



learn motivation strategy



goals

Coaching Guide

success

teamwork

Ένας Οδηγός για Στελέχη
που θέλουν να Αξιοποιήσουν
το Coaching

2018



EMCC
European Mentoring &
Coaching Council

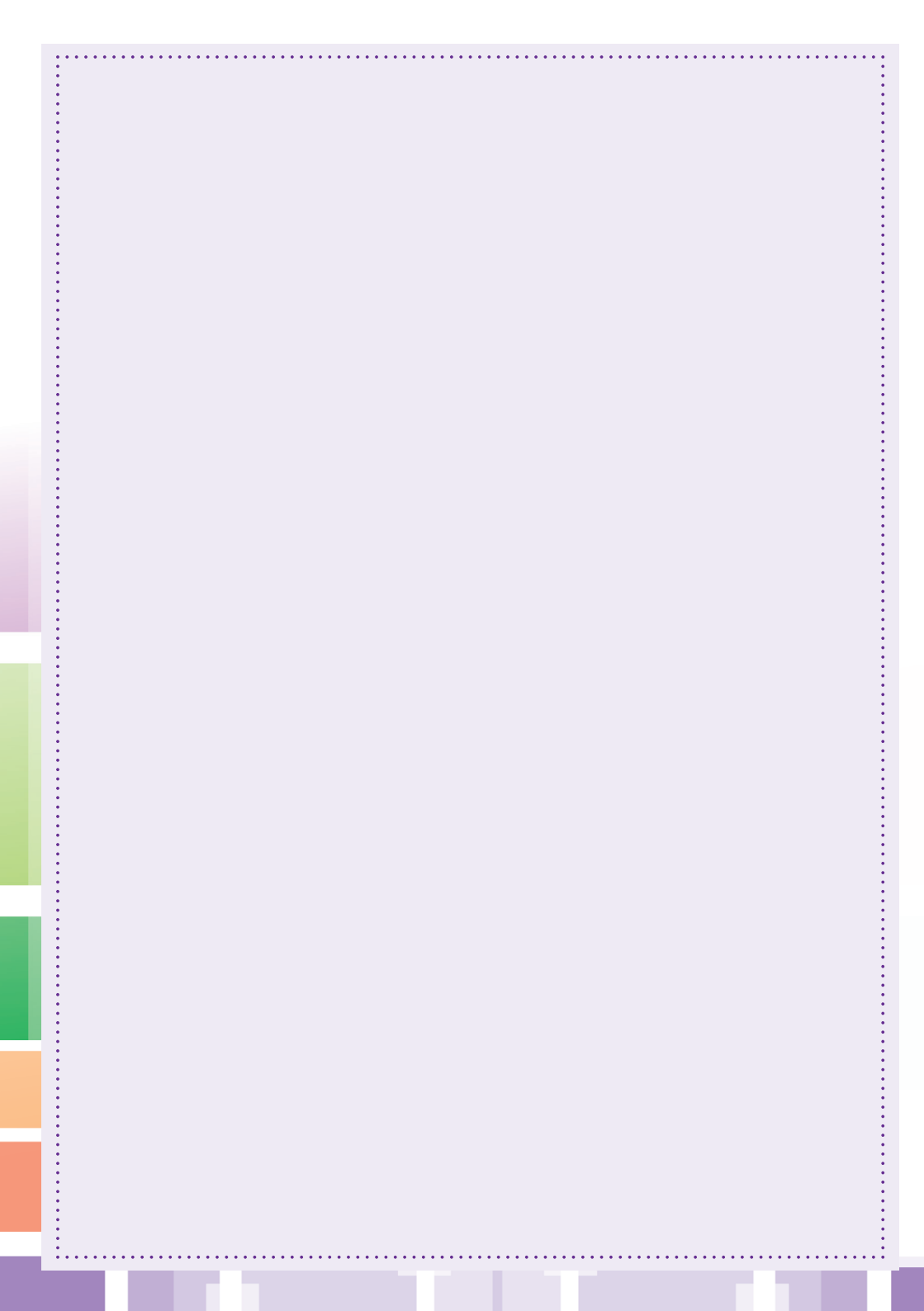
Υπό την Αιγίδα των

CIPD



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας

ειμαδ
ελληνικό ινστιτούτο
επιστήσεων
επιχειρησιακού
δυναμικού



Εισαγωγή

Ο οδηγός αυτός αποτελεί μία συλλογική προσπάθεια με πρωταγωνιστή το Hellenic Coaching Association, τον πρώτο χρονολογικά επαγγελματικό σύλλογο coaching στην Ελλάδα, που ιδρύθηκε το 2009 και ανήκει στο δίκτυο του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Mentoring & Coaching (EMCC). Η ραγδαία ανάπτυξη του coaching στην Ελλάδα από το 2009, δημιούργησε την ανάγκη για έναν εύστοχο, αξιόπιστο και εύληπτο οδηγό/εργαλείο, που απευθύνεται κυρίως σε όσους επιλέγουν υπηρεσίες business coaching, για λογαριασμό των εταιριών τους. Τα στελέχη που επιλέγουν εξωτερικούς συνεργάτες στο coaching, είναι συνήθως οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού –HR και τα διευθυντικά στελέχη.

Στόχος αυτού του οδηγού είναι:

- Να προσφέρει μία σύντομη ανάλυση βασικών αρχών και κύριων χαρακτηριστικών του coaching.
- Να αποτελέσει σημείο αναφοράς και συμβουλευτικό οδηγό ώστε να διευκολύνεται η επιλογή και να εξασφαλίζεται, στο μέτρο του δυνατού, η αριστοποίηση του αποτελέσματος, πριν επιλέξει κάποιος υπηρεσίες business coaching.
- Να προσφέρει ερεθίσματα για περαιτέρω μελέτη σχετικά με το coaching, μέσα από links σε σχετικές διεθνείς πηγές, δεδομένης της ραγδαίας ανάπτυξης του coaching αφ' ενός και του διεθνούς διαλόγου που αναπτύσσεται σχετικά, στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης διεθνούς κοινότητας.

