

# Executive Coaching: ανοίγοντας το δρόμο προς την κορυφή

Και μόνο στο άκουσμα των λέξεων ηγέτης και ηγεσία, συνειρμικά στο νου μας έρχονται έννοιες όπως τελειότητα, κορυφή και αριστεία. Ωστόσο, υπάρχουν στιγμές που ακόμα και ο ηγέτης, αισθάνεται αδύναμος και χρειάζεται υποστήριξη. Το executive coaching μπορεί να αποτελέσει τον καλύτερο σύμμαχό του στην πορεία προς τη βελτίωση.

της Βασιλικής Κωνσταντινίδου,  
vkon@boussias.com

Η άσκηση ηγεσίας αποτελεί συνήθως μία μοναχική διαδικασία. Τα περισσότερα ανώτατα στελέχη, διστάζουν να ανοιχτούν στους συνεργάτες και συναδέλφους τους, να μιλήσουν για δυσκολίες που πιθανώς αντιμετωπίζουν, αποκαλύπτοντας έτσι, τα αδύνατά τους σημεία. Ωστόσο, είναι δύσκολο να εντοριστούν οι αδυναμίες και να βελτιωθούν οι ηγετικές ικανότητες όταν δεν παρέχεται το απαραίτητο feedback από τρίτους που αφορά δυνατό και αδύνατα σημεία και θέματα που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη. Άλλωστε, είναι γεγονός ότι πιο εύκολα αναγνωρίζουμε τις αδυναμίες και τα κενά στην απόδοση των άλλων παρά σε εμάς τους ίδιους.

“ Η εξεύρεση του κατάλληλου coach ισοδυναμεί με την τοποθέτηση του σωστού ανθρώπου σε μία θέση κλειδί στην επιχείρηση.

Όπως δήλωσε ο **Βασίλης Αντωνάς**, Executive Coach-Psychotherapist, Director της **Impact**, οι τελευταίες τάσεις μας δείχνουν πως το μοντέλο του «ηρωικού ηγέτη» θα περάσει σταδιακά στο χρονοντούλαπο της ιστορίας. Ο σημερινός ηγέτης, υποστηρίζει ο Β. Αντωνάς, καλείται να συντονίσει μία ομάδα ανθρώπων με στόχο να τους βοηθήσει να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα από ότι θα την έκανε αυτός.

Ο ηγέτης χρειάζεται πλέον να είναι αυθεντικός, αναγνωρίζοντας τα λάθη του και αξιοποιώντας αυτούς που ξέρουν καλύτερα από αυτόν ακόμα και δημοσίως. Καλείται, δηλαδή, να ηγηθεί δια του παραδείγματος. Και αυτό, ειδικά για τους CEO, είναι μία πρόκληση, συμπληρώνει ο Β. Αντωνάς.

## Γιατί executive coaching;

Τα προγράμματα executive coaching προσφέρουν την υποστήριξη που χρειάζεται το ανώτατο στέλεχος για να καταστεί αποτελεσματικότερο στο ρόλο του. Στοιχείουν στη διερεύνηση των σημείων εκείνων που στέκονται εμπόδιο για την επιτυχή άσκηση της ηγεσίας, με σκοπό την εις βάθος κάλυψη των αναγκών, με δομημένο τρόπο και διαδικασίες.

Κατά τη διάρκεια του executive coaching διερευνώνται τα προβλήματα και οι προκλήσεις που ανακύπτουν, προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιλογές, να βρεθούν οι λύσεις και τελικά να αποφασιστεί και να οριστεί η πορεία δράσης που πρέπει να ακολου-

θηθεί. Το ανώτατο στέλεχος με τη σειρά του, μέσα από αυτή τη διαδικασία, διερευνά τις υπάρχουσες δεξιότητές του, αναγνωρίζει τα σημεία εκείνα που έχει ανάγκη να ενισχύσει και βελτιώνει τις επιδόσεις του, απελευθερώνοντας τις δυνάμεις που διαθέτει.

Σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα της εταιρείας **Sherpa Coaching** με τίτλο “*The 2009 Sherpa Executive Coaching Survey*” αποδεικνύεται ότι η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται κυρίως ως εργαλείο για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

Το ποσοστό μάλιστα, των εταιρειών που χρησιμοποιεί το coaching για την ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων, έχει αυξηθεί από 43% πριν τέσσερα χρόνια σε 50% φέτος, ενώ η χρήση του για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος ή πρόκλησης έπεσε στο 32%.

