

Εξελισσοντας την **Ηγεσία**

Βασίλης Αντωνάς, Διευθύνων Σύμβουλος, Impact

Interviews

Hal Gregersen
Η αλλαγή ξεκινά
από τον εργαζόμενο

Mergers & Acquisitions

Τα τέσσερα βήματα της επιτυχίας
των Caroline Lafforet και Ruth Wageman

Special Reports

- Business Studies
- Stress Management
- Graduate Market Recruitment



Εξελίσσοντας την Ηγεσία

Με φιλοσοφία που έχει ως αφετηρία την «Εξέλιξη της Ηγεσίας» και απώτερο στόχο τόσο το προσωπικό όσο και το εταιρικό όφελος, η Impact αποτελεί μια boutique ελληνική συμβουλευτική εταιρεία. Για το Diploma in Executive Coaching & Organisational Development καθώς και τα υπόλοιπα όπλα στη φαρέτρα της, μιλάει στο HR Professional ο Βασίλης Αντωνάς, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας.

της Τζέννς Αναγνωστοπούλου,
janagnostopoulou@boussias.com

HR Professional: Πείτε μας λίγα λόγια για την Impact και τη φιλοσοφία της.

Βασίλης Αντωνάς: Η Impact δραστηριοποιήθηκε στην Ελληνική αγορά τον Ιανουάριο του 2007. Υπήρξε φυσική συνέχεια και εξέλιξη της **CAP Associates**, εταιρείας HR consulting με βάση το Λονδίνο, της οποίας διετέλεσα Διευθύνων Σύμβουλος από το 2001 έως το 2006. Φτάνοντας στην Ελλάδα, θέλησα να δημιουργήσω ένα δίκτυο συμβούλων που να συνδυάζουν διεθνή εμπειρία και γνώση της ελληνικής αγοράς και οι οποίοι θα αναλάμβαναν να καλύψουν το κενό που υπήρχε και, κατά τη γνώμη μου, εξακολουθεί να υπάρχει σε υπηρεσίες **Οργανωτικής Ανάπτυξης**. Αυτό ήταν ένα σχέδιο που είχα στο μυαλό μου για πολλά χρόνια και δε θα ήταν υπερβολή να πω ότι η δημιουργία οργανωτικής δομής, η στελέχωση, η ιστοσελίδα και το προωθητικό υλικό «ξεπήδησαν», γεννήθηκαν μάλλον, σε λιγότερο από 2 μήνες. Ουσιαστικά, μου δόθηκε η ευκαιρία να εξελίξω κάτι το οποίο είχα ήδη δοκιμάσει για 6 χρόνια, προσαρμόζοντάς το στις καινούριες συνθήκες. Και η λέξη «εξέλιξη», μας οδηγεί και στη φράση που αποτελεί το κεντρικό όραμα του οργανισμού μας, την «Εξέλιξη της Ηγεσίας» (The Evolution of Leadership). Αυτή η φράση, περιλαμβάνει και τη φιλοσοφία της Impact.

HR P: Ποιες είναι οι υπηρεσίες που προσφέρετε;

B.A.: Το 2007 ξεκινήσαμε προσφέροντας υπηρεσίες Οργανωτικής Ανάπτυξης, οι οποίες συμπεριλάμβαναν Executive Coaching και Εταιρική Συμβουλευτική-EAP. Λίγους μήνες μετά, μία ομάδα στελεχών με προσέγγισε και μου ζήτησε να στήσω στην Ελλάδα μία ολοκληρωμένη εκπαίδευση **Executive Coaching & Organisational Development**. Δεδομένου ότι το 2005 είχα συγγράψει και παραδώσει ένα παρόμοιο πρόγραμμα για την CAP, λίγους μήνες μετά είχα έτοιμο ένα παρόμοιο, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Προσκάλεσα όλους τους συντελεστές

