

# Executive Coaching Made in Greece: Οδηγίες Χρήσεως

του **Βασίλη Αντωνά**, Διευθύνοντα Συμβούλου Impact, v.antonas@impactpcs.com



Βασίλης Αντωνάς

Τα τελευταία 3-4 χρόνια, ο επιχειρηματικός χώρος στην Ελλάδα έχει βιώσει την εξέλιξη των υπηρεσιών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου και του executive coaching. Με την οικονομία να παραμένει σταθερά ασταθής, την τεχνολογία να κλείνει την ψαλίδα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την παγκοσμιοποίηση να ισοπεδώνει άνισα κουλτούρες και πρακτικές είναι φυσικό να στρεφόμεστε προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ειδικότερα στην Ελλάδα, όπου οι κοινωνικοπολιτικές συγκυρίες του προηγούμενου αιώνα (τις οποίες και δε θα αναπτύξουμε εδώ) έχουν αποθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και έχουν μεθοδικά οδηγήσει στον αφανισμό των ηγετών, είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό και πολλά υποσχόμενο, το γεγονός ότι μία μερίδα ανθρώπων έχει αναλάβει να «προπονήσει» την επιχειρηματική αφρόκρεμα.

Αυτή η μερίδα ανθρώπων δε χρειάζεται μόνο κοφτερό μυαλό και μεθοδολογία

τελευταίας τεχνολογίας, αλλά και μία σχεδόν ανεπαίσθητη ευαισθησία και αντίληψη, μία ροπή για ενσυναίσθηση και μία φυσική περιέργεια για την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι, εν μέρει, φυσικά και έμφυτα, από την άλητη, όμως, προϋποθέτουν μία πορεία κατά τη διάρκεια της οποίας η εκπαίδευση και η κατάρτιση του coach τα έχει ενισχύσει και εδραιώσει σε συνειδητό και πρακτικό επίπεδο. Η επιλογή των κατάλληλων coach θα καθορίσει όχι μόνο την πορεία συγκεκριμένων εταιρειών, αλλά και την εξέλιξη του επαγγέλματος μελλοντικά.

Εδώ και ένα περίπου χρόνο, το executive coaching στην Ελληνική αγορά έχει αποκτήσει προβολή η οποία δημιουργεί όχι μόνο προσδοκίες αλλά και ευθύνες. Αυτές τις ευθύνες θα πρέπει να τις επωμιστούν όχι μόνο οι πάροχοι αυτής της υπηρεσίας αλλά και οι...καταναλωτές. Οι καταναλωτές αυτής της υπηρεσίας είναι, ως επί το πλείστον, οι διευθυντές και διευθύντριες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, τα διοικητικά στελέχη, οι επιχειρηματίες και κάποιοι ιδιώτες.

Δε θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί πως λίγοι από τους παραπάνω είναι απολύτως σίγουροι για το τι είναι το executive coaching, ποιοι επαγγελματίες είναι σε θέση να το παρέχουν με υπευθυνότητα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός executive coach. Σε μια προσπάθεια, λοιπόν, να αυξήσω τις πιθανότητες επιβίωσης του επαγγέλματος που επέλεξα να υπηρετήσω, αλλά και να βοηθήσω τις εταιρείες να κάνουν την κατάλληλη

επιλογή, θα ήθελα μέσα από την ευγενική φιλοξενία του HR Professional να εξοπλίσω τους πελάτες των executive coach στην Ελλάδα με μία βασική εννήμερωση.

Μία καλή αρχή για την κατανόηση του executive coaching, θα ήταν να εντοπίσουμε μία επίκαιρη, κοινώς αποδεκτή ερμηνεία και να επιστημονοποιήσουμε την ιστορική εξέλιξη της. Το 1996, ο πιονέρος του executive coaching **Sir John Whitmore**, όρισε το coaching ως «Το ξεκλείδωμα της δυναμικής (potential) ενός ανθρώπου με στόχο την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του».