## Ποιες επιχειρήσεις εφαρμόζουν executive coaching προγράμματα;

Οι δεξιότητες, που διαθέτουν τα ανώτατα στελέχη, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την απόδοση της εταιρείας. Η επιτυχία, ωστόσο, εξασφαλίζεται όταν λαμβάνεται δράση, με την έννοια του εντοπισμού των αδυναμιών και των σημείων εκείνων στα οποία ο ηγέτης κωλύει, αναγνωρίζοντας έτσι την αναγκαιότητα για παροχή ειδικής υποστήριξης. Σύμφωνα με την **Πάμελα Καραβά**, Cert. Executive & Life Coach της **Career & Life Coaching Center**, πάσης φύσεως επιχειρήσεις, που έχουν ακούσει για τα θετικά αποτελέσματα του coaching στο εξωτερικό και επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοση των ανώτερων στελεχών τους-συνήθως αυτές που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα με τη συμπεριφορά ή την απόδοση κάποιου στελέχους- επιλέγουν να εφαρμόσουν προγράμματα executive coaching. Αντίστοιχα και ο **Ιωάννης Λαγουδάκης**, Consultant στην **HRP**, υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένες κατηγορίες εταιρειών ή στελεχών που επιλέγουν την εφαρμογή ενός executive coaching προγράμματος. Αυτό κρίνεται πάντοτε από τη διάρκεια, τις απαιτήσεις και το ανάλογο κόστος.

### Ποιους αφορούν τα προγράμματα

Τα προγράμματα που απευθύνονται σε ανώτατα στελέχη, αφορούν άτομα που αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και θέλουν να μάθουν τι χρειάζεται για να καταστούν περισσότερο ικανοί και αποτελεσματικοί ηγέτες. Επιπλέον, απευθύνονται σε ταλαντούχους εργαζόμενους της διοίκησης οι οποίοι είναι υποψήφιοι για να αναλάβουν θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης ή να διαδεχθούν κάποιον ηγέτη που αποχωρεί και έχουν ανάγκη ενίσχυσης των ηγετικών και επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων. Υπάρχουν πολλή ικανά στελέχη τα οποία στερούνται της δεξιάς πειθούς και της ισχυρής βούλησης, στοιχεία που χρειάζονται για να προωθηθούν, να προβάλλουν και να κάνουν αποδεκτές τις ιδέες τους.

Τα άτομα αυτά, όπως και managers χωρίς μεγάλη εμπειρία; η ανάπτυξη των οποίων θεωρείται καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της οργάνωσης, μπορούν μέσω του executive coaching να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Ακόμα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου ανώτατα στελέχη πλησιάζουν τα όρια της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Για αυτά τα άτομα, τα executive coaching προγράμματα μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα αποτελεσματικά, βοηθώντας τα να εξισορροπήσουν την προσωπική με την επαγγελματική ζωή. Τέλος, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, σε μία εταιρεία να βρίσκονται ηγετικά στελέχη για μεγάλο χρονικό διάστημα και να εμφανίζουν δυστοκία-δυσκοιλία να συμβαδίσουν και να προσαρμοστούν με τις αλλαγές που γίνονται στην επιχείρηση. Και σε αυτά τα στελέχη, τα προγράμματα executive coaching μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα βοηθητικά.

Σύμφωνα με την έρευνα της Sherpa Coaching, το 42% των εταιρειών που εφαρμόζουν προγράμματα coaching, επιτρέπουν να συμμετέχουν σε αυτά managers κάθε επιπέδου ενώ το 47% τα περιορίζει στους senior managers και τους executives. Το executive coaching δείχνει να έχει μία ανοδική πορεία μέσα στα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, φέτος διαγράφεται αυξητική τάση παροχής τέτοιων προγραμμάτων αποκλειστικά για τους senior executives (18% πριν από τρία χρόνια, 21% φέτος). Αυτό, ίσως, μαρτυρά τους ισχυρούς προϋπολογισμούς και τις δύσκολες, οικονομικά, περιόδους.