Για τους σκοπούς αυτού του οδηγού, όταν αναφερόμαστε στον όρο coaching εννοούμε συγκεκριμένα το Business Coaching που παρέχεται στα στελέχη των εταιριών.

Μπορεί κανείς να τον διαβάσει από την αρχή έως το τέλος ή να επιλέξει συγκεκριμένα τμήματα που τον ενδιαφέρουν.

Καλό διάβασμα!

Η συντακτική ομάδα του Hellenic Coaching Association

(με αλφαβητική σειρά)

Παναγιώτης Κεσσόγλου

Καίτη Μπουγέση

Κρύστα Τζελέπη

Πώς δημιουργήθηκε η ανάγκη για το coaching;

Το coaching εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του '90 στις ΗΠΑ και σταδιακά εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο. Γεννήθηκε μέσα από ένα συνδυασμό επιρροών και κινήμάτων, όπως: ψυχολογία, κίνημα human development, αθλητική προπονητική κ.α.. Στόχος ήταν και εξακολουθεί να είναι η αξιοποίηση του δυναμικού ενός ατόμου ή μιας ομάδας και η βελτιωμένη απόδοση/ικανοποίηση είτε στην εργασία είτε στη ζωή.



Οι Πρωτοπόροι του Coaching:

Ο Timothy Gallwey, προπονητής του τένις, με το βιβλίο του *The «Inner Game of Tennis»*, το 1974, έδωσε μία ψυχολογική προσέγγιση στην αθλητική απόδοση, υποστηρίζοντας ότι ο αντίπαλος στο μυαλό του αθλητή, είναι μεγαλύτερος από τον πραγματικό αντίπαλο στην άλληλη πλευρά του γηπέδου.

Ο Sir John Whitmore, οδηγός αυτοκινήτων αγώνων, εξέδωσε το 1992 το βιβλίο «*Coaching for Performance*», όπου ανέπτυξε ένα από τα πλέον διαδεδομένα μοντέλα coaching, το μοντέλο GROW.

Η Laura Whitworth, την ίδια εποχή ίδρυσε μία άλλη μεγάλη σχολή του coaching, την *Coaches Training Institute*, που διδάσκει την προσέγγιση *Co-active coaching*.

Ο Thomas Leonard, αρχικά ως financial planner & αργότερα ως life coach ήταν από τους πρωτεργάτες της ανάπτυξης του coaching. Δημιούργησε την πρώτη σχολή εκπαίδευσης για coaches, την *Coach U*, ενώ συγχρόνως ίδρυσε το *International Coach Federation* το 1995.



Ποιοι ήταν οι Κοινωνικο-οικονομικοί Παράγοντες που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη του coaching;

Από τη δεκαετία του '90 και μετά, αρχικά στις ΗΠΑ, αλλήλ σταδιακά και στον υπόλοιπο κόσμο, μεταβάλλονταν οι συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον: αυξανόμενη πίεση στα στελέχη για βελτιωμένα αποτελέσματα, συχνές αλλαγές ρόλων, μετακινήσεις σε άλλες χώρες κ.α.. Συνθήκες δύσκολες που οδηγούσαν τις εταιρίες στην αναζήτηση εξατομικευμένης υποστήριξης για τα στελέχη τους. Αυτό το ρόλο κάλυψαν οι business coaches.

Αρχικά, οι business coaches ασχολούνταν κυρίως με στελέχη που είχαν προβλήματα απόδοσης. Τα τελευταία χρόνια, όμως οι coaches χρησιμοποιούνται για ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης και των δυνατοτήτων.

Οι Business coaches χρησιμοποιούνται ενδεικτικά για:

- την ανάπτυξη στελεχών με υψηλές δυνατότητες (high potentials)
- την προετοιμασία στελεχών για επόμενους απαιτητικούς ρόλους
- την υποστήριξη στελεχών και ομάδων σε μεταβαλλόμενες ή απαιτητικές καταστάσεις/έργα.



1. Τι είναι και τι δεν είναι coaching

Το coaching ως όρος πρωτοεμφανίστηκε το 1830 στο λεξικό Oxford αναφερόμενο στον tutor που βοηθούσε το φοιτητή σε εξετάσεις, μεταφέροντάς τον από εκεί που ήταν προς το σημείο που ήθελε να φθάσει. Το 1861 εμφανίστηκε ο όρος «coach» σε σχέση με τον αθλητισμό.



Ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως τελευταία. Άρα είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τι σημαίνει. Η δική μας εστίαση σε αυτό τον οδηγό είναι στο business coaching. Coach είναι ο επαγγελματίας που παρέχει το coaching, ενώ coachee ή πελάτης είναι αυτός που δέχεται και επωφελείται από το coaching. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί, με μικρές παραλλαγές, όμως όλοι συμφωνούν σε κάποια σημεία:

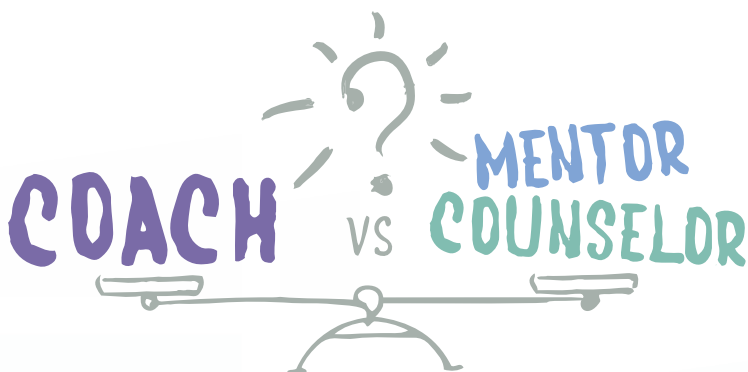
- Υπάρχουν πάντα στόχοι που τίθενται από τον coachee
- Οι λύσεις προέρχονται από τον coachee, ενώ ο coach παίζει υποστηρικτικό ρόλο
- Εστιάζουμε στο παρόν και στο μέλλον
- Ακολουθείται από τον coach συγκεκριμένη μεθοδολογία δομημένων συζητήσεων, που βασίζονται σε ανοικτές ερωτήσεις, ενεργητική ακρόαση, ενσυναίσθηση κ.λπ.