της αρχικής εκπαίδευσης από τη Μεγάλη Βρετανία, διαχειρίστηκα τα έξοδα όσο πιο συνετά μπορούσα και τον Απρίλιο του 2008, η πρώτη ολοκληρωμένη εκπαίδευση Executive Coaching & Organisational Development στην Ελλάδα, ήταν γεγονός. Ένα χρόνο μετά, και με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, ήξερα ότι είχα στα χέρια μου κάτι εξαιρετικό. Τον Φεβρουάριο του 2009 αποφοίτησαν από το Diploma 9 στελέχη και τον Απρίλιο ξεκινήσαμε τη δεύτερη χρονιά με άλλα 15. Οι συμμετέχοντες είναι κυρίως υψηλόβαθμα στελέχη και προέρχονται από εταιρείες και οργανισμούς όπως το **ALBA**, η **Astra Zeneca**, η **Eletson**, η **Microsoft**, η **Pharmathen**, η **Rigips**, η **Simply Burgers**, το **Star Channel**, η **Vestas**, η **Wyeth** κ.λπ.

Το Diploma είναι η υπηρεσία για την οποία αισθανόμαστε τη μεγαλύτερη υπερηφάνεια, κυρίως λόγω της ανατροφοδότησης που λαμβάνουμε από τους συμμετέχοντες αλλά επίσης επειδή η ελληνική αγορά έχει αναγνωρίσει ότι η διάρκεια, η ποιότητα, η κατάρτιση, οι εισηγητές, το περιεχόμενο και γενικότερα η εμπειρία συμμετοχής το κάνουν να ξεχωρίζει. Τέλος, έχουμε χρησιμοποιήσει το απόσταγμα της εμπειρίας μας για να σχεδιάσουμε 6 σεμινάρια που εστιάζουν σε αντικείμενα όπως το coaching, η ηγεσία, η διαχείριση άγχους κ.ά.

HR P: Ποια στελέχη μπορούν να επωφεληθούν από αυτές τις υπηρεσίες και με ποιον τρόπο;

B.A.: Στόχος μας είναι οι παρεμβάσεις μας να επιφέρουν βελτίωση της αποδοτικότητας σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Παρόλο που εστιάζουμε στην αξιοποίηση των ηγετικών δεξιοτήτων ανώτερων και ανώτατων στελεχών, σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μπορούν να συμμετάσχουν και να ωφεληθούν άτομα από όλες τις βαθμίδες του οργανισμού. Αυτές για εμάς, είναι και οι ιδανικές συνθήκες συνεργασίας, οι οποίες δημιουργούν προϋποθέσεις βιώσιμης επιτυχίας. Στο μυαλό μου έρχεται η συνεργασία που έχουμε με τη γνωστή, ανερχόμενη και δυναμική αλυσίδα εστιατορίων **Simply Burgers**, η οποία μας έχει δώσει, εδώ και

“Στόχος μας είναι οι παρεμβάσεις μας να επιφέρουν βελτίωση της αποδοτικότητας σε όλο το φάσμα του οργανισμού.”



Βασίλης Αντωνάς, Διευθύνων Σύμβουλος, Impact

δύο χρόνια σχεδόν, τη δυνατότητα να ενισχύσουμε τη λειτουργία της δομικά, οργανωτικά και διοικητικά. Συγκεκριμένα:

Ενισχύσαμε την ανθρωποκεντρική κουλτούρα συνεισφέροντας στη δημιουργία τμήματος HR, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων πρόσληψης και αξιολόγησης. Αυτό ενίσχυσε την ανάπτυξη ταλέντου και τη μείωση του turnover.

Ερευνήσαμε την αγορά και εντοπίσαμε το κατάλληλο άτομο για να αναλάβει τη Διεύθυνση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εξοικονόμησε ένα σημαντικό ποσό από τα έξοδα στελέχωσης και φυσικά από το κόστος μίας ενδεχόμενης λήθης επιλογής.

Πραγματοποιήσαμε έρευνα εντοπίζοντας τις ανάγκες του middle management (Store Managers), ενισχύοντας έτσι τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό αλλά και συλλέγοντας πολύτιμη ανατροφοδότηση.