Περίπου 10 χρόνια μετά, αυτή η απλή και συνοπτική τοποθέτηση δεν είναι, πλέον, επαρκώς σαφής. Το 2006, οι **Hawkins & Smith** έγραψαν «Το coaching είναι η εστιασμένη εφαρμογή των δεξιοτήτων που καταλήγουν σε βελτίωση της απόδοσης της δουλειάς του στελέχους μέσα στον οργανισμό του/της, μέσα από εύρωστη στήριξη και πρόκληση».

Σας παροτρύνω να επικεντρωθείτε στη νεοαποκτηθείσα ακρίβεια των όρων της πιο πρόσφατης ερμηνείας, η οποία παραθέτει τους στόχους, τους αποδέκτες και τη διαδικασία απλά, λιτά αλλά και με σαφήνεια. Με τα παραπάνω στο μυαλό μας, λοιπόν, θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε συστηματικά ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου και του οργανισμού που θα αναλάβει να «στηρίξει» και να προκαλέσει εύρωστα» τα σημερινά στελέχη.

➤ Πολλοί θα ξεκινούσαν λέγοντας πως

η «χημεία» μεταξύ του coach και του στελέχους είναι σημαντική. Αυτό είναι σίγουρα αλήθεια μέχρι ενός σημείου, σημαντικότερη όμως ακόμα, ειδικά στην παρούσα Ελληνική αγορά είναι η ακαδημαϊκή και επαγγελματική πορεία του συχνά αυτοαποκαλούμενου coach.

➤ Πολυετής προϋπηρεσία σε μια εταιρεία (ακόμα και στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού) με μερικά διήμερα σεμινάρια και κάποιες πιστοποιήσεις για χορήγηση ψυχολογικών τεστ δεν καθιστά κάποιον executive coach. Η ισορροπημένη και εντατική διαδικασία μάθησης και η επαγγελματική εμπειρία σχετική με το αντικείμενο της στοχευμένης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια καλή αρχή. Η παρακολούθηση κάποιου εξειδικευμένου προγράμματος εκπαίδευσης executive coaching, αποτελεί σαφέστατα πλεονέκτημα, όπως επίσης και οι μεταπτυχιακές σπουδές οργανωτικής και εργασιακής ψυχολογίας. Το ίδιο ακριβώς, ισχύει και για τους ψυχολόγους - ψυχοθεραπευτές που αποφασίζουν να κάνουν στροφή στην καριέρα τους. Όσο και αν η γνώση και κατανόηση των δομών της ανθρώπινης συμπεριφοράς τους δίνει πλεονέκτημα, αυτό δεν τους καθιστά αυτόματα ικανούς να αναπτύξουν τις δεξιότητες ενός στελέχους προς όφελος του ιδίου αλλά και της επιχείρησής του.

➤ Με γνώμονα το παραπάνω, σημαντικό είναι, επίσης, και το πελατολόγιο του εκάστοτε coach. Μία σειρά από συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες είναι, πάντα, μία επιπλέον εγγύηση, ειδικά αν ο coach σας είναι διατεθειμένος να σας φέρει σε επαφή με κάποιες από αυτές, για να πιστοποιήσουν την ποιότητα της εργασίας του. Βεβαιωθείτε πως οι συνεργασίες αυτές ήταν στο πλαίσιο του HR Consulting και όχι για παράδειγμα χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

➤ Βάσει του παραπάνω, καλό είναι, επίσης, να βεβαιωθείτε πως το κύριο

προϊόν της εταιρείας ή του ατόμου που προσφέρει το coaching, είναι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Με μοναδικό πλεονέκτημα την παρουσία τους στην αγορά σε διαφορετικούς τομείς παροχής υπηρεσιών, πολλές εταιρείες προσφέρουν σήμερα και coaching. Χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν μπορούν να υπάρξουν αξιόλογες προσπάθειες και από άλλες πηγές, η πείρα και η φήμη στην ανεύρεση στελεχών, στα λογιστικά και στις χρηματοοικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες δεν προσφέρουν κανένα επιπλέον πλεονέκτημα ή κύρος στον εν λόγω executive coach ιδιαίτερα όταν αυτός δεν είναι εκπαιδευμένος.