### Employee & executive coaching

Ενώ ο ρόλος των απλών στελεχών είναι να δίνουν έμφαση σε συστήματα και δομές και να διατηρούν και να αποδέχονται την πραγματικότητα, ο ηγέτης καλείται να εξετάζει συνεχώς και να αναπτύσσει την πραγματικότητα αλλιώς κυρίως να δίνει έμφαση στους ανθρώπους. Είναι αυτός που πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να κινητοποιεί τα συναισθήματα των εργαζομένων, να ανυψώνει τις επιδιώξεις τους και να τους οδηγεί προς νέες κατευθύνσεις, προσθέτοντας όραμα στη ζωή τους. Καθώς λοιπόν οι ρόλοι τους απέχουν παρασάγγας, επόμενο είναι και τα προγράμματα coaching να διαφοροποιούνται ανάλογα με το σε ποιον απευθύνονται. Όπως υποστηρίζει ο Ι. Λαγουδάκης, ενώ το employee coaching εμψυχώνει τις αρμοδιότητες του μάνατζερ και στόχο έχει τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, το executive coaching εκτελείται από έναν επαγγελματία coach για τις ανάγκες ενός υψηλόβαθμου στελεχούς και μπορεί να συμπεριλαμβάνει θέματα όπως εξισορρόπηση ιδιωτικού και εργασιακού χρόνου ή εξέλιξη καριέρας.

Σύμφωνα με την Π. Καραβά, η βασική διαφορά μεταξύ των προγραμμάτων employee coaching και executive coaching είναι ότι με τα πρώτα οι εργαζόμενοι βελτιώνουν συμπεριφορές, απόδοση και μαθαίνουν τι σημαίνει ομαδική δουλειά ενώ με τα δεύτερα, το στέλεχος μαθαίνει πώς να γίνει coach ο ίδιος, ώστε να κατανοεί και να βοηθά στη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων - υπαλλήλων του. Το executive coaching αποτελεί μία επίσημη διαδικασία κατά την οποία ο coach συνεργάζεται και δεσμεύεται με το στέλεχος για την ανάληψη μίας σειράς θεμάτων. →

## Case Study

### To Executive Coaching στη Rigips Hellas

**Ράνια Θηραίου**  
Human Resources  
Manager, Rigips Hellas SA,  
Saint-Gobain/Gyproc.



Ο ορισμός του coaching, όπως δίνεται μέσα από τη βιβλιογραφία, είναι η δημιουργία προϋποθέσεων για την ολοκληρωμένη και χωρίς εμπόδια αξιοποίηση των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου. Είναι η αναζήτηση της τελειότητας, η διαμόρφωση σχέσης εμπιστοσύνης μέσα από αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία. Είναι η εισαγωγή σε ένα πολυδιάστατο και εναλλακτικό τρόπο σκέψης, η πρόκληση στα ισχύοντα δεδομένα.

Στη χώρα μας, ο όρος είναι πολύ δημοφιλής και χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια. Όλο

και περισσότερες εταιρείες επενδύουν χρόνο και οικονομικούς πόρους σε προγράμματα coaching για τα ηγετικά στελέχη τους. Στόχος των προγραμμάτων είναι η βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των στελεχών, ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να οδηγήσουν τις ομάδες τους, και κατά συνέπεια την επιχείρηση, στην επιτυχία. Στη Rigips Hellas η ανάγκη για σχεδιασμό προγράμματος καθοδήγησης (coaching) για τα ηγετικά στελέχη, έγινε εντονότερη μετά τη συγχώνευση με τον Όμιλο Saint Gobain, λόγω της πολυπλοκότητας και διαφορετικότητας των εταιρειών του Ομίλου, τη νέα ηγεσία και την αλλαγή κουλτούρας. Η φιλοσοφία του Ομίλου μας είναι ότι, ξεκινώντας από την κορυφή, όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις, οι θετικές αλλαγές που θα επιφέρουν τα προγράμματα coaching θα διοχετευτούν σε όλο τον οργανισμό και θα τον ενδυναμώσουν. Για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος καθοδήγησης (coaching) απαιτείται η συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους. Η επιλογή του συμβούλου εξαρτάται από παράγοντες όπως η εξειδίκευση στο χώρο, η σχέση εμπιστοσύνης, ο σεβασμός στις ιδιαιτερότητες του εργασιακού περιβάλλοντος, η ειλικρίνεια και η συστηματική παρακολούθηση της εξέλιξης στην υλοποίηση.

#### Σχέση coach και coachee

Το coaching που πραγματοποιείται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, επαφίεται στη συνεργασία και τη δέσμευση των δύο συμβαλλόμενων, coach και στελέχους, για την ανάλυση μίας σειράς θεμάτων και για τον προσδιορισμό των προσδοκιών και ρεαλιστικών κατευθυντήριων γραμμών. Οι δύο πλευρές καθορίζουν τη συχνότητα, τη διάρκεια και τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιούνται οι συνεδρίες ανάλογα με τις ανάγκες.