Σχεδιάσαμε και παραδώσαμε σχετική εκπαίδευση για τους Store Managers, ξεχωρίζοντας άτομα με ταλέντο αλλά και εναρμονίζοντας το middle management με την κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού.

Παρέχουμε coaching στα μέλη του Senior Management Team, ενισχύοντας τις δεξιότητές τους αφού εντοπίσαμε σημεία βελτίωσης.

Εκπαιδεύσαμε ένα από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού στο Diploma in Executive Coaching and Organisational Development ενισχύοντας τις οργανωτικές και ηγετικές του δεξιότητες.

Παρέχουμε Εταιρική Συμβουλευτική σε στελέχη που ανά καιρούς το ζήτησαν, στηρίζοντας έτσι κατά προέκταση την ομαδικότητα και εκφράζοντας το ενδιαφέρον της εταιρείας για τα στελέχη της.

Το παραπάνω είναι ένα ιδανικό σενάριο για το πώς ένας οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει τις περισσότερες από τις υπηρεσίες μας, στηρίζοντας στελέχη που ανήκουν σε διαφορετικές βαθμίδες και θέσεις και έχουν διαφορετικές αρμοδιότητες.

HR P: Με ποιους τρόπους διασφαλίζετε την ποιότητα των υπηρεσιών σας;

B.A.: Η κυριότερη μορφή διασφάλισης ποιότητας για την Impact είναι το ότι παίρνουμε τη δουλειά μας προσωπικά. Δεν αποχωρούμε από κανένα έργο αν δεν έχουμε κάνει όλα όσα περνάνε από το χέρι μας για να αντιμετωπίσουμε τις ανάγκες του πελάτη, επιστρέφουμε κατ' επανάληψη για αναμνηστικές συναντήσεις και ξοδεύουμε όσο χρόνο και ενέργεια χρειάζεται για την επιτυχία του έργου μας, ασχέτως των ωρών για τις οποίες πληρωνόμαστε.



Βασίλης Αντωνάς, Μάγδα Χατζηδημήτρη, Paul Kidner

Αυτό φυσικά έχει υπάρξει σε εμπορικό επίπεδο ασύμφορο για εμάς και δεν είναι λίγες οι φορές που συγκεκριμένα έργα έχουν καταλήξει να είναι οικονομικά ζημιογόνα. Επί του παρόντος, εργαζόμαστε ώστε να διορθωθεί αυτό, χωρίς όμως να κάνουμε την παραμικρή παραχώρηση στην ποιότητα των υπηρεσιών μας. Θα μπορούσα να συνεχίσω αναφερόμενος σε πιστοποιήσεις, know-how, την εμπειρία των συνεργατών μας κ.ά. Όμως, πιστεύω ότι η σημαντικότερη ποιοτική διασφάλιση είναι η συλλογική και ατομική συνείδηση των συμβούλων μας.

Και πιστεύω ότι, χωρίς καμία εξαίρεση, όλοι οι πελάτες μας θα το επιβεβαίωναν αυτό αν κάποιος τους ρωτούσε, ακόμα και για συνεργασίες όπου το αποτέλεσμα μπορεί να μην ήταν το αναμενόμενο.

HR P: Πώς επιλέγετε τους συνεργάτες σας;

B.A.: Με όλα τα στελέχη της Impact, με συνδέει μακρόχρονη προσωπική και με τους περισσότερους και επαγγελματική σχέση. Ειδικότερα, οι τρεις σύμβουλοί μας στη Μεγάλη Βρετανία, υπήρξαν εκπαιδευτές και επόπτες μου από τον καιρό που έκανα τα μεταπτυχιακά μου μέχρι λίγο πριν αποχωρήσω από την CAP και τη Μεγάλη Βρετανία.