Ορισμοί, ενδεικτικά:

- «Το coaching είναι μία διαδικασία που διαρκεί συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και υποστηρίζει άτομα και ομάδες, προκειμένου να δρουν με στόχους, στους ρόλους και στο πλαίσιο που βρίσκονται. Ο coach υποστηρίζει τον coachee/πελάτη να βελτιώσει

την αυτοσυναίσθηση, την αυτοδιαχείρισή του, έτσι ώστε να προχωρήσει σε δικούς του στόχους & λύσεις, που είναι ταιριαστές με το πλαίσιο και το ρόλο του». (EMCC)

- «Η επαγγελματική σχέση που δημιουργείται και αναπτύσσεται μεταξύ ενός πιστοποιημένου coach και ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η σχέση αυτή υποστηρίζει την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων, που βασίζονται στους στόχους που τέθηκαν από το ίδιο το άτομο ή την ομάδα». (ICF, 2005)
- «Το coaching αναπτύσσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις ενός ατόμου, με αποτέλεσμα η απόδοση στην εργασία του να βελτιώνεται και πιθανώς αυτό να οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το Coaching στοχεύει στην υψηλή απόδοση και την βελτίωση στην εργασία, αλλά μπορεί επίσης να έχει θετική επίπτωση και στην προσωπική ζωή του coachee. Διάρκει για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και στόχων του ατόμου». (CIPD 2009)



Διαφορές μεταξύ Coaching και Mentoring

Coaching

Η διάρκεια στο Coaching είναι προκαθορισμένη.

Είναι δομημένες συναντήσεις, προγραμματισμένες και επαναλαμβάνονται σε τακτά διαστήματα.

Ο coach δεν είναι απαραίτητο να έχει εμπειρίες από τον επαγγελματικό τομέα του coachee.

Η έμφαση είναι στην ανάπτυξη ή επίλυση θεμάτων στην εργασία.

Η θεματολογία των συναντήσεων σχετίζεται με την επίτευξη συγκεκριμένων, άμεσων στόχων.

Το coaching ασχολείται περισσότερο με την ανάπτυξη συγκεκριμένων περιοχών και θεμάτων.

Mentoring

Το Mentoring μπορεί να διαρκέσει για μια μεγάλη χρονική περίοδο, έως και πολλά έτη.

Είναι συνήθως άτυπες συναντήσεις που μπορεί να γίνουν όταν και όποτε ο mentee χρειάζεται μια συμβουλή, καθοδήγηση ή βοήθεια.

Ο mentor είναι συνήθως περισσότερο έμπειρος από ότι ο mentee στο αντικείμενο. Στους οργανισμούς είναι ένας πολύ έμπειρος επαγγελματίας που «μεταφέρει» γνώση, εμπειρίες και ευκαιρίες σε περιοχές που ο mentee δεν θα μπορούσε να έχει.

Η έμφαση είναι στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας ή στην προσωπική ανάπτυξη του mentee.

Η θεματολογία ορίζεται από τον mentee και ο mentor προσφέρει υποστήριξη, συμβουλευτική και καθοδήγηση.

Το mentoring ασχολείται περισσότερο με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου και με ευρύτερα θέματα, που μπορεί να απασχολούν τον mentee.

Διαφορές μεταξύ Coaching και Counselling

Coaching

Ο στόχος είναι να βελτιώσει την απόδοση του coachee στην εργασία.

Δεν στοχεύει στην επίλυση ψυχολογικών θεμάτων ή προβλημάτων.

Η agenda συνήθως ορίζεται από τον coachee, αλληλά σε συμφωνία και συνεννόηση με την εταιρία.

Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως π.χ. ο προϊστάμενος του coachee, έχουν ένα ρόλο ως stakeholders στη διαδικασία του coaching.

Counselling

Ο στόχος είναι να βοηθήσει το άτομο να κατανοήσει την βαθύτερη αιτία των θεμάτων ή προβλημάτων που αντιμετωπίζει στην απόδοση του, διαχρονικά.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για ψυχολογικά θέματα, όσο και για θέματα απόδοσης.

Η agenda συνήθως συμφωνείται μεταξύ του ατόμου και του counselor.

Σπάνια εμπλέκονται στο counselling άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

2. Ποιά είναι τα Οφέλη του Coaching

Για τα οφέλη του coaching έχουν γίνει πολλές αναφορές και μελέτες που εύκολα μπορεί κανείς να αναζητήσει στο site του EMCC, στο site του ICF κ.α. Η επιστημονική έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα του coaching είναι σε αρχικό στάδιο, αλληλά εξελίσσεται θετικά.

Ενδεικτικά οφέλη για τον coachee:

- Επηρεάζει θετικά τόσο την επαγγελματική σταδιοδρομία όσο και την προσωπική ζωή.
- Βοηθά στην ανάληψη της πρωτοβουλίας και στην δράση για την επίτευξη των στόχων.
- Ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση του coachee να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που του θέτει η εταιρία και ο ρόλος του.
- Ενισχύει την αυτογνωσία και επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη.
- Ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις του coachee.
- Αυξάνει την παραγωγικότητά του.
- Ενισχύει την αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και ταυτόχρονα την ικανοποίηση των εργαζομένων στην ομάδα του coachee.

Ενδεικτικά οφέλη για την εταιρία:

- Επιτάχυνση της ανάπτυξης του στελέχους ή της ομάδας που λαμβάνει coaching.
- Ταχύτερη ένταξη νέων στελεχών στην κουλτούρα της εταιρίας.
- Ταχύτερη & ομαλότερη προσαρμογή του στελέχους σε νέους, πιο απαιτητικούς ρόλους.
- Βελτίωση της απόδοσης των στελεχών ή των ομάδων που λαμβάνουν coaching.
- Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων & της επικοινωνίας του στελέχους μέσα στην εταιρία.