Ο executive coach ανακαλύπτει σταδιακά τα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ανώτατου στελέχους με το οποίο συνεργάζεται και σε συνεννόηση μαζί του, προτείνονται νέοι τρόποι χειρισμού των καταστάσεων, εφόσον αυτοί που εφαρμόζονταν έως τότε αποδείχθηκαν αναποτελεσματικοί.

Η εξέταση και η επανεκτίμηση των δεδομένων και των πληροφοριών, ο σαφής καθορισμός των στόχων, ο σχεδιασμός στρατηγικής που θα φέρει την αλλαγή, η αξιολόγηση και η μέτρηση της διαδικασίας προόδου σε σχέση με τους στόχους, εκτιμώντας τις δυσκολίες και τα εμπόδια που προκύπτουν, αποτελούν βασικά στάδια των συνεδριών coaching. Ο coach μαθαίνει ποιος πραγματικά είναι ο ηγέτης εις βάθος, κατανοεί τη θέση του και υποστηρίζει τον ίδιο

και τους στόχους που έχει θέσει. Είναι ο άνθρωπος που εξετάζει τις υπάρχουσες αντιλήψεις, στάσεις και πεποιθήσεις υπολογίζοντας και εκτιμώντας τις διαθέσιμες δυνατότητες. Αναλύει τα εμπόδια και παρέχει την υποστήριξη που χρειάζεται για να αντιμετωπιστούν αδυναμίες. Επιπλέον, ενθαρρύνει την καλλιέργεια των δεξιοτήτων που έχει ανάγκη το ανώτατο στέλεχος να αναπτύξει, προκειμένου να καταστεί περισσότερο αποτελεσματικό. Εφόσον η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ τους καθίσταται αγαστή και αρμονική, ο coach βοηθά τα στελέχη στην ανάπτυξή τους, στην αποσαφήνιση των στόχων που τίθενται και στην επικέντρωση της ενέργειας προς την επίτευξή τους.

#### Υπάρχει απόδοση;

Έρευνες αναφέρουν ότι στελέχη που δέχονται τη βοήθεια ενός coach είναι περισσότερο πιθανό να ορίσουν συγκεκριμένους στόχους και να επιζητήσουν feedback από τους συνεργάτες τους, μας δήλωσε ο Ι. Λαγουδάκης. Έτσι, σαν οφέλη των προγραμμάτων executive coaching, αναφέρει τη βελτιωμένη απόδοση μέσα από τη συνειδητοποίηση και κατανόηση των ατομικών συμπεριφορών, την ποιοτικότερη δουλειά σε επίπεδο ομάδας και τις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους.

Μάλιστα, η εφαρμογή executive coaching προγραμμάτων, μπορεί να προσφέρει μοναδική απόδοση στην επένδυση (ROI), προσφέροντας νέους τρόπους για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων που αφορούν τόσο στην εταιρεία όσο και στους ανθρώπους της. Σύμφωνα με την έρευνα της Sherpa Coaching, το 87% των επαγγελματιών του HR και των «πελάτων» του executive coaching, αποτιμούν την αξία του ως «υψηλή» ή «πολύ υψηλή». Σε ίδιο, βέβαια, ποσοστό (87%), δήλωσαν ότι δεν έχουν καμία διαδικασία για να μετρήσουν αυτή την αξία.

Σύμφωνα με τον Β. Αντωνά, σε εταιρικό επίπεδο, το coaching εναρμονίζει οράματα, κουλτούρες και στρατηγικές με την αποδοτικότητα των στελεχών και σε ατομικό επίπεδο, μπορεί να ενισχύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη, την εδραίωση αποτελεσματικών παραμέτρων επικοινωνίας και συνεργασίας, τις δεξιότητες ηγεσίας, την υπευθυνότητα και τη διάθεση για επιτυχία. Η Π. Καραβά, υποστηρίζει ότι μέσα από τα προγράμματα executive coaching, πρώτα επωφελείται το στέλεχος αφού εντοπίζονται οι αδυναμίες που πρέπει να βελτιωθούν και τα δυνατά σημεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει πιο αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα να συνεργάζεται πιο ήρεμα και αποδοτικά. Με τη βελτιωμένη αυτή συμπεριφορά και απόδοση, συνεχίζει η Π. Καραβά, επωφελείται και η επιχείρηση.

#### Ο κατάλληλος coach

Η εξεύρεση του κατάλληλου coach ισοδυναμεί με την τοποθέτηση του σωστού ανθρώπου σε μία θέση

“Αποδοτικότεροι coaches, είναι αυτοί που συνδυάζουν την εμπειρία που διαθέτουν στις επιχειρήσεις με τις ικανότητες στη συμβουλευτική.