Ο **Bernd Leygraf**, Διευθυντής Εκπαίδευσης της Impact έχει συγγράψει πάνω από εκατό μεταπτυχιακά προγράμματα και είναι σύμβουλος σε εταιρείες όπως η **IBM**, η **World Health Organisation**, η **SAP** και άλλες. Ο Δρ **Ρένος Παπαδόπουλος** είναι ειδικός σύμβουλος επίλυσης διενέξεων για τα **Ηνωμένα Έθνη**. Ο **Brian Morton**, Master NLP Trainer, έχει εκπαιδεύσει στελέχη

σε Ευρώπη και Αμερική, τα τελευταία 30 χρόνια. Δεν θα ήταν υπερβολή να πω, ότι η προσωπική μας σχέση είναι αυτή που επιτρέπει να εντάσσονται διεθνείς αυθεντίες αυτού του βεληνεκού στην ομάδα μας. Και η νεότερη γενιά συμβούλων, όμως, προερχόμενη από την Ελλάδα, έχει να επιδείξει στελέχη με πολύ αξιόλογες περγαμνές. Η **Μάγδα Χατζηδημήτρη**, απόφοιτη του **Columbia**, έχει διατελέσει στέλεχος στη **Korn Ferry** Νέας Υόρκης και Αθηνών και της **Microsoft**. Ο **Paul Kidner**, απόφοιτος του **LSE**, έχει καταλάβει διοικητικές θέσεις σε οργανισμούς όπως η **Strand London**, η **EUobserver** και η **Wadja**, έχοντας εργαστεί σε περισσότερες από 4 χώρες. Ως εκ τούτου, το ερώτημα είναι, όχι πώς διαλέγω τους συνεργάτες μου αλλά πώς καταφέρνω να διατηρώ μία τόσο αξιόλογη ομάδα σε μία boutique ελληνική συμβουλευτική εταιρεία. Και η απάντηση δεν είναι ούτε οι παχυλές αμοιβές, ούτε τα benefits και τα bonus αλλά οι σχέσεις προσωπικής και επαγγελματικής εμπιστοσύνης.

HR P: Ποια πιστεύετε ότι είναι τα χαρακτηριστικά που σας διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές σας;

B.A.: Σε συναντήσεις ορισμένες φορές έχω πει πως η Impact δεν έχει άμεσους ανταγωνιστές στην ελληνική αγορά και αυτό ίσως και να έχει παρεξηγηθεί. Η πιο συνηθισμένη απάντηση που λαμβάνω, είναι ότι υπάρχουν και άλλες εταιρείες που παρέχουν coaching. Για εμάς όμως, το coaching αποτελεί ένα κομμάτι των υπηρεσιών Οργανωτικής Ανάπτυξης που παρέχουμε.

Και αν μέχρι τώρα έχουμε «εκμεταλλευτεί» αυτό τον όρο, είναι λόγω του ότι είναι ο όρος ο οποίος στη παρούσα φάση είναι κατανωτός από την αγορά, όπως

“Στη συνείδηση όλων έχουμε εδραιωθεί ως ο μοναδικός πάροχος ολοκληρωμένης εκπαίδευσης Executive Coaching και Οργανωτικής Ανάπτυξης σε επίπεδο μεταπτυχιακού.

Η εμπειρία από το Diploma in Executive Coaching & Organisational Development



Ολιστική εμπειρία μάθησης

Κωνσταντίνος Λουκάς,
Αναπλ. Γενικός Διευθυντής, Microsoft Hellas

Το πρόγραμμα Diploma in Executive Coaching είναι πολύ περισσότερα από μια τυπική σεμιναριακή διδασκαλία: αποτελεί μια ολιστική εμπειρία μάθησης. Περιλαμβάνει ένα δυνατό μείγμα θεωρητικής τεκμηρίωσης με ενημερωμένη βιβλιογραφία, σύγχρονη αρθρογραφία αλλά και πολλές εμπειρικές ασκήσεις. Η όλη διαδικασία