Σχετικά Links:

<http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747>

3. Σε ποιούς απευθύνεται το Business Coaching

Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας παρατηρείται, σε παγκόσμια κλίμακα, αύξηση της χρήσης των business coaches από τις εταιρίες, λόγω του ότι το coaching φέρνει αποτελέσματα. Το coaching συνεχίζει να αυξάνεται, ως εργαλείο για ανάπτυξη και βελτίωση απόδοσης, και στη χώρα μας. Οι εταιρίες το χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο, με διάφορες μορφές, αναθέτοντας το coaching, σύμφωνα με τις ανάγκες, σε εξωτερικούς αλλά και σε εσωτερικούς coaches.

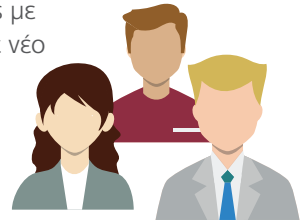
Οι εξωτερικοί ή εσωτερικοί business coaches αναλαμβάνουν έργο στις εξής περιπτώσεις:

Α) σε στελέχη, ατομικά:

ανώτερα στελέχη, στελέχη με υψηλό δυναμικό, κ.α.



Β) σε ομάδες: νέες ομάδες με απαιτητικό έργο, ομάδες με νέο προϊστάμενο, ομάδες με δυσκολίες επικοινωνίας/ συνεργασίας κ.α.



Οι εταιρίες αξιοποιούν και **εξωτερικούς coaches**, δηλαδή επαγγελματίες παρόχους του coaching που δεν σχετίζονται με την εταιρία, αλλά και στελέχη των ίδιων των εταιριών τα οποία εκπαιδεύονται για να δρουν ως **εσωτερικοί coaches**. Πολλές είναι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών coaches, οι οποίοι εργάζονται συμπληρωματικά. Αυτό δημιουργεί σταδιακά μία κουλτούρα coaching, που χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη συμμετοχικότητα στη διαχείριση των εργαζομένων & έμφαση στην ανάπτυξή τους.

4. Business/Corporate Coaching: Ποια είναι τα Χαρακτηριστικά;

Στο business coaching υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούνται από άλλες μορφές coaching, συγκεκριμένα:

- Αποτελείται από ατομικές συναντήσεις coach – coachee με αντικείμενο συζητήσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη του coachee αλλά και σε επίτευξη στόχων που αφορούν την εταιρία/οργανισμό.
- Προσφέρει στο στέλεχος/coachee ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τις δυνατότες περιοχές και τις περιοχές όπου απαιτείται ενδυνάμωση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ή να γίνει καλύτερη προσαρμογή του coachee στο ρόλο του.
- Στοχεύει στην επίλυση συγκεκριμένων θεμάτων, που σχετίζονται με το ρόλο του coachee στο περιβάλλον της εταιρίας/οργανισμού, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.

Η διπλή εστίαση και στον coachee/στέλεχος και στους εταιρικούς στόχους είναι αυτό που ξεχωρίζει το business coaching από τις άλλες μορφές coaching, σύμφωνα με τον Worldwide Association of Business Coaches. Δείτε περισσότερα εδώ: <http://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

Κυριότερα Είδη του Business Coaching

Υπάρχουν διαφορετικά είδη coaching ανάλογα με το θέμα ή πρόβλημα που στοχεύουμε να λύσουμε. Τα είδη coaching που χρησιμοποιούνται ευρέως, σε ατομικό επίπεδο, στις εταιρίες είναι τα παρακάτω:

- **Performance Coaching.** Το coaching εδώ στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης του ατόμου στον τρέχοντα ρόλο. Τα θέματα που καλύπτονται ποικίλλουν, αλλά σε γενικές γραμμές στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία.



- **Career Coaching.** Το coaching στοχεύει να βοηθήσει το άτομο να απαντήσει στα ερωτήματα και προβληματισμούς που έχει αναφορικά με τη σταδιοδρομία του. Το coaching εδώ μπορεί να βοηθήσει το άτομο να κατανοήσει τις δυνατότητες του και να χαράξει ένα δικό του επαγγελματικό μέλλον μέσα στην εταιρεία με διάφορες επιλογές.



- **Wellness Coaching.** Το coaching στοχεύει να υποστηρίξει το άτομο σε θέματα που άπτονται της υγείας και ευεξίας, ευζωίας του. Τα τελευταία χρόνια απασχολεί αρκετά τις εταιρίες, με δεδομένο το αυξημένο και συνεχές stress των στελεχών, με κίνδυνο το burnout, σε αντιδιαστολή με την ανάγκη ενός βιώσιμου & ισορροπημένου τρόπου ζωής.



Τα είδη coaching που πραγματοποιούνται σε ομαδικό επίπεδο είναι:

Group Coaching: Ο coach εδώ έχει ως coachees ανθρώπους που βρίσκονται μαζί εκείνη την ώρα, αλλά δεν αποτελούν φυσική ή οργανωμένη ομάδα, τμήμα. Τα θέματα μπορεί να είναι ατομικά π.χ. επίτευξη προσωπικών στόχων, αλλά η διαχείριση γίνεται ομαδικά.

Team Coaching: Ο coach απευθύνεται σε μία φυσική ομάδα π.χ. business unit / τμήμα, με ή χωρίς τον επικεφαλής της ομάδας. Τα θέματα του coaching είναι θέματα που απασχολούν συνολικά την ομάδα, π.χ. η βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας, η ταχύτερη επίτευξη των στόχων, η βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

5. Ποια είναι τα Στάδια ενός Προγράμματος Business Coaching

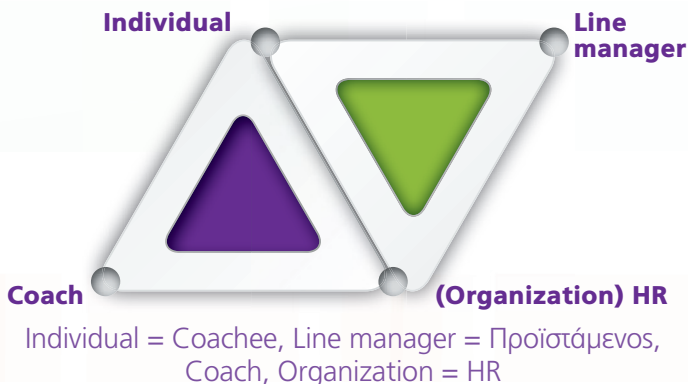
Σε κάθε πρόγραμμα business coaching μπορούμε να διακρίνουμε 6 στάδια με συγκεκριμένες δράσεις.



