

TREASURE LAB

Η αξία του Coaching στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης

Η Κρύστα Τζελέπη, Ιδρύτρια – Managing Partner της Treasure Lab PC, αναλύει τα οφέλη από την εφαρμογή του coaching στα στελέχη επιχειρήσεων. ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΡΙΑ ΑΚΡΙΒΟΥ



▶ **ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ**, έχει μπει στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και των εταιρειών η έννοια του coaching. Η χρήση του ως εργαλείο αυξάνεται καθώς θεωρείται ένα οικονομικά αποδοτικό μέσο για την επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων σε ομάδες και επιχειρήσεις που εστιάζει στην ανάπτυξη των ανθρώπων και τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης.

Η Ιδρύτρια – Managing Partner της Treasure Lab και τέως Πρόεδρος του ελληνικού charter chapter της Διεθνούς Συνομοσπονδίας Coaching (ICF), Κρύστα Τζελέπη, μια από τις πιο έμπειρες ειδικούς στην Ελλάδα με περισσότερες από 2.500 ώρες εμπειρίας σε coaching στελεχών όλων των βαθμίδων, αναλύει στο Fortune Greece τις μορφές και τα οφέλη του coaching και εξηγεί γιατί είναι απαραίτητη η υιοθέτηση του στη νέα μορφή ηγεσίας.

Για πρώτη φορά στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε Έρευνα για τα Business Coaching Practices, υπό την αιγίδα του Μεταπτυχιακού HR του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και του ΣΔΑΔΕ*. Ποιο είναι το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει; Ότι η ελληνική αγορά είναι πλέον ώριμη, σχετικά με τη χρήση του coaching ως εργαλείου για την ανάπτυξη των στελεχών και των ηγετών. Ενδεικτικά να αναφέρω ότι από τις 205 εταιρείες που απάντησαν στην έρευνα, οι 185 εξασκούν με κάποιους τρόπους το coaching. Βλέπουμε επίσης, βέλτιστες πρακτικές να εφαρμόζονται με επιτυχία και θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρότυπο για άλλες εταιρείες, που τώρα ξεκινούν την πορεία τους στην αξιοποίηση του coaching ως εργαλείου ανάπτυξης και διαχείρισης αλλαγών.

Άξιο αναφοράς είναι και το ότι αρκετές εταιρείες αναπτύσσουν τους ηγέτες τους στις τεχνικές του coaching, που σημαίνει ότι επενδύουν σε αυτό. Μετά από 17 χρόνια που έχουμε εκπαιδεύσει εκατοντάδες

ηγέτες ομάδων και ανώτερα στελέχη στο να γίνουν coach/leaders, βλέπουμε την τάση αυτή να κερδίζει ακόμη μεγαλύτερο έδαφος. **Τι ήταν αυτό που σας έκανε μεγαλύτερη εντύπωση;**

Το ανομοιογενές τοπίο στη χρήση του coaching το περιμέναμε. Ότι δηλαδή υπάρχει μεγάλο εύρος: από εταιρείες που δεν γνωρίζουν τι είναι το coaching μέχρι αυτές που εξασκούν πολλές βέλτιστες πρακτικές και πλησιάζουν προς «κουλτούρα coaching». Αυτό που μας έκανε εντύπωση είναι το πόσο κομβικό ρόλο παίζει η ανώτατη διοίκηση, το top management στο να αποφασίσουν και να επιλέξουν

coaching από επαγγελματίες coach

▶ Υπάρχει ειδικό budget για coaching

▶ Το coaching ενσωματώνεται στα HR συστήματα.

Και κατά συνέπεια, το κλίμα σε μία τέτοια εταιρεία/οργανισμό ευνοεί τον ανοικτό διάλογο, την περιέργεια, τη διαφορετικότητα, την δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Υπάρχει θετική επικοινωνία, αναγνώριση & strengths feedback.