κλειδί στην επιχείρηση. Πολλοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να εξετάζονται προτού γίνει η τελική επιλογή του coach. Ορισμένοι από αυτούς είναι η εκπαίδευση που έχει λάβει, οι εταιρείες με τις οποίες έχει συνεργαστεί στο παρελθόν, αν έχει κάνει coaching σε άλλα στελέχη του ίδιου κλάδου, με ποιο τρόπο αποτιμά τη βελτίωση που επέρχεται κ.λπ.

Όπως δήλωσε ο Β. Αντωνάς, ως κριτήρια επιλογής πρέπει να τίθενται αρχικά η παρουσία του εκάστοτε επαγγελματία, η δυνατότητα του να αντιλαμβάνεται τις οργανωτικές παραμέτρους της κάθε εταιρείας και όχι μόνο του coachee με τον οποίο θα συνεργαστεί, η δυνατότητα να αναπροφοδοτεί δυναμικά και χρήσιμα, το δίκτυο συνεργατών και το πελατολόγιό του. Επιθυμητή είναι και η πιστοποίηση, όπως και η σχέση του με κάποιο διεθνή οργανισμό, υποστηρίζει ο Β. Αντωνάς, όταν όμως αυτό αποτελεί Unique Selling Point, λόγω απουσίας κάτι πιο ουσιαστικού, τότε καλό είναι να εξετάζουμε πιο προσεκτικά όσα προαναφέρθηκαν. Άλλωστε, συμπληρώνει, οι παρούσες συνθήκες πιστοποίησης αυτή τη στιγμή διεθνώς (100 με 200 ώρες άσκησης, μία βασική εκπαίδευση και μικρή επαγγελματική

εμπειρία) είναι τόσο λίγες που δε διασφαλίζουν κάποιο ιδιαίτερο πλεονέκτημα καθώς είναι περισσότερο marketing.

Μελετώντας κανείς τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο executive coach, το πιθανότερο είναι να συνειδητοποιήσει ότι αποδοτικότεροι coaches, είναι αυτοί που συνδυάζουν την εμπειρία που διαθέτουν στις επιχειρήσεις με τις ικανότητες στη συμβουλευτική. Και αυτό γιατί για το συγκεκριμένο ρόλο, και τα δύο αυτά στοιχεία θεωρούνται απαραίτητα, καθώς από τη μία, είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί μία συζήτηση για τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία αλλά και τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που ανακύπτουν, με έναν coach που δε γνωρίζει το εκάστοτε πεδίο εργασίας, τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό αλλά και τα τρέχοντα θέματα και τη δυναμική της οργάνωσης. Από την άλλη, εξίσου δύσκολο διεξάγεται μία συζήτηση με έναν coach, που είναι άριστος γνώστης των εργασιακών θεμάτων ο οποίος εντούτοις δεν έχει λάβει κατάλληλη εκπαίδευση στη ψυχολογία και τη συμβουλευτική. Επομένως, όποιο και αν είναι το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, οι coaches οφείλουν να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση τόσο στην ίδια την αγορά όσο και στη συμβουλευτική, προκειμένου να καθίστανται αποτελεσματικοί. **HR**

## CAREER & LIFE COACHING CENTRE

*Life*

C H A N G I N G W E E K E N D S

YOUR PATH TO EVOLUTION!

Have you always wanted **more in life** but never got it till now?

Have you ever wondered how much more you can offer as a successful and respected **executive**?

Are you at a **career or life crossroads**?

Make positive changes in your life – improve your money status and wealth, climb higher on the career ladder, create better relationships with family and friends.

### HOW DO WE ACHIEVE SUCCESS?

Our **C&LC Centre** focuses on **Specialty Streams**: • Executive, Business & Career Coaching  
• Life Cycle Coaching & Health Wellness Coaching • Teenage Life & Career Orientation

### LIFE CHANGING WEEKENDS

2-4 DAY COACHING HOLIDAYS THAT MAKE A LASTING DIFFERENCE ON YOUR PROFESSIONAL AND PERSONAL LIFE.

- ▶ Full Personality Profiling
- ▶ 6-hour coaching session per day
- ▶ Change Plan (Personal Life Plan)
- ▶ Detox menus and Relaxation activities
- ▶ 6 months dedicated follow-up support, guidance and coaching

WITH COLLABORATIONS IN THE NETHERLANDS AND AUSTRALIA

CONTACT PAMELA CARAVAS AT [pamela.caravas@gmail.com](mailto:pamela.caravas@gmail.com) OR CALL ON +306997110132 | [www.coachingevolution.org](http://www.coachingevolution.org)