6. Ποιοι συμμετέχουν σε μια σχέση coaching και ο ρόλος τους

Το coaching είναι μια δραστηριότητα όπου εκτός από τον coach και τον coachee, συμμετέχουν και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη από την εταιρία. Συχνά εμπλέκεται ένα HR business partner, ο HR Director ή HR Manager και ο προϊστάμενος του coachee, παίζοντας συγκεκριμένο ρόλο σε διάφορα στάδια.

Σχηματικά, θα μπορούσαμε να το δούμε ως εξής:



ΣΤΑΔΙΑ COACHING

ΑΝΑΓΚΗ

Εντοπισμός ανάγκης που το Coaching μπορεί να υποστηρίξει

ΕΠΙΛΟΓΗ

Επιλογή του Coach

ΣΥΜΦΩΝΙΑ

Τριμερής συνάντηση

ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ

ΠΡΟΟΔΟΣ

Πορεία προόδου

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Coachee

Συζητά και συμφωνεί με τον προϊστάμενό του την περιοχική ή τις περιοχές στις οποίες χρειάζεται να εστιάσει



Επιλέγει τον coach μετά από ανάλογες συναντήσεις



Συμμετέχει στην αρχική συνάντηση, όπου συμφωνούνται οι στόχοι



Συμμετέχει στις προγραμματισμένες συνεδρίες, υλοποιεί τις δράσεις

Συμμετέχει στις συναντήσεις προόδου που σκοπό έχουν την παρουσίαση της βελτίωσης με βάση τους συγκεκριμένους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχική τριμερή συνάντηση

Συμμετέχει στην τελική συνάντηση και ολοκληρώνει το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης

Coach

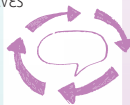
Δεν έχει κάποιο ρόλο



Συμμετέχει στις συναντήσεις με τον πιθανό coachee

Συμμετέχει στην αρχική συνάντηση, όπου συμφωνούνται οι στόχοι. Δημιουργείται και υπογράφεται μια σύμβαση που περιέχει το πλαίσιο συνεργασίας και την αμοιβή του coach. Μεταξύ του coach & coachee ενδέχεται να υπάρχει και έξτρα contract για το το είδος της σχέσης, τι περιλαμβάνει και τι δεν περιλαμβάνει το coaching κ.λπ. (βλέπε παράρτημα)

Συμμετέχει στις προγραμματισμένες συνεδρίες



Συμμετέχει και δίνει διευκρινίσεις όπου του ζητηθεί



Συμμετέχει στην τριμερή συνάντηση
Συμπληρώνει σχετικό ερωτηματολόγιο feedback για τις υπηρεσίες του coach

Προϊστάμενος

Συνεργάζεται με τον εργαζόμενο για την ανάγκη βελτίωσης συγκεκριμένων περιοχών

Συνεργάζεται με το HR, επιβεβαιώνεται ότι το coaching είναι η ενδεδειγμένη προσέγγιση

Δεν παίζει κάποιο ρόλο



Συμμετέχει στην αρχική συνάντηση, όπου συμφωνούνται οι στόχοι



Δεν συμμετέχει εκτός εάν του ζητηθεί

Συμμετέχει στις συναντήσεις προόδου που σκοπό έχουν την παρουσίαση της βελτίωσης με βάση τους συγκεκριμένους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχική τριμερή συνάντηση

Συμμετέχει στην τελική συνάντηση και δίνει feedback στον coachee για την επίτευξη των στόχων

HR

Επιβεβαιώνει ότι το coaching είναι ενδεδειγμένη δραστηριότητα για να επιλύσει το θέμα ή πρόβλημα που έχει εντοπισθεί

Προτείνει ένα μικρό αριθμό εκπαιδευμένων & διαπιστευμένων coaches

Είναι δυνατόν να συμμετέχει στην αρχική συνάντηση

Δημιουργείται και υπογράφεται μια σύμβαση που περιέχει το πλαίσιο συνεργασίας και υποχρεώσεων, την διάρκεια και την αμοιβή του coach

Δεν συμμετέχει εκτός εάν του ζητηθεί

Δεν συμμετέχει εκτός εάν του ζητηθεί

Ζητά feedback και ενημερώνεται για όλα τα ποιοτικά θέματα που ενδεχομένως προέκυψαν

feedback

Σημεία Προσοχής για τον HR Manager/ Αγοραστή του Business Coaching

- Ο coach που θα επιλεγεί είναι σημαντικό να έχει την απαιτούμενη εμπειρία coaching, ανάλογη με την θέση στην ιεραρχία που έχει ο coachee.
- Ο προσεκτικός σχεδιασμός της δομής ενός προγράμματος coaching και η ξεκάθαρη επικοινωνία του coach με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, από την αρχή της επικοινωνίας και της επικύρωσης της συμφωνίας (contract). Έτσι, όλοι γνωρίζουν από την αρχή ενός προγράμματος coaching τι να περιμένουν, τότε δίνεται feedback στους εμπλεκόμενους, τι καλύπτεται από το θέμα της εμπιστευτικότητας κ.λπ.
- Ο HR Manager ως αγοραστής του coaching είναι σημαντικό να έχει εξασφαλίσει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο με τον business coach, αλλά και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους για την αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων και παρεξηγήσεων.

7. Πώς Γίνεται η Επιλογή του Κατάλληλου Coach;

Η επιλογή του κατάλληλου coach είναι μία διαδικασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι:

- οι ανάγκες του οργανισμού: γιατί θέλει να εντάξει το coaching ως εργαλείο μέσα στην εταιρία
- οι στόχοι και οι ανάγκες του συγκεκριμένου coachee, το ιεραρχικό του επίπεδο, τους στόχους του κ.λπ.

Η εμπειρία του coach, η εξειδίκευσή του, η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί, η εικόνα του, το επαγγελματικό του υπόβαθρο είναι στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη πριν από την απόφαση της συνεργασίας.



