в Швейцария.

Коучът трябва да провокира, без да съветва, да може активно да слуша, да подкрепя клиента при изясняване на целите и проблемите. Той не знае решенията предварително, но умее да включва точните техники на точното място. Освен това трябва да може да създава перспективи и да стимулира идеите у клиента си.

Задължително ли е да е външен?

Не е, може да е и от компанията. Важното е да пази пълна конфиденциалност. В противен случай услугата се обезсмисля. Много експерти твърдят, че колкото по-малко коучът познава бизнеса на своя клиент, толкова по-ефективна ще бъде работата му. Така

ОБЩОТО В ПРОФИЛА НА 50-ТЕ НАЙ-ДОБРИ КОУЧОВЕ В СВЕТА:

- 70% имат докторска степен**
- 30% работят в академичните среди**
- 20% са били университетски преподаватели**
- 60% водят различни мениджърски програми**
- 100% от клиентите им работят за големи компании**

Източник: Книгата "Изкуство и практика на коучинга" с автор Маршал Голдсмит, 2005

Работеща мъдрост, или какво получават

НАЙ-ИЗВЕСТНАТА КНИГА на основателя на коучинга Томас Леонард се казва "Работеща мъдрост" (Working Wisdom). Това вероятно е и най-краткото и афористично определение за коучинга.

Съвременният бизнес става все по-динамичен и сложен, поставя много нови и нерешени проблеми, за които не може да се прочете в нито една книга или учебник, а предишният опит престава да бъде от полза. Необходими са нови и ефективни решения.

СЪВЕТ - това е чуждо решение.

БЕЗПЛАТНИЯТ СЪВЕТ нищо не струва, така както и чуждият опит никога не е от полза.

ПЛАТЕНИЯТ СЪВЕТ на консултанта има и цена, и ценност, но неговата реализация често е свързана със сериозни проблеми.

СОБСТВЕНОТО решение е **БЕЗЦЕННО**, защото:

- това е творческото решение на мениджъра, неговите малки или големи открития;
- изстрадано е от него и е осъзнато от него;
- той е вътрешно убеден, че това е най-правилното решение;
- той ще бъде щастлив, когато успее да го реализира.

Добрият коуч по правило никога не дава съвети. Той само слуша и задава правилни, но и неудобни въпроси. От него мениджърът не купува съвет, а собствено решение, за което може би щеше да се сети утре, вдругиден... или никога.

по-малко е изкушен да съветва, ако областта му е позната.

Кога се ползва вътрешен коуч?

БТК е една от малкото компании в страната с действащ вътрешен коучинг отдел, който е изграден към HR дирекцията. "С негова помощ в телекома се поддържа култура, която позволява хората да говорят открито и да виждат собственото си развитие", обяснява Силвия Андреева, старши мениджър "Развитие на човешкия капитал". Вътрешният коуч е добро решение, когато лидерът иска да разгърне потенциала на мениджърския си екип.

Как да измерите ефективността?

Задължително е предварително да се определят целите, които се преследват, като се начертаят внимателно етапите и времевите рамки на очакваните промени. Месечно, а може и седмично коучът дава обратна връзка за постигнатия напредък. Ако тези условия бъдат спазени, вероятността парите на мениджъра да бъдат хвърлени на вятъра намаляват, обяснява Николай Ганчев, организационен психолог.

Цената на успеха, или колко плащат

КОЛКО СТРУВА коучът? Според изследване на Manchester Inc. - световния лидер в програми за сертифициране на коучове, 40% от компаниите във Fortune Global 500 използват услугите на коуч.

Коучинг програмите на изпълнителните директори (Executive Coaching) са два вида - за промяна в политиката на компанията (работи се върху поведението и навиците на мениджъра) или за увеличаване ръста на компанията (фокусът е върху провеждането на по-агресивна политика от страна на мениджъра). Програмите са с продължителност от 6 месеца до 1 година. Шестмесечният курс струва между 6 и 25 хил. долара в зависимост от квалификациите и рейтинга на коуча, големината на компанията и поставените цели пред мениджъра. За този период се провеждат 2 персонални срещи на месец и 1 час телефонен разговор на седмица. Все по-популярен става и онлайн коучингът, който има други нива на заплащане. Неговата продължителност е до 6 месеца.

Онлайн цени

Executive Coaching - 300 долара на час, 450 долара за сесия от час и половина

Пакетни цени за два месеца - 2000 долара - 4 сесии по около 2 часа, 4 телефонни консултации между 30 и 45 минути, 1 контролна среща - около 2 часа

Пакетни цени за три месеца - 3000 долара - 6 сесии по около 2 часа, 6 телефонни консултации между 30 и 45 минути, 1 контролна среща - около 2 часа

Пакетни цени за шест месеца - 6000 долара - 12 сесии по около 2 часа, 12 телефонни консултации между 30 и 45 минути, 3 контролни срещи - около 2 часа

Като коуч Магдалена Николова работи с конкретни показатели за успех. Постигането на всеки от тях е междинна цел, а крайната е пълната автономност на лидера, подобрени ефикасност, бизнес отношения, приходи от продажби и не на последно място - по-висок имидж.

Заклучение

Крум Пенев заедно с коуча успя да се справи с проблема, който го тревожеше. Нито един член на екипа не напусна. Може би това се случи, защото за управител на компанията беше избран

най-талантливият служител. А новината за продажбата бе съобщена като голяма перспектива пред компанията и пред всеки служител. Каквато си и беше...

Днес Крум Пенев стартира нова дейност. За нея казва, че е изключително рискована, но вместо да се притеснява от това, той се забавлява. Твърди, че за да успяваме, ни трябва хора, с които можем да разговаряме. И по-важното - да ни помагат да променяме себе си, за да ставаме по-успешни.

Нали това е работата на коуча? ■