➤ Η διαφορά του executive coaching από την εκπαίδευση έγκειται σε μεγάλο βαθμό στο ότι είναι ειδικά σχεδιασμένο (custom-made) για τον εκάστοτε πελάτη. Μη δεχτείτε να λάβετε coaching στο πλαίσιο κάποιου, ήδη, έτοιμου (off-the-shelf) προγράμματος. Η εκπαίδευση δεν είναι executive coaching.

➤ Προτιμήστε εταιρείες των οποίων οι coach έχουν και γνώση ανάπτυξης οργανωτικών δομών (Organisational Development). Το να προσπαθείς να καθοδηγήσεις ένα στέλεχος μεμονωμένα, χωρίς πρώτα να κατανοήσεις το σύστημα στο οποίο ανήκει και τις απαιτήσεις/προσδοκίες του, είναι παρόμοιο με το να μασιγώνεις ένα άλογο για να σύρει μία άμαξα χωρίς ρόδες. Σε πολλές περιπτώσεις, η παροχή υπηρεσιών coaching είναι απλώς αντιπαραγωγική εάν δεν αντιμετωπιστούν πρώτα θέματα εναρμόνισης εταιρικής κουλτούρας.

➤ Προτιμήστε εταιρείες οι οποίες κάνουν αναμνηστικές αξιολογήσεις (follow-up). Αυτό δείχνει τη διάθεσή τους να πετύχουν αλλά και εξασφαλίζει την διατήρηση βιώσιμων αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο του follow-up, ρωτήστε για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων (deliverables), τα οποία θα πρέπει να προ-συμφωνηθούν.

➤ Βεβαιωθείτε πως ο coach ή η εταιρεία συμβούλων έχουν έναν επαρκή κύκλο από άλλους επαγγελματίες. Είτε αυτοί είναι ψυχολόγοι, είτε εκπαιδευτές, είτε χορηγοί ψυχομετρικών τεστ, είναι σημαντικό ο coach να έχει στη διάθεσή του μία πλειάδα από πόρους και επιλογές.

➤ Διαχωρίστε το executive coaching από το "life coaching". Αν το στέλεχος αντιμετωπίζει ψυχολογικά προβλήματα, απευθυνθείτε σε έναν ειδικευμένο ψυχοθεραπευτή ή σε μία από τις εταιρείες που προσφέρουν Εταιρική Συμβουλευτική (Corporate Counselling).

➤ Ζητήστε μία δοκιμαστική, δωρεάν συνάντηση. Μία εμπειρία από πρώτο χέρι είναι πάντα χρήσιμη.

Ελπίζω τα παραπάνω να σας φανούν χρήσιμα στην επιλογή του επαγγελματία που αξίζει στην επιχείρησή σας και να συμβάλουν όχι μόνο στην επιβίωση, αλλά και στην εξέλιξη του executive coaching στη χώρα μας. **HR**

## Βιβλιογραφία:

Hawkins, P., & Smith, N. (December 2006). Coaching, mentoring and organisational consultancy: Supervision and Development. Maidenhead: MacGraw Hill/Open University Press.

Nevis E. (2005) Organisational Consulting. USA: Gestalt Press.

Neuman J. E. et al (1997) Developing Organisational Consultancy. London: Brunner-Routledge.

Whitmore, J. (1996) Coaching for Performance-The new edition of the practical guide. London: Nicholas Brealy.

## Impact Premium Consulting Services

Χαριλάου Τρικούπη 39, Κηφισιά  
Αθήνα, 145 62  
Τ: 210 80.14.505  
S: www.impactpcs.com