δύναται να αμφισβητήσει βασικές πεποιθήσεις στα εργασιακά δεδομένα και σίγουρα προκαλεί τόσο τις κλασικές αντιλήψεις όσο και τις προσωπικές απόψεις πάνω στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το φάσμα των θεμάτων που συζητήθηκαν, είναι αρκετά πλούσιο, ενώ το βάθος τους είναι προσαρμοσμένο στις ατομικές ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα. Οι διδάσκοντες λειτουργούν κυρίως ως μεσολαβτές σε αυτή τη μαθησιακή διαδικασία, αξιολογώντας την εργασιακή και προσωπική εμπειρία των συμμετεχόντων. Αυτή η διμερής επικοινωνία αναπτύσσεται πολύ νωρίς και διατηρείται σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Πιστεύω ότι οι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες και χρήσιμες πρόσθετες γνώσεις που απέκτησα από την εν λόγω εμπειρία επηρέασαν θετικά τις προσωπικές μου διοικητικές ικανότητες. Κλείνοντας, θα ήθελα να σημειώσω με έμφαση ότι ο χρόνος και η προσπάθεια που επενδύεται σε μια τέτοια δραστηριότητα δικαιολογείται απόλυτα τόσο από την αμιγή γνώση που αποκομίζει κάποιος όσο και από την πραγματικά ευχάριστη εμπειρία εκπαίδευσης.

Η εμπειρία από το Executive Coaching



Αμφίπλευρα οφέλη

Γιώργος Βιρβίλης,
Διευθυντής Οργάνωσης & Ανάπτυξης, Tasty Pepsico

Με την Impact συνεργαστήκαμε το 2009. Συγκεκριμένα, συνεργαστήκαμε με τον Βασίλη Αντωνά, ο οποίος ανέλαβε την υλοποίηση του executive coaching για 5 στελέχη της εταιρείας μας από διάφορα τμήματα. Η συνολική διάρκεια του προγράμματος ήταν 12 ώρες για κάθε συμμετέχοντα σε διάστημα περίπου 6 μηνών. Η συνεργασία με τον Β.

Αντωνά υπήρξε άψογη, τόσο κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του προγράμματος όσο και κατά τις ατομικές συναντήσεις με τους συμμετέχοντες. Το πρόγραμμα βασίστηκε σε τρία κυρίως μέρη:

1. Προετοιμασία και Στόχοι,
2. Αξιολόγηση, στις 6 πρώτες ώρες,
3. Συνολικά αποτελέσματα και επόμενα βήματα.

Οι συμμετέχοντες ξεκινώντας στην αρχή διστακτικά σε ένα νέο διαφορετικό πρόγραμμα, στην πορεία έδωσαν τον καλύτερο εαυτό τους και αξιοποίησαν δυναμικές και δεξιότητες που τους βοήθησαν να δουν την καθημερινότητά τους μέσα από ένα διαφορετικό πρίσμα. Από τις πρώτες κιόλας συναντήσεις, δημιουργήθηκε μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στον manager και τον coach, που βοήθησε το κάθε στέλεχος να «ανοιχτεί» και να δει ακόμα περισσότερα πράγματα για τον εαυτό του. Ο Β. Αντωνά κατάφερε να αναπτύξει μια δυνατή σχέση με τους συμμετέχοντες, και πιστεύω ότι τα οφέλη ήταν και για τις δυο πλευρές. Το coaching ολοκληρώθηκε με επιτυχία και οι βασικοί στόχοι εκπληρώθηκαν. Οι συμμετέχοντες είδαν το πρόγραμμα σαν έναν καθρέφτη που αντανακλά τις καθημερινές τους δραστηριότητες και που μέσα του μπορούσαν να δουν ξεκάθαρα τα σημεία στα οποία μπορούν να εστιάσουν προκειμένου να αναπτυχθούν. Είμαστε αρκετά ικανοποιημένοι τόσο με το αποτέλεσμα όσο και με την συνεργασία με την Impact. Μάλιστα, στο μέλλον, θα θέλαμε να συνεργαστούμε και σε άλλους τομείς.