Έχουμε συναντήσει τέτοιες εταιρείες στην έρευνά μας. Συναντήσαμε φαρμακευτική πολυεθνική που έχει internal coaches τους οποίους εκπαιδεύει σε διεθνώς διαπιστευμένο

οτι στα 7-8 προηγούμενα χρόνια.

Πώς το coaching μπορεί να αξιοποιηθεί ως εργαλείο διαχείρισης και διακράτησης ταλέντων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όταν φαινόμενα, όπως αυτό της «μεγάλης παραίτησης» εξακολουθούν να έχουν την ίδια δυναμική;

Η «μεγάλη παραίτηση» συνδέεται με πολύ ουσιαστικά ζητήματα του στελέχους και του εργαζόμενου για την εργασία του. Εκτός από την μεγάλη παραίτηση όμως, υπάρχει και η «σιωπηλή παραίτηση», δηλαδή η ψυχολογική αποσύνδεση του στελέχους και του εργαζόμενου. Οι εταιρείες που προσφέρουν coaching

Η «ΜΕΓΑΛΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗ» ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΜΕ ΠΟΛΥ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ

το coaching ως εργαλείο. **Θα λέγατε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει, όσο θα έπρεπε, στη δημιουργία κουλτούρας coaching σε επίπεδο manager στο εσωτερικό τους;**

Όταν λέμε «κουλτούρα coaching» εννοούμε ένα περιβάλλον όπου:

- ▶ Το coaching εκτιμάται από το top management
- ▶ Οι ηγέτες, internal coaches εκπαιδεύονται σε διαπιστευμένα προγράμματα coaching
- ▶ Η εταιρεία τα χρησιμοποιεί όλα: εσωτερικούς, εξωτερικούς & ηγέτες coaches
- ▶ Όλοι έχουν πρόσβαση σε

πρόγραμμα. Συζητήσαμε με εταιρεία που προσφέρει σε κάθε εργαζόμενο την ευκαιρία να επιλέξει έναν coach και να κάνει έως έξι coaching sessions, μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας. Και βέβαια, στη δική μας εμπειρία, πολλές φορές έχουμε αναπτύξει όλους τους ηγέτες ομάδων της εταιρείας για να γίνουν και coaches, σε άλλες περιπτώσεις το top management κλπ.

Μέσα από όλα αυτά, παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγαλύτερη αναγνώριση της ωφέλειας του coaching και ότι ήδη εφαρμόζονται αρκετές πρακτικές coaching, πολύ περισσότερο απ'

στους εργαζόμενους τους για δικά τους θέματα, επαγγελματικά ή και προσωπικά υποστηρίζουν τον εργαζόμενο να ξαναβρεί τις ισορροπίες του και το νόημα στην εργασία του. **Τι είναι αυτό που αναζητάτε σε ένα στέλεχος προκειμένου να δουλέψετε μαζί του;**

Σε μία τέτοια σχέση coach-πελάτη, και οι δύο κάνουν την επιλογή. Από τη δική μου πλευρά, αναζητώ το στέλεχος, τον άνθρωπο που θέλει πολύ να αναπτυχθεί, να προοδεύσει, που έχει αυτό που λέμε Growth Mindset. Αυτόν που όσο επιτυχημένος και αν είναι, κάνει αναστοχα-

CHANGE

Οι αλλαγές και τα νέα προγράμματα που αλλάζουν τη ζωή και την εργασία των συνεργατών της TreasureLab

Gamification

Ένα από τα νέα πράγματα που έχουμε εισάγει βασίζεται στη λογική των digital simulations για agile thinking και high performing teams. Αυτά εμπλουτίζουν τα προγράμματά μας και προσφέρουν μία πιο «παιχνιδιάρικη» μαθησιακή εμπειρία, κάτι σαν gaming experience που αρέσει πολύ. Όπως μας είπε ένας πελάτης μας: you are playfully serious!

