

# Χτίζοντας κουλτούρα coaching σε πέντε βήματα

Όσο σημαντικό και αν είναι το coaching σαν πρακτική, δεν χτίζεται χωρίς συστηματική εκπαίδευση, εξάσκηση και υποστήριξη

**Οι έρευνες** της Zenger & Folkman με στοιχεία από εκατοντάδες χιλιάδες 360 surveys δείχνουν ότι όταν οι ηγέτες των ομάδων εφαρμόζουν συστηματικά coaching, τα μέλη αυτών των ομάδων είναι 8 φορές πιο δεσμευμένα από τα μέλη των ομάδων, που δεν εφαρμόζεται συστηματικά το coaching. Επομένως, όταν η εταιρεία επωφελείται από το coaching, είναι φυσικό να θέλει να το διευρύνει και να το κάνει μέρος της κουλτούρας της, του mindset των στελεχών της και των εργαζομένων. Ωστόσο, με ποια βήματα χτίζεται η κουλτούρα coaching;

## 1. Δέσμευση από την κορυφή

Το πρώτο βήμα είναι η ηγεσία της εταιρείας να έχει ενστερνιστεί τη σημασία και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την πρακτική. Ο ταχύτερος τρόπος για αυτό είναι τα μέλη της ηγετικής ομάδας να έχουν εισπράξει τέτοια οφέλη ως coachees. Κατανοώντας έμπρακτα ότι το coaching είναι ένας τρόπος σκέψης και όχι μόνο μία δραστηριότητα, χρειάζεται και οι ίδιοι να πράξουν αυτό που λέμε «walk the talk».

## 2. Αποσαφήνιση των στόχων και των προσδοκιών

Η ηγεσία δίνει σαφή μηνύματα σχετικά με το πώς θέλει να διαμορφωθεί η χρήση του coaching στα επόμενα χρόνια, ξεκαθαρίζει τις προσδοκίες της και επικοινωνεί συχνά τη σημασία του coaching, έμπρακτα. Σχετικά παραδείγματα:

- ▶ Γενικός Διευθυντής σε εταιρεία-πελάτη μας οργάνωσε ένα μακροχρόνιο ομαδικό πρόγραμμα coaching για να επιταχύνει την απόδοση της ομάδας του.
- ▶ Μία εταιρεία-πελάτη μας επένδυσε στην ανάπτυξη των ηγετών ομάδων, σε όλα τα επίπεδα, ώστε να μπορούν να κάνουν το coaching, καθημερινή συνήθεια.

## 3. Εκπαίδευση σε coaching skills και coaching model

Όσο σημαντικό και αν είναι το coaching σαν πρακτική, δε χτίζεται χωρίς συστηματική



Κρύστα Τζελένη  
M.A. PCC, Leadership  
& Team Coach,  
Managing Partner  
TREASURE LAB PC

**Οι εταιρείες που εφαρμόζουν συστηματικά προγράμματα coaching για leaders, executive coaching, team coaching ή group coaching απολαμβάνουν πολλά οφέλη, όπως δείχνει η διεθνής πρακτική**

εκπαίδευση, εξάσκηση και υποστήριξη. Οι ηγέτες ομάδων όλων των επιπέδων δεν μπορούν ξαφνικά μία μέρα να αρχίσουν να κάνουν coaching. Η εταιρεία υιοθετεί ένα μοντέλο coaching, που ταιριάζει στη φιλοσοφία της και στη συνέχεια οι ηγέτες ομάδων εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται ώστε:

- ▶ να γίνουν καλύτεροι ακροατές
- ▶ να μάθουν τα βήματα μίας συζήτησης coaching
- ▶ να κάνουν ανοικτές διερευνητικές ερωτήσεις
- ▶ να ενστερνιστούν τον τρόπο σκέψης του coach
- ▶ να φύγουν από το «σου λέω τι να κάνεις» και να πάνε στο «σε ρωτάω τι σκέφτεσαι να κάνεις».

Έτσι, το στυλ ηγεσίας τους εξελίσσεται σταδιακά σε πιο ενδυναμωτικό και λιγότερο

κατευθυντικό, ενώ απολαμβάνουν και οι ίδιοι πολλαπλά οφέλη όπως κέρδος χρόνου, ταχύτερη ανάπτυξη των μελών της ομάδας, καλύτερες σχέσεις και υψηλότερη δέσμευση της ομάδας τους.

## 4. Συστημική ενσωμάτωση του coaching

Η εταιρεία εντάσσει το coaching μέσα στα συστήματά της σε πολλαπλές δραστηριότητες ανάπτυξης, στα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, εξέλιξης κ.ά. Συχνά σε μία τέτοια κουλτούρα, το coaching λειτουργεί συμπληρωματικά σε πολλά επίπεδα:

- ▶ **εκπαιδευμένοι εσωτερικοί coaches** υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν
- ▶ **εξωτερικοί coaches** υποστηρίζουν τα ανώτερα στελέχη
- ▶ **οι ηγέτες ομάδων** υποστηρίζουν την ομάδα τους χρησιμοποιώντας και το coaching
- ▶ **συνάδελφοι** αξιοποιούν μεταξύ τους το coaching, σε peer coaching
- ▶ **οι ομάδες** χρησιμοποιούν το team coaching για να βελτιωθούν ως ομάδα.

## 5. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του coaching

Η εφαρμογή των παραπάνω παρακολουθείται και μετράται. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε το πώς λειτουργεί όλο αυτό το σύστημα, αν προοδεύουν οι άνθρωποι και το πώς εξελίσσονται οι δείκτες απόδοσης, μέσω εταιρικών engagement surveys, climate surveys, 360 feedback surveys κ.ά. Συν τω χρόνω, μπορούμε να χαρτογραφήσουμε την εφαρμογή της κουλτούρας του coaching στην εταιρεία και να την εξελίξουμε ακόμη περισσότερο. Τελικά, εμπειρία και έρευνα συμφωνούν πως η εταιρική κουλτούρα coaching κάνει τους ανθρώπους και τους αριθμούς να ευημερούν. Το χτίσιμο κουλτούρας coaching αναδεικνύεται περισσότερο από ποτέ σε αναγκαίο παράγοντα για το μέλλον των εταιρειών.