ήταν πριν λίγα χρόνια ο όρος «εκπαίδευση». Με τη δική μας συνδρομή, ελπίζουμε ότι η αγορά οδεύει προς το να ωριμάσει και να κατανοήσει ότι ούτε το coaching, ούτε η εκπαίδευση, ούτε τα ΕΑΡ μπορούν να αποφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, αν ο σύμβουλος που τα παρέχει δεν διαθέτει την κατάλληλη κατάρτιση όσον αφορά στις οργανωτικές και συστημικές παραμέτρους ενός οργανισμού, και αν φυσικά δεν του δοθεί από τον πελάτη πρόσβαση σε αυτές. Στη δυνατότητά μας να συνθέσουμε τις παραπάνω υπηρεσίες με τρόπο που να ωφελήσει σφαιρικά τον οργανισμό και όχι μόνο τους συμμετέχοντες στο εκάστοτε πρόγραμμα, έγκειται η ουσιαστική διαφορά μας από άλλες εταιρείες του χώρου. Ταυτόχρονα, όμως, πιστεύω ότι αυτό που μας κάνει να ξεχωρίζουμε από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία είναι το Diploma. Παρόλο που λίγους μήνες αφού ξεκινήσαμε, κάποιες εταιρείες έσπευσαν να διεκδικήσουν κάποιο μερίδιο της αγοράς, την οποία εμείς «ανοίξαμε», προσφέροντας εκπαιδεύσεις διάρκειας μερικών ημερών, στη συνείδηση όλων έχουμε εδραιωθεί ως ο μοναδικός πάροχος ολοκληρωμένης εκπαίδευσης Executive Coaching και Οργανωτικής Ανάπτυξης σε επίπεδο μεταπτυχιακού. Και όσο και αν οι απαιτήσεις του προγράμματός μας, μας στοιχίζουν κάποιες συμμετοχές από στελέχη που επιθυμούν μία πιο σύντομη και επιφανειακή κατάρτιση, βασισμένη σε απλά και μονοδιάστατα μοντέλα, σε αντάλλαγμα μάς εξασφαλίζει τη σιγουριά ότι η κατάρτιση των αποφοίτων μας θα αντικατοπτρίζει τη σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζουμε κάθε υπηρεσία που προσφέρουμε.

HR P: Ποια είναι τα στρατηγικά σας σχέδια για το μέλλον;

B.A.: Έχουμε περάσει τα τρία τελευταία χρόνια, δημιουργώντας καινούριες υπηρεσίες, κατακτώντας καινούριες αγορές, αυξάνοντας εντυπωσιακά το πελατολόγιό μας, ανοίγοντας γραφεία στη Μεγάλη Βρετανία, μετακομίζοντας σε καινούρια γραφεία στην Κηφισιά και γενικότερα επεκτείνοντας τις δραστηριότητες και την επιρροή μας. Θεωρώ ότι έχουμε φτάσει σε ένα σημείο και με δεδομένη την οικονομική πρόκληση που μας επιφυλάσσει το 2010, όπου σφοδρό θα είναι να προστατεύσουμε και να εδραιώσουμε τα κεκτημένα για να διατηρήσουμε την ποιότητα.

Όσο και αν ακούγεται λιγότερο συναρπαστικό από το να στοχεύουμε σε νέες κατακτήσεις, πιστεύω ότι η ώρα απαιτεί σύνθεση και αυτό που οι Αγγλοσάξονες ονομάζουν «consolidation». Το καλό με αυτή την περίοδο, είναι το ότι από το τούνελ θα βγουν όσοι πραγματικά έχουν να προσφέρουν στους πελάτες τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν έρθει αυτή η ώρα, να είστε βέβαιοι ότι η Impact θα είναι εκεί. Μέχρι τότε, θα συνεχίσουμε να προσπαθούμε να κάνουμε αυτά που γνωρίζουμε, ακόμα καλύτερα. **HR**