Πότε Επιλέγεται Εσωτερικός και Πότε Εξωτερικός Coach;

Η πρώτη σημαντική απόφαση που θα πάρει η εταιρία είναι αν θα χρησιμοποιήσει εσωτερικό ή εξωτερικό coach.

Εσωτερικός coach: Θεωρείται αυτός που έχει εκπαιδευθεί στο coaching, συνήθως από την ίδια την εταιρία του ή από εξωτερική εταιρία και στη συνέχεια έχει διαπιστευθεί από τους διεθνείς οργανισμούς διαπίστευσης, όπως ICF, EMCC, AC. Οι μικρές εταιρίες/οργανισμοί μπορεί ενδεχομένως να μην έχουν την δυνατότητα να εκπαιδεύσουν κάποιον coach και είναι αποτελεσματικότερο να προσλάβουν έναν εξωτερικό coach. Αντίθετα, σε μία μεγάλη εταιρία/οργανισμό που επενδύει στο coaching, ένας εσωτερικός coach μπορεί να καλύπτει αρκετές από τις ανάγκες του coaching.

Εσωτερικός Coach

Πλεονεκτήματα

Γνωρίζει την κουλτούρα της εταιρίας.
Γνωρίζει πρόσωπα και καταστάσεις.

Μπορεί να δράσει άμεσα.

Γνωρίζει τις διαδικασίες και τους ρόλους στον οργανισμό.

Χαμηλότερο οικονομικό κόστος για τον οργανισμό.

Μειονεκτήματα

Αποτελεί ο ίδιος μέρος της κουλτούρας και των μικροπολιτικών (politics) του οργανισμού.

Δεν μπορεί να διαχειριστεί όλα τα θέματα coaching.

Μπορεί να έχει προσωπικά συμφέροντα, ιδιοτέλεια.

Δεν είναι ο κατάλληλος για να διαχειριστεί όλα τα θέματα ή να κάνει executive coaching σε στελέχη, λόγω θεμάτων εμπιστευτικότητας, ιεραρχικών επιπέδων κ.λπ.

Εσωτερικός



Εξωτερικός Coach: Θεωρείται ο εκπαιδευμένος και διαπιστευμένος επαγγελματίας coach, που εξασκεί το επάγγελμα αυτό σε εταιρίες. Δεν έχει εξαρτημένη σχέση με την εταιρία/πελάτη.



Εξωτερικός Coach

Πλεονεκτήματα

Έχει εμπειρία από πολλούς και διαφορετικούς πελάτες/εταιρίες.
Μπορεί να έχει συναντήσει παρόμοιες καταστάσεις και σε άλλες εταιρίες.

Μπορεί να διαχειριστεί άκρως εμπιστευτικά θέματα.

Μπορεί να δει τα πράγματα πιο αποστασιοποιημένα, πιο ψύχραιμα. Μπορεί να δει τη μεγάλη εικόνα. Μπορεί να είναι ουδέτερος παρατηρητής. Δεν αποτελεί μέρος του προβλήματος.

Απαραίτητος για τον χειρισμό κάποιων θεμάτων.

Μειονεκτήματα

Δεν είναι ο «δικός μας άνθρωπος», χρειάζεται κάποιο χρόνο για να κατανοήσει τι συμβαίνει.

Δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα τον εμπιστευθούν οι coachees.

Μπορεί να μην είναι τόσο δεσμευμένος απέναντι στην εταιρία, μια και δεν συνδέεται με αυτήν.

Δεν σημαίνει ότι είναι κατάλληλος για όλα τα θέματα που χρήζουν coaching.

8. Ποια είναι τα Επιθυμητά Χαρακτηριστικά ενός Εξωτερικού Coach;

- Να διαθέτει επαρκή εμπειρία στο coaching, σε παρόμοια έργα. Ο coach πρέπει να έχει το επίπεδο εμπειρίας και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τον συγκεκριμένο coachee, τόσο για τον Junior manager όσο και για τον Senior executive.
- Να είναι εκπαιδευμένος ως coach από αξιόπιστη σχολή και να έχει αποφοιτήσει από πρόγραμμα που έχει διεθνή διαπίστευση (accreditation).
- Να διαθέτει ο ίδιος διεθνή διαπίστευση από το ICF, EMCC, AC.
- Οι ώρες εμπειρίας του να είναι καταγεγραμμένες και εξακριβωμένες από ένα διεθνή οργανισμό π.χ. ICF, EMCC, AC.
- Να έχει ώρες supervision ως coach. Είναι ένα επιπλέον προσόν που δείχνει την συνεχή του επαγγελματική εξέλιξη.
- Να είναι σε θέση να σχεδιάζει μία αποτελεσματική διαδικασία, σύμφωνα με τις ανάγκες του coachee, εφαρμόζοντας το κατάλληλο κάθε φορά μοντέλο.
- Να μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τον coachee.
- Να μπορεί να ενθαρρύνει και να υποστηρίξει τον coachee να δει νέες προοπτικές.
- Να διαθέτει στην εργαλειοθήκη του γραπτή συμφωνία για τους όρους του προγράμματος, την μέθοδο μέτρησης της απόδοσης, τον κώδικα δεοντολογίας.
- Να διαθέτει references, σχετικά με την αποτελεσματικότητά του ως coach από προηγούμενες συνεργασίες.
- Να έχει ευρεία αντίληψη της λειτουργίας μιας σύγχρονης εταιρίας, των ιεραρχικών δομών, των συνθησιμένων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα στελέχη.



Τέλος, άλλα χαρακτηριστικά, επίσης σημαντικά για την επιλογή του coach, είναι δεξιότητες όπως: Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, αυτογνωσία, σαφής και αποτελεσματική επικοινωνία, ευελιξία και δυνατότητα σφαιρικής σκέψης.



9. Πώς αξιολογείται η επιτυχία του Business Coaching;

Το coaching, όταν πραγματοποιείται σωστά και ο coachee είναι δεσμευμένος, είναι μία αποτελεσματική και ωφέλιμη παρέμβαση, σε πολλά επίπεδα. Πώς όμως μετράμε την επιτυχία; Το μοντέλο του D. Kirkpatrick με τα 5 Επίπεδα Αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να εφαρμοστεί ως ένας τρόπος αξιολόγησης της επιτυχίας του Coaching (δείτε εδώ για περισσότερα: <https://www.hertfordshire.gov.uk/Media-library/Documents/Kirkpatrick-Evaluation-Model.pdf>). Με τους γνωστούς περιορισμούς: ότι στα πρώτα επίπεδα μετράμε αν άρεσε και ότι η διαδικασία της μέτρησης μπορεί να στοιχίσει περισσότερο από την ίδια την παρέμβαση. Προκειμένου να μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα όταν ολοκληρωθεί το πρόγραμμα, θα πρέπει να έχει προβλεφθεί αυτή η δράση κατά το σχεδιασμό. Πρακτικοί και συνηθισμένοι τρόποι μέτρησης του business coaching είναι:

- το τι αναφέρει ο ίδιος ο coachee στο report αξιολόγησης για το πως τον βοήθησε
- η επίτευξη ή όχι των στόχων που είχαν τεθεί
- η μέτρηση του «πριν και μετά» όταν υπάρχουν στατιστικά στοιχεία ή μετρήσεις, εργαλεία 360, feedback κ.λπ.
- ο υπολογισμός της Απόδοσης της Επένδυσης – ROI, όταν αυτό είναι εφικτό.

Η έρευνα στο coaching προχωρά και εξελίσσεται με νέα εργαλεία και τρόπους μέτρησης της αποτελεσματικότητας, καθώς και case studies που βοηθούν και δίνουν ιδέες για περαιτέρω εφαρμογή.

Π α ρ ά ρ τ η μ α

Κώδικας Δεοντολογίας

- Στα Ελληνικά, από το site του Hellenic Coaching Association:
<http://www.hca.com.gr/hca342/wp-content/uploads/file/HCA%20CODE%20OF%20ETHICS%20gr.pdf>
- Στα Αγγλικά, Code of Ethics EMCC & Association of Coaching - AC:
http://www.emccouncil.org/webimages/EMCC/Global_Code_of_Ethics.pdf

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ BUSINESS COACH

Αρχικές Ερωτήσεις

1. Πόσα χρόνια εξασκεί το επάγγελμα του Executive Coach, ώρες εμπειρίας, εμπειρία σε παρόμοιο ιεραρχικό επίπεδο.
2. Παραδείγματα προηγούμενων συνεργασιών και έργων.
3. Τι είδους διαπίστευση διαθέτει και από ποιο οργανισμό (EMCC, ICF, AC).
4. Ποιοι μπορούν να δώσουν συστάσεις για το ρόλο του ως business coach;
5. Τι είδους εκπαίδευση έχει παρακολουθήσει ως coach (σχολή, διάρκεια, προσέγγιση).
6. Είναι μέλος σε κάποιο σύλλογο Coaching;

Έξτρα Ερωτήσεις

1. Με ποιο τρόπο αναπτύσσεται ο ίδιος αυτή την περίοδο (νέα σεμινάρια, supervision, mentor coaching κ.α.);
2. Παραδείγματα παρόμοιων έργων ή περιπτώσεων που έχει χειριστεί ως coach.
3. Ποιες ικανότητές του ή δυνατά του σημεία χρησιμοποιεί για να βοηθήσει τους πελάτες/coachees;
4. Ποια είναι η διάρκεια που προτείνει ο ίδιος για ένα πρόγραμμα coaching; Συχνότητα και διάρκεια συναντήσεων (Συχνότητα και διάρκεια συναντήσεων - συνήθως τέτοια προγράμματα διαρκούν περίπου 6-8 μήνες, με συναντήσεις ανά 2-4 εβδομάδες, που διαρκούν 1-2 ώρες).

ΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ COACHING

Το πρόγραμμα αυτό(επισυνάπτεται σχετική περιγραφή του προγράμματος).....είναι ένα πρόγραμμα coaching ανάπτυξης τουκαι περιλαμβάνει μια σειρά ατομικών συναντήσεων/συνεδριών coaching, συναντήσεων feedback, καθώς και τη χρήση κάποιων εργαλείων ανάπτυξης.

Το πρόγραμμα αρχίζει στις και ολοκληρώνεται σε..... μήνες, σύμφωνα με τα παραπάνω αρχεία (1, 2) και όπως έχει συμφωνηθεί με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρίας.

Το Coaching απαιτεί ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και λειτουργεί μέσα από συγκεκριμένες τεχνικές ανοικτών διερευνητικών ερωτήσεων, feedback, αναγνώρισης, ενθάρρυνσης και άλλων εργαλείων, στα οποία ο/η coach (ονοματεπώνυμο) είναι εκπαιδευμένος-η και διαπιστευμένος-η από τους οργανισμούς:

Μέσα από το coaching, ο πελάτης/coachee ανακαλύπτει τις δικές του λύσεις & προχωρά στην επίτευξη των στόχων του. Αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη του δυναμικού του και η βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος. Το περιεχόμενο των συναντήσεων coaching σχετίζεται με πρακτικά θέματα του παρόντος και του μέλλοντος. Το coaching δεν αποτελεί ένα είδος ψυχοθεραπείας ή συμβουλευτικής.

Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται κυρίως από τη δέσμευση του πελάτη/coachee, την επιθυμία του να αλληλάξει και να δοκιμάσει νέα πράγματα, καθώς και από το τι δοκιμάζει/εφαρμόζει ανάμεσα στις συναντήσεις coaching. Κατά τη διάρκεια του προγράμματος, ο/η coach θα έχει ειλικρινείς προσωπικές συζητήσεις με τον πελάτη/coachee και σε κάποιες περιπτώσεις θα του ζητά να δοκιμάσει νέες συμπεριφορές, να αναλάβει συγκεκριμένη δράση, ως εξάσκηση. Τέλος, η δυναμική του εξαρτάται κατά πολύ από την ποιότητα της σχέσης μεταξύ coach-coachee.

Σκοπός και στόχοι που έχουν συμφωνηθεί:

.....
.....

Τρόποι Μέτρησης της Επιτυχίας:

.....

Ο coach δεσμεύεται ότι όλες οι πληροφορίες που μαθαίνει παραμένουν εμπιστευτικές, σύμφωνα με τον ενοποιημένο Κώδικα Ηθικής των EMCC & AC, όπου ο/η coach είναι accredited member.

Πελάτης/Coachee



EMCC
European Mentoring & Coaching Council

Coach

Βιβλία

Για όσους θέλουν να μελετήσουν περισσότερο, σχετικά με το Business/Corporate Coaching

1. Whitmore, J. Coaching for Performance. (1992) Breal Publishing, Boston.
2. Gallwey T, The inner game of work. (2003), Thomson Texere, New York.
3. Whitworth, L, Kimsey-House H., Sandahl P. (1998) Co-active Coaching: New skills for Coaching People Toward Success in Work and Life. Davies-Black Publishing, California.
4. Buckingham, M. Go Put Your Strengths to Work. (2007) Free Press, New York
5. Kline, N. Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind (1999) Octopus Publishing, London
6. Szabo, P. & Meier, D. Coaching Plain & Simple. (2008) Norton & Company, New York
7. Hunt, J. & Weintraub, J.R. The Coaching Manager. (2002) Sage Publications, London
8. Clutterbuck, D. Coaching the Team at Work. (2007) Breal International, London
9. Hawkins, P. Leadership Team Coaching. (2011) Kogan Page, London
10. Demkowski, S, Eldridge, F, Hunter, I The Seven Steps of Executive Coaching (2011)
11. O'Neill, M.B, Executive Coaching with Backbone and Heart (2007)
12. Brockbank, A, McGill, I Coaching, Mentoring, Supervision (2015)

Πηγές στο Διαδίκτυο

Coaching at Work magazine:

<https://www.coaching-at-work.com/>

Choice Magazine

<http://www.choice-online.com/>

European Mentoring and Coaching Council:

<http://www.emccouncil.org/>

International Coach Federation:

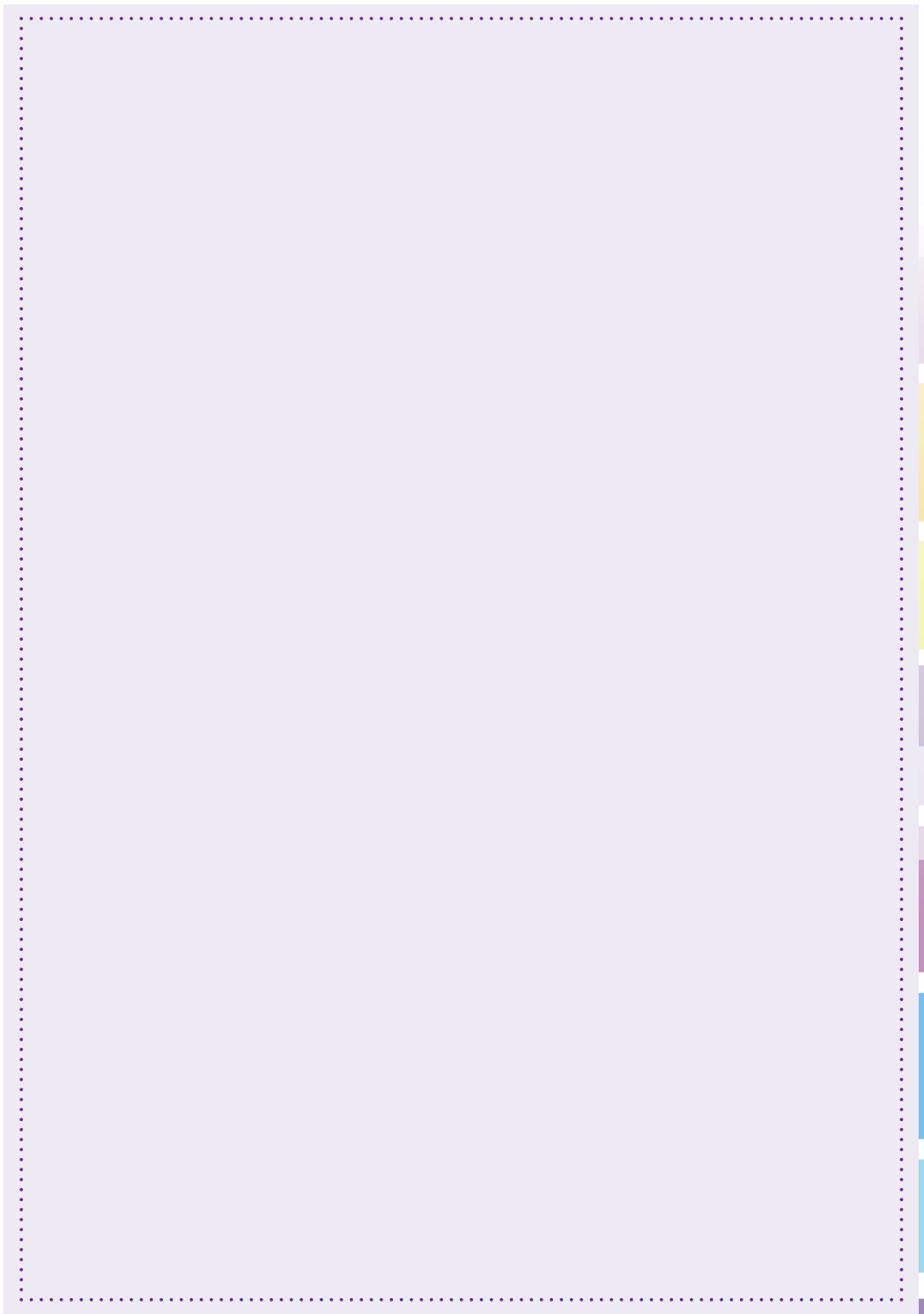
<https://www.coachfederation.org/>

Association for Coaching:

<https://www.associationforcoaching.com/>

World Association of Business Coaches:

<http://www.wabccoaches.com/>





HELLENIC
COACHING
ASSOCIATION