Innovation

Τα προγράμματα Leader as a Coach, the Leader's Lab εξελίσσονται συνεχώς εντάσσοντας με κάθε νέα εταιρεία/πελάτη και κάτι ακόμη: μία καινοτομία, ένα νέο assessment, ένα διαφορετικό θέμα. Έτσι, σε συνδυασμό με το ότι μελετάμε συστηματικά τις νέες αλλαγές στον χώρο μας, τα προγράμματά μας περιέχουν την αιχμή των εξελίξεων της νευροεπιστήμης και του evidence based management.



◀ Η Κρύστα Τζελέπη είναι μια από τις πιο έμπειρες ειδικούς στην Ελλάδα με περισσότερες από 2.500 ώρες εμπειρίας σε coaching στελεχών όλων των βαθμίδων.

Γενικό Διευθυντή με τον οποίο δουλεύουμε μαζί εδώ και κάποιους μήνες: «η ομάδα έχει βρει μία επικοινωνία που αποδίδει, καθώς και καλύτερους τρόπους συνεργασίας». Για μένα αυτή είναι ολόκληρη η ανταμοιβή.

Ποια θεωρείτε ότι θα είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για έναν ηγέτη και με τι είδους δεξιότητες πρέπει να εξοπλιστεί προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις ανάγκες ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος;

Αν μιλήσουμε για ικανότητες που χρειάζεται ο ίδιος ο ηγέτης, είναι να διαθέτει ψυχική ανθεκτικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, να είναι διατεθειμένος να «ξεμάθει και να ξαναμάθει», να διαθέτει περιέργεια και growth mindset. Σε σχέση με την ομάδα του, χρειάζεται να μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανοικτού διαλόγου και ψυχολογικής ασφάλειας, ώστε να προωθείται η διαφορετικότητα και η καινοτομία. Σε αυτές τις συνθήκες, το coaching, χωρίς να είναι «πανάκεια» μπορεί να δράσει υποστηρικτικά: να προσφέρει εξατομικευμένη υποστήριξη, για να προχωρήσει ο ηγέτης πιο γρήγορα, να αναλάβει νέους ρόλους, να μάθει νέους τρόπους λειτουργίας και να διαχειριστεί αλλαγές. 📌

σμό, σκέφτεται, αναζητά νέες οπτικές σε προβλήματα, επενδύει στον εαυτό του για να γίνει καλύτερος ηγέτης ή επαγγελματίας, δοκιμάζει νέα πράγματα, τολμάει, ακόμη και αποτύχει.

τρόπους επικοινωνίας με τους stakeholders του ρόλου του κ.α.

Στα προγράμματα team coaching πριν λίγες μέρες άκουσα το εξής από έναν

«ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ ΤΗΝ ΑΙΧΜΗ ΤΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ ΤΗΣ ΝΕΥΡΟΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ EVIDENCE BASED MANAGEMENT».

Μπορείτε να μοιραστείτε μαζί μας κάποιο σχόλιο από managers που ξεκίνησαν το ταξίδι του executive coaching, και σας έκανε εντύπωση;

Συνήθως ακούω κάτι σαν αυτό που μου είπε ένας πελάτης πρόσφατα: «Με βοήθησες να δω κάποια πράγματα που δεν έβλεπα και να απομακρυνθώ από τρόπους σκέψης που με κρατάνε καθηλωμένο». Τα οφέλη είναι διαφορετικά για τον καθέναν: πρόσφατα μία πελάτισσα πήρε προαγωγή, ένας άλλος είναι έτοιμος να αναλάβει νέο ρόλο μετά από κάποιους μήνες συνεργασίας, ένας άλλος μαθαίνει πιο αποτελεσματικούς

WHO IS WHO

Η Κρύστα Τζελέπη έχει σχεδιάσει και υλοποιήσει με τους συνεργάτες της σπονδυλωτά προγράμματα coaching & team coaching για εκατοντάδες στελέχη από μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες.