ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ TEAM COACHING ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ

THE CONTRIBUTION OF TEAM COACHING TO THE GROWTH OF EXECUTIVES & IMROVEMENT OF THEIR PERFORMANCE

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: Μπρόζου Στυλιανή

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Ιορδάνογλου Δήμητρα

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Μπρόζου Στυλιανή

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: Μ.Σ.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά γενικότερα όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό του ΟΠΑ αλλά κυρίως την επόπτρια μου, Δρ. Δήμητρα Ιορδάνογλου για τη κατανόηση και τη καθοδήγηση της καθόλη τη διεξαγωγή της εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα ευχαριστώ τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου, οι οποιοί αφιέρωσαν το χρόνο τους και δέχτηκαν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ, χρωστάω και στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη που υπέδειξαν από την έναρξη των σπουδών μου, έως και την αποπεράτωση της παρούσας εργασίας. Τέλος θέλω να ευχαριστήσω ειδικά τη συμφοιτήτρια μου που με εισήγαγε στο ενδιαφέρον θέμα, αυτό του coaching.

Αφιερωμένο σε όσους αναζητούν την αλλαγή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιεχόμενα

Περίληψη 8

Abstract 9

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή 10

1.1 Σκοπός της μελέτης 11

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα 11

1.3 Δομή της εργασίας 11

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση 12

2.1 Coaching 12

2.2 Η ιστορία του coaching 14

2.3 Θεωρητικά μοντέλα coaching 17

2.3.1 FEEL 17

2.3.2 ACE FIRST 17

2.3.3 Wheel of Life 18

2.3.4 GROW 19

2.4 Πεδία εφαρμογής του Coaching 21

2.4.1 Είδη coaching 22

2.4.2 Sales coaching 23

2.4.3 Leadership coaching 24

2.4.4 Business coaching 24

2.4.5 Executive coaching 24

2.4.6 Team coaching 25

2.5 Το coaching ως μέθοδος ανάπτυξης ικανοτήτων για στελέχη και ηγέτες 26

2.5.1 Ο ηγέτης, ο ρόλος και η κουλτούρα 27

2.5.2 Αυτογνωσία 28

2.5.3 Διεύρυνση της διαδικασίας σκέψης 29

2.5.4 Ανάπτυξη και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης 29

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.5.5 Διερεύνηση αξιών και ηθικής 30
2.6 Τα αποτελέσματα του coaching 31
2.7 Προγράμματα coaching στην Ελλάδα 34
2.8 Team Coaching 36
2.8.1Ορισμοί 37
2.8.2 Η έννοια της ομάδας 37
2.8.3 Μοντέλα ανάπτυξης ομάδων 38
2.8.4 Ο ρόλος του team coach 41
2.8.5 Δεξιότητες του Team Coach 42
2.8.6 Οφέλη του Team Coaching 43
2.8.7 Ιδιαιτερότητες του team coaching 45
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας 47
3.1 Σχεδιασμός 47
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα 47
3.3 Συλλογή δεδομένων 51
3.4 Ανάλυση δεδομένων 51
3.5 Θέματα ηθικής – δεοντολογίας 52
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση των αποτελεσμάτων 52
4.1 Θεματική ενότητα 1: Προγράμματα coaching και πεδία όπου εφαρμογή των τεχνικών και των προγραμμάτων coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό 53
4.1.1 Internal ή external coaching; 54
4.2 Θεματική ενότητα 2: Ανάπτυξη ικανοτήτων & δεξιοτήτων των στελεχών 56
4.3 Θεματική ενότητα 3: Επίδραση του coaching στην απόδοση των στελεχών 57
4.4 Θεματική ενότητα 4: Διερεύνηση του εύρους και της αποτελεσματικότητας εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων στους ελληνικούς οργανισμούς 59
4.5 Θεματική ενότητα 5: Team coaching 59
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση των αποτελεσμάτων και πρακτικές εφαρμογές για τη ΔΑΔ 60
Κεφάλαιο 6: Περιορισμοί της έρευνας & προτάσεις για μελλοντική έρευνα 63

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6.1 Περιορισμοί έρευνας 63

6.2 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα 63

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία 64

Ελληνική Βιβλιογραφία 70

Παραρτήματα 71

Παράρτημα 1: Οδηγός Συνέντευξης 71


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι η παρουσίαση του coaching, με έμφαση στη μέθοδο του team coaching, πως μπορεί να γίνει χρήση τους από έναν οργανισμό καθώς και η διερεύνηση της συμβολής τους στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των στελεχών στην Ελληνική πραγματικότητα. Προς ικανοποίηση των παραπάνω, η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποιοτική έρευνα, ημιδομημένων συνεντεύξεων, που στηρίχθηκε σε μικρό δείγμα σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling). Συνολικά ελήφθησαν δέκα (10) συνεντεύξεις, με το δείγμα της έρευνας να περιλαμβάνει συνεντεύξεις από στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μεγάλων και μεσαίων πολυεθνικών εταιρειών (που δρουν στην Ελλάδα), μιας μεγάλης ελληνικής εταιρείας αλλά και πιστοποιημένους coaches. Κύριος περιορισμός της έρευνας ήταν το σχετικά μικρό δείγμα, ωστόσο τα αποτελέσματα και οι αναλύσεις που παρουσιάζονται είναι αξιόπιστα, δεδομένου ότι το δείγμα αποτελείται από έμπειρους επαγγελματίες σε αυτό το τομέα. Η ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής επιστημονικής βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας έδειξε ότι το coaching έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη στελεχών, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, την αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων και την αυτοεκτίμηση στην ανάπτυξη της ηγεσίας και τις επιδόσεις, αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων και βελτίωση της ομαδικής εργασίας. Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν και από τη παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα τα ευρήματα έδειξαν ότι η χρήση τεχνικών ή και προγραμμάτων coaching επιφέρει θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, ενώ βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων και των στελεχών. Στην Ελλάδα εφαρμόζονται από μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς που το έχουν εντάξει στην κουλτούρα τους, από μεγάλους ελληνικούς οργανισμούς που επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, από μεσαίου μεγέθους οργανισμών, στοχεύοντας κυρίως στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων συμπεριφορών καθώς και με την εναρμόνιση των ατόμων με τις αξίες του οργανισμού. Δυστυχώς δεν βρέθηκαν απτά στοιχεία για το Δημόσιο τομέα. Τέλος, από το δείγμα προέκυψε ότι η χρήση της μεθόδου team coaching, παραμένει ακόμη πολύ περιορισμένη. Συχνά, συγχέεται με τη παρακολούθηση ολιγοήμερων σεμιναρίων, ενώ τέθηκε και το ζήτημα μη ύπαρξης coaches που να μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά αυτή τη μέθοδο.

Λέξεις κλειδιά

coaching, team coaching, ανάπτυξη και απόδοση στελεχών, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract

The fundamental aim of the present study is the presentation of coaching, giving an emphasis on team coaching methods, the examination of how "coaching" can be used from the companies. Also, the investigation of the contribution to the development and the improvement of the human resources and especially to the executives of the Greek market. In order to satisfy those, the research methodology that was chosen was a qualitive research; using semi structured interviews, which was based on a small sample, conducting purposive sampling. Ten, in total, (10) interviews were conducted, with the research sample including interviews with Human Resources (HR) executives of large and medium-sized multinational companies (operating in Greece), a large Greek company and certified coaches. The main limitation is that we have a rather small sample yet the presented results and analysis hold a respectful validity given the fact that our sample are experts on this field with many years of experience The review of the international and Greek literature revealed that coaching has shown significant results in the development of executives, in the development of their skills, in the face of change, crisis and self-esteem, in the development of leadership and performance, and improving teamwork. The above was confirmed by the present research. More specifically, the findings showed that the use of coaching techniques and programs bring positive results, both individually and at team and organizational level, whilst helping to develop the skills / abilities of employees and executives. In Greece they are applied by large multinational organizations that have incorporated it into their culture, by large Greek organizations that invest in the development of their personnel. Unfortunately no tangible data were found for the Public Sector. Finally, the sample showed that the use of team coaching method is still very limited. It is often confused with attending short seminars, and the issue of non-existent coaches who can effectively support this method was raised.

Key words

coaching, team coaching, development, performance, executives, HR

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Ο κόσμος των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από συνεχή ρευστότητα, συνεχείς αλλαγές και αυξανόμενη αβεβαιότητα. Επομένως, ειδικά σε αυτό το χώρο, η διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπων της είναι επιτακτικής σημασίας, όχι μόνο για την επιτυχή αντιμετώπιση εμποδίων αλλά και για τη δημιουργία νέων ευκαιριών.

Οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν υψηλές αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους, αναζητούν τρόπους και πρακτικές που να εξυπηρετούν τόσο τις ανάγκες των εργαζόμενων όσο και τις οργανωσιακές ανάγκες, με τα προγράμματα coaching να επιλέγονται ως βέλτιστες πρακτικές. Η θετική τους επίδραση θεωρείται δεδομένη και έχει αποδειχθεί ισχυρή, παρουσιάζοντας θετική συσχέτιση με την κερδοφορία των εταιρειών, ενώ η αποτελεσματικότητά τους δεν περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική ζωή των στελεχών αλλά και στην προσωπική τους, με τα οφέλη να είναι αμφίπλευρα.
Ωστόσο, πέρα από μεμονωμένα στελέχη, οι επιχειρήσεις αποτελούνται κυρίως από ομάδες οπού και αυτές χρήζουν καθοδήγησης ώστε να επιφέρουν τη μέγιστη απόδοση. Το team coaching αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση στην ανάπτυξη της επαγγελματικής ηγεσίας. Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο οργανωτικής ανάπτυξης και μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στα προγράμματα αλλαγής κουλτούρας. Με αυτή τη προσέγγιση, μια ομάδα μπορεί να αναπτυχθεί μαζί, να αποσαφηνίσει τον σκοπό, τους στόχους και τους τρόπους εργασίας της, να επανασυνδεθεί με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους και να εντοπίσει ισχυρούς νέους τρόπους για να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού της.

Η παρούσα εργασία στοχεύει να αποσαφηνιστούν βασικές έννοιες και πεδία εφαρμογής, εξετάζει τη χρησιμότητα τους βάση ερευνών, παρουσιάζει τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας τόσο ατομικά όσο και συλλογικά αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Στην εξίσωση μπαίνει και ο παράγοντας απόδοση εργαζομένων. Τέλος προτείνονται πρακτικές εφαρμογές για τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.1 Σκοπός της μελέτης

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι η παρουσίαση του coaching, με έμφαση στη μέθοδο του team coaching, και πως μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό καθώς και η διερεύνηση της συμβολής τους στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα των στελεχών της Ελληνικής πραγματικότητας.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Έχοντας γίνει μια εισαγωγή στο πραγματεύων θέμα της μελέτης, πριν γίνει η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πρέπει να δηλωθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, που αναμένονται να εξεταστούν με τη παρούσα μελέτη, προκειμένου να καθοριστούν οι κατευθυντήριες γραμμές της έρευνας αλλά και να εξετάσει εάν αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν αντιμετωπιστεί με επιτυχία, στην αντίστοιχη περιοχή των συμπερασμάτων.

Συμπερασματικά, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό.
- Διερεύνηση της συμβολής προγραμμάτων coaching στην ανάπτυξη ικανοτήτων/ δεξιοτήτων των στελεχών.
- Διερεύνηση της επίδρασης προγραμμάτων coaching στην απόδοση των στελεχών.
- Διαπίστωση του εύρους και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching στους ελληνικούς οργανισμούς
- Διερεύνηση χρήσης τεχνικών team coaching στους ελληνικούς οργανισμούς

1.3 Δομή της εργασίας

Για την εκπλήρωση των σκοπών της έρευνας αποφασίστηκε η διεξαγωγή της σε δύο κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από μία διεξοδική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία θεωρείται αναγκαία για την ομαλή μετάβαση στο δεύτερο μέρος - το ερευνητικό. Επομένως, στο πρώτο μέρος θα οριστεί η έννοια του coaching (σε γενικό πλαίσιο), θα παρουσιαστούν τέσσερα θεωρητικά μοντέλα coaching. Επιπλέον θα εξεταστούν τα πεδία εφαρμογής και το coaching ως μέθοδος ανάπτυξης ικανοτήτων τόσο για τα στελέχη όσο και για ηγέτες. Επίσης θα παρουσιαστούν τα είδη coaching που χρησιμοποιούνται στο κόσμο των επιχειρήσεων, ενώ θα εξεταστεί και πιο διεξοδικά η χρήση του team coaching.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από μια ποιοτική έρευνα, στην οποία κλήθηκαν να συμμετάσχουν επαγγελματίες coaches, αλλά και στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μεγάλων και μεσαίων πολυεθνικών εταιριών. Ο σκοπός της έρευνας είναι να επιβεβαιώσει κατά κύριο λόγο την εγκυρότητα των ευρημάτων της βιβλιογραφικής εξέτασης. Αφού γίνει ανάλυση τους, θα τεθούν προς συζήτηση δίνοντας προτάσεις πρακτικών εφαρμογών για τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Coaching

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επί τη βάση της μεθοδολογίας του coaching

Τι είναι, όμως το coaching; Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί, οι οποίοι περιγράφουν τι εστί coaching. Για τον Grant (2009), πρόκειται για μια συνεργατική και συστηματική διαδικασία, επικεντρωμένη στη λύση και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, κατά την οποία ο coach ενθαρρύνει τη βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων, της απόδοσης, της αυτόνομης μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης του coachee. Για τον Ives Yossi (2008), το coaching είναι μια διαδικασία, η οποία στοχεύει στην γνωσιακή, συναισθηματική και συμπεριφορική αλλαγή του ατόμου, που δεν έχει ψυχολογικά προβλήματα. Είναι προσανατολισμένο στην προσωπικότητα του πελάτη, στις επιθυμίες και στις ανάγκες, που εκφράζει. Τέλος, στοχεύει στην ανάπτυξη της αυτογνωσίας, της συνειδητότητας και της υπεύθυνης στάσης του πελάτη, όπου και τον ενθαρρύνει να αναλάβει τα ηνία της ζωής του. Για την Dunbar (2009), είναι το όχημα, όπου ο coachee θα μεταβεί από την παρούσα στην επιθυμητή για εκείνον κατάσταση, ενώ για την Martin (2001), είναι η τέχνη της αλλαγής, δηλαδή η διαδικασία, όπου ο coachee ενεργοποιείται και επιτυγχάνει το στόχο που επιθυμεί.

Αξίζει ωστόσο να αναφερθούν και ορισμοί που έχουν δοθεί από τους επίσημους φορείς του coaching, καθώς είναι αυτοί που θεωρούνται ως πιο αντιπροσωπευτικοί. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το International Coach Federation, το coaching είναι «ο συνεταιρισμός με τον πελάτη σε μια δημιουργική διαδικασία, που προκαλεί τη σκέψη και τον εμπνέει να μεγιστοποιήσει το προσωπικό και επαγγελματικό του δυναμικό».

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Mentoring & Coaching - European Mentoring & Coaching Council (EMCC) αναφέρει μεταξύ άλλων ότι «το coaching διευκολύνει την διαδικασία μάθησης του πελάτη χρησιμοποιώντας μεθόδους και τεχνικές που θα τον βοηθήσουν να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βελτιώσει τα αδύνατα σημεία του και να γίνει αποτελεσματικός προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει» ή αλλιώς μπορεί να περιγραφθεί ως μια συνεργασία με τους πελάτες όπου μέσα από μια δημιουργική διαδικασία που προκαλεί τη σκέψη τους, εμπνέει ώστε να μεγιστοποιήσουν την προσωπική και επαγγελματική δυναμική τους». Μπορεί να γίνει είτε ατομικά είτε σε ομάδες. Ο οργανισμός για το Coaching- Association For Coaching (AC) πάλι αναφέρει ξεχωριστούς ορισμούς για τα κυριότερα είδη coaching και ξεχωρίζοντας όμως τον εξής: «Μια συνεργατική, στοχευμένη σε λύσεις και προσανατολισμένη σε αποτελέσματα συστηματική διαδικασία στην οποία ο coach διευκολύνει την βελτίωση της αποδοτικότητας, την εμπειρία ζωής, την αυτοκατευθυνόμενη μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη του coachee». Τέλος, σύμφωνα με τον Ελληνικό Σύνδεσμο Coaching (HCA) «Το coaching είναι μια διεργασία δημιουργική που επιδιώκει να υποστηρίξει τους εμπλεκομένους ώστε να αναπτυχθούν και να φτάσουν τους στόχους που οι ίδιοι επιθυμούν. Μπορεί να επικεντρώνεται τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες και ασχολείται με θέματα επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης, διευκολύνοντας τον εντοπισμό εναλλακτικών τρόπων διαχείρισης επαγγελματικών και προσωπικών προκλήσεων».

Ανεξαρτήτως, ποιον ορισμό προτιμάει κάποιος, όλοι οι παραπάνω ορισμοί συνηγορούν στο γεγονός, ότι το coaching είναι μια διαδικασία, όπου ο coach δημιουργεί ένα πλαίσιο υποστήριξης και ανάπτυξης για τον coachee, έτσι ώστε να θέσει και να επιτύχει τον στόχο, όπου ο ίδιος επιθυμεί.

Το coaching, αν και έχει αρκετές επιρροές από το training, το mentoring, το consulting και το counselling, δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτά, διότι διαφοροποιούνται ως προς την μέθοδο, τον σκοπό και την σχέση, που διαμορφώνεται μεταξύ του coach και του coachee. Στην περίπτωση του training, ο trainer μεταβιβάζει τις απαραίτητες γνώσεις στον εκπαιδευόμενο, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί σε μια συγκεκριμένη εργασία και συνεπώς βρίσκεται μπροστά του. Στο mentoring, ο mentor μεταβιβάζει την εμπειρία και τις γνώσεις του σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο, έτσι ώστε να βοηθήσει και να κατευθύνει τον αρχάριο εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να βρίσκεται πίσω από τον εργαζόμενο. Στο consulting, προτείνονται συγκεκριμένες ενέργειες, όπου χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη ενός στόχου και ο consultant βρίσκεται μπροστά από τον καθοδηγούμενο, ενώ στο counselling ο θεραπευτής στοχεύει στην αναγνώριση και την επούλωση τραυμάτων του παρελθόντος και ανάλογα με το θέμα ο counselor βρίσκεται μπροστά, δίπλα ή πίσω από το θεραπευόμενο.

Από την άλλη πλευρά, στο coaching, ο coach λειτουργεί υποστηρικτικά στον coachee, έτσι ώστε να επιτύχει τον στόχο, που ο ίδιος έχει θέσει εστιάζοντας στο μέλλον. Είναι μια

διαδικασία, η οποία βασίζεται στην επικοινωνία και κατά κύριο λόγο στην διεξαγωγή ερωτήσεων προς τον coachee, οι οποίες δεν πραγματοποιούνται διαισθητικά από τον coach αλλά γίνονται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, όπως είναι η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, η κινητοποίηση, η επίλυση προβλημάτων ή η αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων. Κατά συνέπεια, η σχέση coach και coachee είναι ισότιμη, καθώς ο coach δεν βρίσκεται ούτε μπροστά, ούτε πίσω από τον coachee αλλά δίπλα του.

2.2 Η ιστορία του coaching

Παρόλο που οι ρίζες του coaching έχουν ιστορία πάνω από ένα αιώνα, εν έτη 2020 πρόκειται ακόμη για ένα σχετικά νέο κλάδο.

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εδραιώνεται στον ακαδημαϊκό χώρο με όλο και περισσότερα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα ανά τον κόσμο, ενώ έχει αρχίσει να εξαπλώνεται και σε άλλους τομείς με νέες εφαρμογές.

Παρακάτω ακολουθεί μια αναδρομή με τα ορόσημα που συνέβαλαν στη δημιουργία του coaching, επηρεάζοντας τη πορεία και τη ποιότητα του.

Η λέξη «coach» προέρχεται από την ομόηχη ουγγρική πόλη «Kocs», όπου τον 15ο αιώνα ανακαλύφθηκε για πρώτη φορά η τετραγωνική άμαξα. Χρησιμοποιώντας την αναλογία της άμαξας που μεταφέρει τον coachee από το σημείο που βρίσκεται προς το επιθυμητό, το coaching μεταφράζεται ως η γέφυρα μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος στο οποίο ο Coachee θέλει να φτάσει.

Η πρώτη επίσημη χρήση της λέξης coach, ως έννοια αντίστοιχη με τη σημερινή, παρουσιάστηκε στο πανεπιστήμιο της Οξφόρδης το 1830, δηλώνοντας το καθοδηγητή/ εκπαιδευτή, ο οποίος προετοιμάζει τους φοιτητές για τις εξετάσεις τους (Brock, 2012).

Η έννοια του προπονητή - καθοδηγητή υπάρχει εδώ και αιώνες ωστόσο σήμερα το αντιλαμβανόμαστε με εντελώς διαφορετικό τρόπο. Ο αρχαίος ελληνικός πολιτισμός ήταν αυτός που μετέδωσε την ιδέα της "προπόνησης" σε Ευρώπη και Αμερική, σε αθλητικό, αρχικά, πλαίσιο. Η συμμετοχή στους Ολυμπιακούς Αγώνες ενός πρωταθλητή απαιτούσε την σκληρή και πολύ-επίπεδη δουλειά ενός προπονητή: θέληση-άσκηση-επιτυχία. Έτσι το coaching ξεκίνησε σαν μια υπηρεσία που αφορούσε τον αθλητικό τομέα. Τη δεκαετία του ΄30 εμφανίστηκαν τα πρώτα τμήματα αθλητικής ψυχολογίας, ενώ ήδη το 1926, ο πατέρας της αθλητικής ψυχολογίας, Goleman Griffith, είχε εκδώσει το έργο «Η Ψυχολογία του

Coaching». Παρόλο που το αθλητικό coaching (προπονητική) δεν είναι πάντα το ίδιο, έχει ελάχιστη σχέση με το coaching, με την έννοια ότι δεν πρόκειται για κατευθυντική διαδικασία.

Την ίδια περίοδο εμφανίστηκε και ο όρος «sales coaching», όπου γράφτηκαν και τα πρώτα άρθρα για το coaching με θεματικές ενότητες τη βελτίωση της απόδοσης των πωλητών.

Στις αρχές του 20ου αιώνα και πιο συγκεκριμένα το 1937 στην Αμερική κάποιοι επιχειρηματίες άρχισαν να προβληματίζονται με την εργασιακή επίδοση των στελεχών τους και να αναζητούν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας τους, διότι, παρόλο, που είχαν τα τυπικά προσόντα, όπως είναι η εκπαίδευση ή εργασιακή εμπειρία, δεν απέδιδαν τα μέγιστα ή τουλάχιστον το προσδοκώμενο σε εργασιακό επίπεδο. Συνεπώς, άρχισαν να δίνουν έμφαση στις κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων τους, όπως είναι η επικοινωνία, η συνεργασία, η ομαδικότητα κλπ. Στην αρχή, αυτό γινόταν μεμονωμένα και πειραματικά, ωστόσο, άρχισε να δομείται έως ότου το 1980, όπως θα δούμε και παρακάτω, εισάχθηκε οργανωμένα και επίσημα στις εταιρίες, πρωτίστως της Αμερικής, η εργασιακή συμβουλευτική και ειδικότερα το coaching.

Ο Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου αποτελεί κομβικό σημείο για την εδραίωση των θεωριών ηγεσίας. Επηρεασμένες από τον συμπεριφορισμό, υποστηρίζουν ότι η άσκηση ηγεσίας δεν απαιτεί γεννημένους ηγέτες. Αντίθετα υποστηρίζουν ότι με τις ανάλογες συνθήκες και την ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων, οι ηγέτες γίνονται. Παράλληλα τη δεκαετία του ΄50 αναδύονται η Οργανωσιακή Ανάπτυξη (OD), η θεωρία συστημάτων και η Διοίκηση μέσω στόχων (MBO) προς ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

Τη δεκαετία του ΄60 αναπτύσσεται η ανθρωπιστική ψυχολογία προσφέροντας μια ολιστική θέαση της ανθρώπινης ζωής. Οι κοινωνικές αλλαγές τη εποχής, ο ιδανικός εαυτός, η αυτοβοήθεια, η ενεργητική ακρόαση και η ενσυναίσθηση γίνονται θέματα που θα επηρεάσουν μετέπειτα το coaching. Το 1962 ιδρύεται το Ινστιτούτο Esalen στις ΗΠΑ, όπου η δουλειά που γίνεται εκεί έχει κρίσιμη σημασία για την άσκηση του coaching ως επάγγελμα.

Τη δεκαετία του ΄70 αναπτύσσεται η Υπερβατική Ψυχολογία ως απάντηση σε προσωπικά και υπαρξιακά ζητήματα. Πιο συγκεκριμένα, εκείνη τη δεκαετία, εκδίδονται τα πρώτα βιβλία σχετικά με το Coaching (1971: «Coaching, learning and action» των Bill Lovin και Emery Rebel Casstevens, 1974: «The Inner Game of Tennis» του Tim Gallwey, 1979: « A Manager's Guide to Coaching» των Megginson και Boydell.), αυξάνονται τα βιβλία αυτοβοήθειας ενώ το 1971 ιδρύεται στο San Francisco το Erhard Seminars Training, όπου μας συστήνει το NLP.

Θεραπευτές, ψυχολόγοι, σύμβουλοι, ήρθαν αντιμέτωποι με μια νέα κατηγορία ανθρώπων/ πελατών. Μια κατηγορία που απαρτιζόταν από ανθρώπους υγιείς, χωρίς ψυχολογικά προβλήματα ή παθήσεις και που –κατά συνέπεια δεν έχρηζαν ιατρικής ή θεραπευτικής αγωγής. Άνθρωποι που όμως είχαν ανάγκη καθοδήγησης, υποστήριξης, κινητοποίησης. Άνθρωποι που έψαχναν κάποιον να τους βοηθήσει με ένα οργανωμένο και συστηματικό τρόπο να ανακαλύψουν τι πραγματικά θέλουν, να βελτιώσουν τη ζωή τους και να επιτύχουν τους στόχους τους. Τα προγράμματα του EST ουσιαστικά ήταν σεμινάρια προσωπικού μετασχηματισμού, προσφέροντας μαθήματα προσωπικής επιτυχίας, αυτοβοήθειας και θετικής σκέψης σε αυτό τον κόσμο. Συνάντησε μεγάλη επιτυχία εξαιτίας των τεχνικών του (NLP, yoga, αυτό-ύπνωση, και άλλες χαλαρωτικές τεχνικές) και των γρήγορων αποτελεσμάτων που υποσχόταν ότι μπορεί να πετύχει. Έτσι γεννήθηκε και το life coaching.

Τη δεκαετία του ΄80 το coaching αρχίζει να εδραιώνεται και στον επιχειρηματικό κόσμο με το Inner Game να βρίσκει εφαρμογές σε αυτόν και να ονομάζεται επίσημα coaching. Οι ανθρώπινοι πόροι (HR) αναδύονται από τα Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (EAP). Στις ΗΠΑ εντοπίζονται οι πρώτες εταιρίες που παρέχουν Business Coaching. Παράλληλα η βιβλιογραφία που σχετίζεται με το Coaching επεκτείνεται με άρθρα και διδακτορικές έρευνες.

Τη δεκαετία του ΄90 η Κουλτούρα Coaching έχει καθιερωθεί σαν όρος στις επιχειρήσεις ενώ οι πρώτες σχολές Coaching κάνουν την εμφάνιση τους στον ακαδημαικό χώρο με θεματικές ενότητες την αθλητική ψυχολογία, το management, το NLP, και την πνευματικότητα.

Εάν ο Erhard κατέστησε τη προσωπική ανάπτυξη δημοφιλής τη δεκαετία του ΄70, ο Thomas Leonard ήταν ο λόγος που το coaching έγινε τόσο διάσημο. Το 1988 ίδρυσε το College for Life και το 1992 το Coach University, τα οποία χάρις την εξοικείωση του με τη τεχνολογία και το internet τα έκανε διάσημα, κάνοντας αρχικά μαθήματα εξ αποστάσεως (τηλεφωνικά ή με fax) και αργότερα (1995) με τη χρήση email. Την ίδια χρονιά (1995) ίδρυσε επίσης το International Coach Federation (ICF), το οποίο θέτει για πρώτη φορά πρότυπα για διαπιστεύσεις επαγγελματιών και πιστοποιήσεις προγραμμάτων το 1998 και συνεχίζει να το κάνει μέχρι και σήμερα. Την επόμενη χρονιά πιστοποιήθηκαν τα πρώτα προγράμματα, τα οποία ήταν το CoachU (του Thomas Leonard), το Coach Training Institute (CTI των Laura Whitworth, Henry και Karen Kimsey House) και το Academy for Coach Training (ACT, όπου μετέπειτα μετονομάστηκε σε inviteCHANGE της Janet Harvey).

2.3 Θεωρητικά μοντέλα coaching

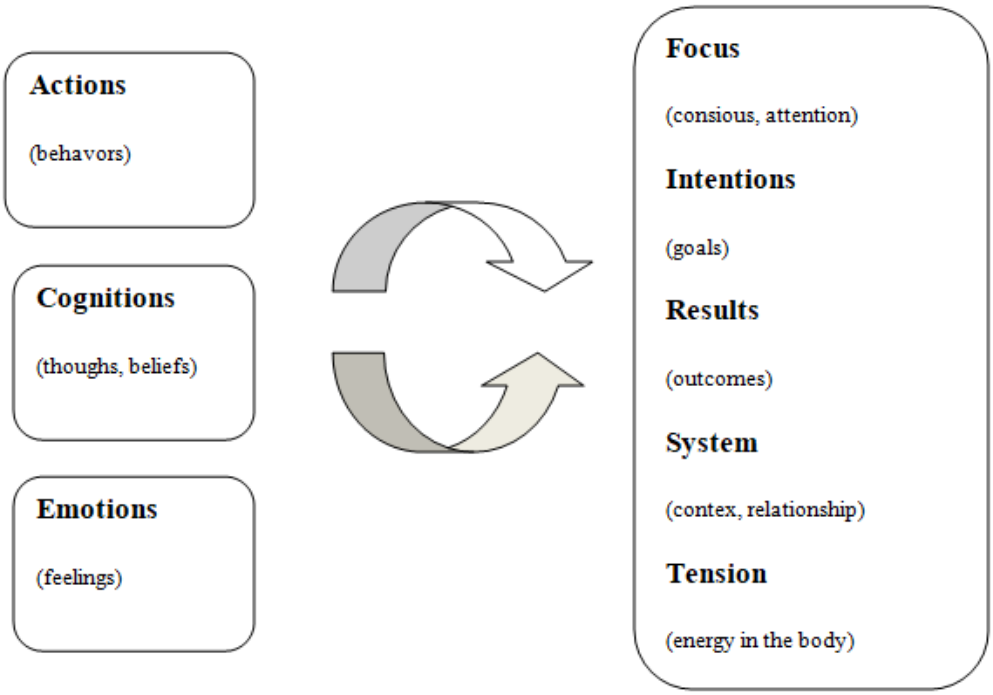
2.3.1 FEEL

Σύμφωνα με το Hall (2013- a,b) το μοντέλο FEEL συμβάλλει στη διαχείριση της ενσυνειδητότητας, η οποία απασχολεί όλο και περισσότερους οργανισμούς, ανάμεσα σε αυτούς και η Google. Τα ακρωνύμια αυτου του μοντέλου σημαίνουν: Focus, Explore, Embrace, Let go

Η εφαρμογή αυτού του μοντέλου επιτρέπει στο coach να λειτουργεί ως καθρέφτης, εστιάζοντας στις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις αντιδράσεις, τη γενικότερη εικόνα της γλώσσας του σώματος. Περνώντας στο αμέσως επόμενο στάδιο, αυτό του "Explore" , ο coach χρησιμοποιώντας διευκρινηστικές ερωτήσεις προσπαθεί να μετακινήσει από την εννοιολογική προς την άμεση εμπειρία. Οι επόμενες δύο φάσεις ουσιαστικά είναι μια υπενθύμιση στο coachee να ασχοληθεί με το θέμα είτε αυτό είναι ευχάριστο, είτε δυσάρεστο και να προσπαθήσει να απαγκιστρωθεί από ότι τον κρατάει προσκολλημένο.
Μπορεί να φαίνεται ένα γραμμικό μοντέλο, στη πραγματικότητα όμως είναι αρκετά ρευστό καθώς προκύπτουν συνεχώς διαφορετικά νέα δεδομένα όσο διερευνώνται οι προαναφερόμενες φάσεις.

2.3.2 ACE FIRST

Το μοντέλο ACE FIRST λειτουργεί ως ένα πρακτικό εργαλείο για τη κατανόηση παραγόντων που είτε βοηθούν είτε μπλοκάρουν τη διαδικασία της αλλαγής.
Έχει αρκετές επιρροές από τη θεωρία του Cognitive Behavioral Coaching . Σύμφωνα με το Lee (2003), το μοντέλο αυτό παρέχει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο ώστε οι σύνθετες πληροφορίες που εκμαιεύονται κατά τη διάρκεια των συνεδριών να καταστούν διαχειρίσιμες. Οπως φαίνεται και από το ακρωνύμιο, περιλαμβάνονται οκτώ διαστάσεις, οπού τα τρία πρώτα γράμματα (Actions, Cognitions, Emotions) παρουσιάζουν τους πρωταρχικούς στόχους για αλλαγή, ενώ τα πέντε τελευταία (Focus, Intentions, Results, System, Tension), είναι οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη ως μέρος του πλαισίου αλλαγής.



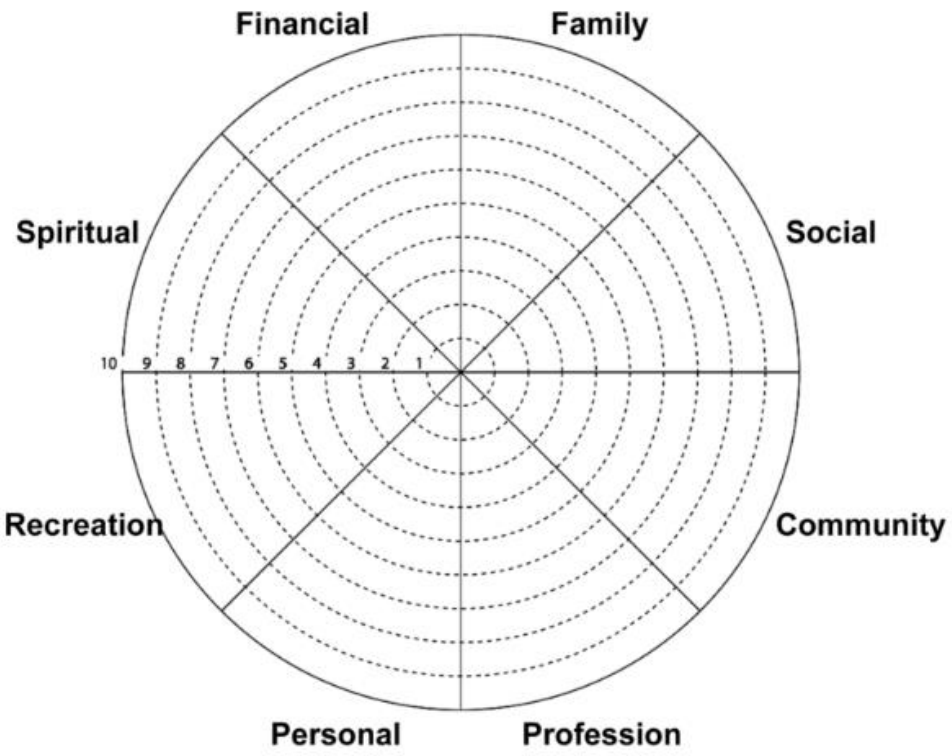
Εικόνα 1.1: Περιγραφή μοντέλου ACE FIRST (ανασχεδιασμένο από το Lee, 2003)

2.3.3 Wheel of Life

Φαινομενικά, φαίνεται ένα απλό εργαλείο, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικό. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα κυκλικό χάρτη, μοναδικό για κάθε άτομο, που δίνει πολλές πληροφορίες για τη ζωή του coachee. Αποτελείται από οκτώ βασικούς τομείς της ζωής (Υγεία, Χρήματα, Προσωπική Ανάπτυξη, Φυσικό Περιβάλλον, Καριέρα, Οικογένεια και Φίλοι, Άλλο ξεχωριστό άτομο, Χαρά και Διασκέδαση) οπού ο coachee καλείται να βαθμολογήσει κάθε περιοχή σε κλίμακα από το ένα μέχρι το δέκα. Το εργαλείο αυτό απεικονίζει τη ποσοτικοποίηση της σχέσης ισορροπίας μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων που σχετίζονται με τη ποιότητα ζωής του πελάτη, ώστε σε δεύτερο χρόνο να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επικεντρωθούν στους τομείς που χρήζουν παρέμβασης για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.



Εικόνα 1 1: Σχηματική απεικόνιση του Wheel of Life

2.3.4 GROW

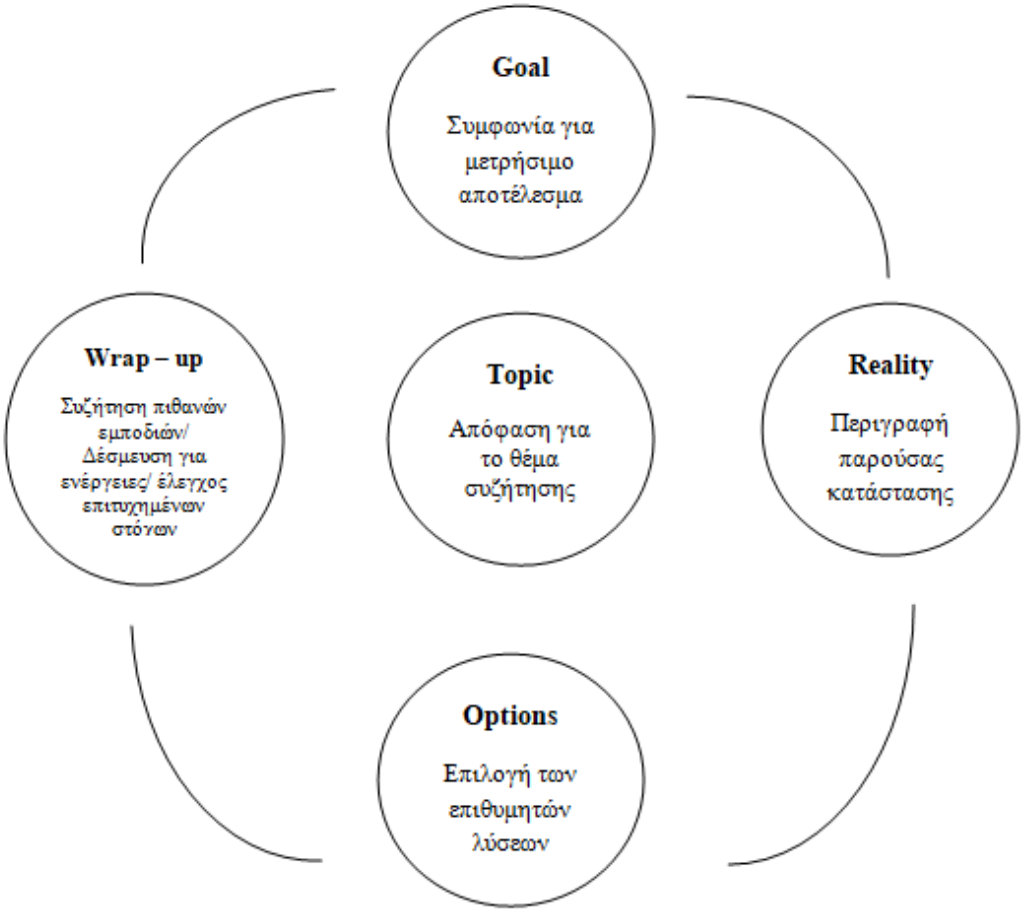
Ίσως πρόκειται για το πιο γνωστό μοντέλο coaching. Γεννήθηκε από το θεωρητικό μοντέλο των Locke & Latham, όπου σύμφωνα με αυτό οι άνθρωποι κινητοποιούνται και μένουν εστιασμένοι στο αποτέλεσμα θέτωντας βραχυπρόθεσμους, απαιτητικούς, συγκεκριμένους θετικά διατυπωμένους στόχους, έχοντας όμως μια ξεκάθαρη πορεία προς τον στόχο και την αναγκαία ανατροφοδότηση (monitoring & feedback) αλλά αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Graham και Whitmore τη δεκαετία του 1980. Τα αρχικά του σημαίνουν: Goal, Reality, Options και Wrap up.

Σημαντική προϋπόθεση για να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή του μοντέλου GROW είναι να εφαρμοστεί σε πλαίσιο Επίγνωσης, Υπευθυνότητας αλλά και ικανότητα πρόκλησης μέσω των κατάλληλων ερωτήσεων από τη πλευρά του coach.

Το μοντέλο GROW ταιριάζει πολύ σε coachees που κατέχουν managerial ρόλο (ειδικά σε νεοσύστατους managers) ακριβώς γιατί παρέχοντας τους μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, οι managers είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε πρόκληση.
Σχετίζεται με την οργανωτική άποψη, βασίζεται στην υπάρχουσα γνώση, ενώ συνδυαστικά με άλλες μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση στο χώρο εργασίας (Goleman, 2002).



Εικόνα 1. 2: Το μοντέλο GROW (ανασχεδιάστηκε από το Graham, 2010)

Σημαντική προϋπόθεση για να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή του μοντέλου GROW είναι να εφαρμοστεί σε πλαίσιο Επίγνωσης, Υπευθυνότητας αλλά και ικανότητα πρόκλησης μέσω των κατάλληλων ερωτήσεων από τη πλευρά του coach.

Ωστόσο, η θεωρία αυτή έχει διττή ανάγνωση. Κάποιοι την αμφισβητούνται στην πράξη. Πρώτον, κάποιοι άνθρωποι μπορεί να κινητοποιούνται από πιο μακροπρόθεσμους, ασαφείς στόχους παρά βραχυπρόθεσμους και συγκεκριμένους. Κάποιοι έχουν ανάγκη ένα συνδυασμό των παραπάνω, ενώ άλλοι κινητοποιούνται περισσότερο όταν σχεδιάζουν ένα πλάνο απεμπλοκής από δυσάρεστες καταστάσεις παρά ένα πλάνο με πορεία προς τον στόχο. Δεύτερον, σε έναν κόσμο πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας όπως αυτός των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αποτελεί μάλλον ανέκδοτο μια απλή, γραμμική πορεία προς τον στόχο (βήματα υλοποίησης). Πολλές φορές, η ίδια η υλοποίηση καλεί την αντιμετώπιση απρόβλεπτων προβημάτων προς επίλυση. Τρίτον, το πιο πιθανό σενάριο είναι, μέχρι το τέλος της πορείας ο στόχος να έχει αλλάξει με τόσα νέα στοιχεία που μπορεί να έχουν προκύψει.

Συμπερασματικά, όλα τα μοντέλα είναι διαρκώς προς δοκιμή και αξιολόγηση σχετικά με το πόσο εφαρμόσιμα και αποτελεσματικά μπορεί να είναι. Επίσης δε πρέπει να λησμονείται ότι η χρήση κάθε μοντέλου πρέπει να επιλέγεται ανάλογα του θέματος που καλείται να αντιμετωπίσει ο coach, αλλά και τη προσωπικότητα του εκάστοτε πελάτη.

2.4 Πεδία εφαρμογής του Coaching

Οι coach χρησιμοποιούν έναν όρο μπροστά από την λέξη «coaching» για να διευκολύνουν ή και να δελεάσουν τον τύπο πελατών που επιθυμούν να προσελκύσουν. Θέλουν να ξεχωρίσουν το δικό τους coaching από το coaching άλλων ανθρώπων.

Το ίδιο κάνουν και οι διάφορες σχολές coaching, οι οποίες πωλούν διπλώματα coaching σα να είναι εντελώς διαφορετικά μεταξύ τους.

Η μόνη πραγματική διαφορά προέρχεται από τις σχολές και τους coach που κινούνται πέρα από τα όρια του παραδοσιακού coaching. Δεν υπάρχει θέμα σύγκρισης ανάμεσα σε όσους κινούνται εντός των ορίων του «παραδοσιακού coaching» και όσων βρίσκονται απ’ έξω, επειδή στην ουσία κάνουν εντελώς διαφορετική εργασία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.4.1 Είδη coaching

Το παραδοσιακό coaching διαθέτει στην πραγματικότητα μόνο έναν σκελετό εκπαίδευσης, πάνω στον οποίο κάποιος «ανέρχεται» και αποκτάει καλύτερες διακρίσεις. Είναι εύκολο να καταλάβουμε τι να περιμένουμε από έναν «παραδοσιακό coach», διαβάζοντας κάποιες από τις βασικές αρχές του coaching, όπως ορίζονται από την ICF:

- Ο coach δεν μιλάει, αλλά ακούει.
- Ο coach δεν δίνει πληροφορίες, αλλά κάνει ερωτήσεις.
- Ο coach δεν προσφέρει ιδέες, αλλά βοηθάει τον πελάτη του να δημιουργήσει ιδέες.
- Ο coach δεν μοιράζεται ιστορίες, αλλά ασχολείται με την εμπειρία του πελάτη.
- Ο coach δεν παρουσιάζει λύσεις, αλλά βοηθάει τον πελάτη του να βρει εκείνος τις λύσεις.
- Ο coach δεν κάνει προτάσεις, αλλά ενθαρρύνει τον πελάτη του να κάνει τις δικές του επιλογές.

Αν ένας coach ακολουθεί αυτά τα όρια, τότε δεν επιτρέπεται να διδάξει τίποτα στον πελάτη του, παρά μόνο να θέτει ερωτήσεις. Για αυτό το λόγο, ένας «παραδοσιακός executive coach» δεν έχει τεχνικά καμία διαφορά με έναν «παραδοσιακό life coach», αφού και οι δύο έχουν κάνει ακριβώς την ίδια εκπαίδευση και ακολουθούν ακριβώς τους ίδιους κανόνες.

Αυτές οι αρχές διαφέρουν από σχολή σε σχολή, πολλές από τις οποίες θεωρούν αδιανόητο να μην «εκπαιδεύει» ο coach τον πελάτη του ή να μην ασχολείται με το παρελθόν του, κ.λπ..

Για έναν παραδοσιακό coach το μόνο που κάνει διαφορά είναι η εμπειρία του με παρόμοιους πελάτες, αλλά όχι η εκπαίδευσή του. Αν είναι coach για στελέχη επιχειρήσεων μπορεί να μελετήσει και να παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια και μαθήματα, αλλά δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τίποτα από όσα θα μάθει για να μιλήσει στους πελάτες του.

Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν πολλά είδη coaching και αυτά αφορούν τις ιδιαιτερότητες του τομέα που εστιάζει και τις συνθήκες αυτού. Ένας πολύ γενικός διαχωρισμός είναι το coaching που αφορά προσωπικά ζητήματα και το αντίστοιχο για οργανωσιακά ζητήματα.

Περιληπτικά, σε σχέση με είδη coaching που αφορούν θέματα της προσωπικής ζωής μας, το ποο δημοφιλές και πολυσυζητημένο είδος είναι το life coaching. Είναι τόσο διαδεδομένο που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι συνυφασμένο στη συνείδηση του κόσμου ως η ολότητα του coaching. Άλλα είδη είναι: relationship/ conflict coaching, health/ wellbeing coaching, career coaching.

Εστιάζοντας όμως στο coaching ως μεθοδολογία ανάπτυξης ικανοτήτων για στελέχη και ηγέτες, τότε ότι αφορά το coaching στους οργανισμούς χωρίζεται σε 5 βασικά είδη:

1. Το sales coaching
2. Το leadership coaching
3. Το business coaching
4. Το executive coaching
5. Το team coaching

Αναλυτικότερα, ο διαχωρισμός γίνεται βάση της επιχειρησιακής ιδιότητας των ατόμων. Αν και οι βασικοί στόχοι του coaching είναι σχεδόν ίδιοι, ο διαχωρισμός υφίσταται γιατί ανάλογα με την ιδιότητα του ατόμου, παρατηρείται και μια διαφοροποίηση στις ανάγκες. Όλες όμως οι πιο πάνω κατηγορίες coaching βοηθούν τους ανθρώπους να αναπτύξουν ένα καινούριο τρόπο σκέψης και επίλυσης προβλημάτων και τους δίνει τα κατάλληλα εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων.

2.4.2 Sales coaching

Το sales coaching απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε:

- Επιθεωρητές πΠωλήσεων
- Key & national account managers
- Υπεύθυνους πωλήσεων ομάδων πωλητών
- Επιθεωρητές & προϊστάμενους καταστημάτων
- Διευθυντές & περιφερειακούς διευθυντές πωλήσεων
- Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων

Η πώληση είναι η κινητήριος δύναμη κάθε βιομηχανίας και κάθε εταιρείας. Οι πωλήσεις αποτελούν το μέτρο εκτίμησης της προόδου κάθε βιομηχανίας. Ενόψει του δεδομένου αυτού, δεν προκαλεί εντύπωση το ότι πολλές μεγάλες εταιρείες στρέφονται στο sales coaching για βοήθεια στον τομέα των πωλήσεων. Προαπαιτούμενο ώστε να γίνει κάποιος sales coach είναι η αποδεδειγμένη εμπειρία του στη βιομηχανία των πωλήσεων και μία στιβαρή στρατηγική βάσει της οποίας θα διδάσκει όποιον αναζητά συμβουλές και ιδέες για το επάγγελμά του.

2.4.3 Leadership coaching

Το leadership coaching απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε:

- C-suit και C-level executives
- Middle και top management executives
- Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων

Κύριοι στόχοι του leadership coaching είναι η ολιστική ανάπτυξη της προσωπικότητας του ηγέτη, η δημιουργία του προσωπικού μοντέλου ηγεσίας του με απώτερο σκοπό την υγιή και παραγωγική σχέση με τα στελέχη που διοικεί.

2.4.4 Business coaching

Το business coaching απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους κάτωθι κλάδους:

- Ιδιοκτήτες / ηγέτες μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Στελέχη και ομάδες έργου ή διοίκησης μικρών επιχειρήσεων
- Σε οικογενειακές επιχειρήσεις ή οικογενειακής ιδιοκτησίας
- Ελεύθερους επαγγελματίες

Ο επιχειρηματίας έχει πολλούς λόγους να απευθυνθεί σε έναν business coach. Η πολυπλοκότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και οι τεχνολογικές εξελίξεις αλλάζουν τ τοπίο και κάνουν απαραίτητο να υπάρχει μια διαδικασία εσωτερικού διαλόγου προκειμένου να προβεί στις αποφάσεις εκείνες που είναι συνεπείς με τους στόχους και το πλάνο ανάπτυξης της εκάστοτε επιχείρησης. Ο business coach είναι ο άνθρωπος που θα ακούσει τον επιχειρηματία χωρίς κριτική και ιδιοτέλεια. Προκύπτει από την σύνθεση του leadership, business & personal coaching και έρχεται να καλύψει τις ανάγκες κάθε νέου ή έμπειρου επιχειρηματία.

2.4.5 Executive coaching

Το executive coaching απευθύνεται στους ηγέτες και στα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού και επικεντρώνεται στην γρήγορη και υψηλής απόδοσης ανάπτυξή τους. Στηρίζεται στη δυναμική της συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού και των ανθρώπων που βρίσκονται στην κορυφή του.

Διερευνόντας δευτερογενή στοιχεία, ο Association for Coaching (AC) δίνει τον ακόλουθο ορισμό: «Όπως και το personal coaching, αλλά στοχευμένο ειδικά σε ανώτερα στελέχη διοίκησης όπου υπάρχει η προσδοκία για τον coach να αισθάνεται άνετα να εξερευνήσει θέματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, όπως προσωπικά αναπτυξιακά θέματα του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πελάτη, προκειμένου να βελτιωθεί η προσωπική του απόδοση», ενώ στο The Executive Coaching Handbook, (2015) αναφέρεται ως: «είναι μια one-to-one εξατομικευμένη διαδικασία προς όφελος του ηγέτη και του οργανισμού του/της. Δουλεύοντας με τους στόχους που ορίζονται τόσο από τον ηγέτη όσο και τον οργανισμό, ο εξειδικευμένος και έμπιστος coach χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους καθοδήγησης και δεδομένων ανατροφοδότησης για να αναπτυχθούν οι ηγετικές του ικανότητες για τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες διοίκησης. Αυτή η διαδικασία καθοδηγείται από μια επαγγελματική συνεργασία coaching για να επιτευχθεί ο μέγιστος αντίκτυπος και το υψηλότερο επίπεδο μάθησης.

Το executive coaching απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε:

- Supervisors, (line) managers
- Στελέχη επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών
- Ομάδες έργου που συστήνονται με ορισμένο σκοπό

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αφορά τον άνθρωπο των υψηλών επιδόσεων που ο πήχης της επαγγελματικής του καταξίωσης είναι ίσως πέρα από τις υλικές αμοιβές και αγγίζει σύνθετα θέματα αυτοπραγμάτωσης και προσωπικού αποτυπώματος στον κλάδο ως επαγγελματία. Εμπιστεύεται απόλυτα την δύναμη της σκέψης του και ο executive coach συντροφεύει τον executive στον μοναχικό του δρόμο προς την κορυφή, προσφέροντας πλαίσιο εμπιστοσύνης της έκφρασης. Κύριοι στόχοι του executive coaching η ανάπτυξη δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών και που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων των παραπάνω με σκοπό την βελτίωση της απόδοση και της παραγωγικότητά τους.

2.4.6 Team coaching

Τέλος, το team coaching απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε:

- Ομάδες ηγεσίας
- Ομάδες ιδιοκτησίας (ομάδα μετόχων που ασκούν διοίκηση)
- Ομάδες στελεχών (executive team coaching)
- Ομάδες εργαζομένων (frontline teams)

Δύο είναι οι βασικοί πυλώνες που στοχεύει το team coaching**.** Ο πρώτος πυλώνας είναι η διατήρηση της ισορροπίας της ομάδας με στόχο την ανάπτυξη των σχέσεων, τον σωστό διαχωρισμό και καταμερισμό των ρόλων, καθώς και στις προσδοκίες και στις συμπεριφορές

που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ο δεύτερος πυλώνας είναι η αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της ομάδας με στόχο την επίτευξη των στόχων.

2.5 Το coaching ως μέθοδος ανάπτυξης ικανοτήτων για στελέχη και ηγέτες

Σήμερα, ολοένα και μεγαλώνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που εντάσσουν το executive coaching στη φαρέτρα των εργαλείων ανάπτυξης των υψηλόβαθμων στελεχών τους, βελτιστοποίησης της απόδοσης τους και αύξησης της εργασιακής απόδοσης ολόκληρης της ομάδας των εργαζομένων.
Στις εξαιρετικά ρευστές συνθήκες που διέπουν τη αγορά τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, μεγάλοι πολυεθνικοί οργανισμοί αλλά και εύρωστες μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να επενδύσουν στην ανάπτυξη των επιμέρους ηγετικών χαρακτηριστικών των στελεχών τους με σκοπό να πετύχουν την μέγιστη απόδοση με ελάχιστο κόστος.

Το executive coaching στοχεύει στην ανάπτυξη των στελεχών μιας εταιρείας με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους επίδοσης. Ασχολείται με ζητήματα, όπου αφορούν την ισορροπία ανάμεσα σε επαγγελματική και προοσωπική ζωή, την διαχείριση του χρόνου, το εργασιακό άγχος, την επαγγελματική πίεση, την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων κ.α.. Το executive coaching, συνήθως, πραγματοποιείται σε μια εταιρία από έναν εσωτερικό coach ή από έναν εξωτερικό executive coach. Ωστόσο, ένας εργαζόμενος θα μπορούσε να απευθυνθεί μεμονωμένα και ιδιωτικά σε έναν executive coach, αν το επιθυμούσε, εάν η εταιρεία, στην οποία εργάζεται δεν του παρέχει την δυνατότητα του executive coaching. Κάθε επιλογή έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Παραδείγματος χάρη, ένας εσωτερικός coach μπορεί να γνωρίζει την κουλτούρα του οργανισμού, όπου εργάζεται, και να κατανοεί πιο εύκολα τις ανάγκες των στελεχών της επιχείρησης, ωστόσο λόγω του γεγονότος, ότι συνεργάζεται και συναναστρέφεται καθημερινά με τους εργαζόμενους κάποιες φορές μπορεί να μην κρατάει ουδετερότητα, όπως οφείλει ως coach. Από την άλλη μεριά, ένας εξωτερικός coach μπορεί να διατηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στα στελέχη της εταιρίας, ωστόσο να χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να κατανοήσει την εταιρική κουλτούρα και τις ανάγκες των εργαζομένων του οργανισμού. Επομένως, ανάλογα με την εταιρική κουλτούρα, το σύνολο των εργαζομένων και τις ανάγκες του οργανισμού, η εκάστοτε επιχείρηση επιλέγει, αν θα συνεργαστεί με έναν εσωτερικό ή έναν εξωτερικό executive coach.

Παρόλο που το executive coaching ασχολούταν αρχικά με πελάτες που παρουσίασαν προβλήματα συμπεριφοράς για τον οργανισμό, πλέον, αναγνωρίζεται ως πολύτιμο αναπτυξιακό εργαλείο σε όλα τα επίπεδα management (Joo, Susko & McLean, 2012), προσδίδοντας μια ολιστική προσέγγιση. Επομένως, δεν μιλάμε τόσο για executive, όσο για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

organizational coaching, καθώς δίνεται προτεραιότητα στον οργανισμό, λειτουργώντας ως πλαίσιο στο οποίο αλληλεπιδρούν τα στελέχη του. Επομένως ο coach δεν πρέπει να παραβλέπει τη δυναμική των συστημάτων στα οποία συμμετέχει ο coachee, ούτε και το όραμα και τη κουλτούρα του χορηγού οργανισμού (Ennis et al, 2008).

Επιπλέον, το executive coaching εμπεριέχει ψήγματα της θετικής προσέγγισης. Υπερβαίνοντας τα όρια της ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας, το executive coaching δεν παρεμβαίνει στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά στοχεύει στην αύξηση των επιδόσεων, προϋποθέτοντας τη βάση μιας καλής λειτουργικότητας και μιας σχετικά υγιούς προσωπικότητας έτσι ώστε να υπάρχει θετική αλλαγή και συνεχιζόμενη ανάπτυξη. Το executive coaching είναι το όχημα για τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ψυχοσυναισθηματική ανάπτυξη των στελεχών.
- Περιβάλλον εμπιστοσύνης, όπου ενθαρρύνεται η αλλαγή.
- Θέσπιση σαφών και ευέλικτων ορίων.
- «Διάγνωση» θετικών χαρακτηριστικών.
- Οικοδόμηση οράματος με κοινή συμμετοχή και ταυτότητα.
- Ορισμός ξεκάθαρων στόχων

2.5.1 Ο ηγέτης, ο ρόλος και η κουλτούρα

Οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους έχουν συνήθως ένα ιστορικό επιτυχιών στις προηγούμενες θέσεις τους είτε στο «λειτουργικό» μέρος του ρόλου είτε στο «κοινωνικό» τμήμα του. Για παράδειγμα, ο καλύτερος μηχανικός θα μπορούσε να προωθηθεί σε Τεχνικό Διευθυντή επειδή γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια των συστημάτων και μπορεί να λύσει όλα τα τεχνικά προβλήματα. Ένα εξαιρετικά επικοινωνιακό στέλεχος θα μπορούσε να γίνει Διευθυντής Πωλήσεων επειδή μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό του και να επιταχύνει τα αποτελέσματα στις πωλήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις και οι δύο παραπάνω έχουν ως στόχο να γίνουν Γενικοί Διευθυντές της εταιρίας στο επόμενο βήμα της καριέρας τους.

Οι άνθρωποι που προωθούνται σε υψηλούς ηγετικούς ρόλους συνδυάζουν και τα δύο σύνολα δεξιοτήτων, δηλαδή και τεχνικές αλλά και κοινωνικές δεξιότητες σε διαφορετικά επίπεδα.

Όταν ο Coach πρέπει να συνεργαστεί με ένα άτομο για να αναπτύξει τις δεξιότητές του στην ηγεσία πρέπει πρώτα να καταλάβει το ρόλο του. Τι απαιτεί ο συγκεκριμένος ρόλος; Δεν είναι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πάντα ο ίδιος. Οι απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου ηγετικού ρόλου εξαρτώνται από το σύστημα (τον Οργανισμό) που το στέλεχος θα διαχειριστεί και θα καθοδηγήσει.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να εξεταστεί η κουλτούρα της εταιρείας στην οποία το στέλεχος πρέπει να λειτουργήσει. Εάν πρόκειται για μια εσωτερική προαγωγή, τότε γνωρίζει την κουλτούρα και στις περισσότερες περιπτώσεις μπορεί να πλοηγηθεί με επιτυχία στο σύστημα. Εάν είναι νέος στην εταιρεία τότε είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό το περιβάλλον αλλά και ποιες συμπεριφορές πρέπει να μάθει ή να ξεχάσει για να μπορεί να καθοδηγήσει τους άλλους μέσα στον Οργανισμό, δηλαδή στο σύστημα.

Και στις δύο περιπτώσεις, είτε πρόκειται στην εσωτερική προαγωγή, είτε για νέα πρόσληψη από την αγορά, το απαιτούμενο επίπεδο επιδόσεων είναι αυξημένο και απαιτεί από το στέλεχος να συνεχίσει την ανάπτυξή του σε τέσσερις τομείς που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια του coaching σταθερά και επανειλημμένα καθώς τα στελέχη εξελίσσονται στο νέο τους ρόλο. Παρακάτω περιγράφονται σε γενικές γραμμές τι είναι κάθε ένας από αυτούς τους τέσσερις τομείς.

- Αυτογνωσία
- Διεύρυνση της διαδικασίας σκέψης
- Ανάπτυξη και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης
- Διερεύνηση αξιών και ηθικής

2.5.2 Αυτογνωσία

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας καθοδήγησης στην ανάπτυξη της ηγεσίας είναι να διευκολύνει και να προωθήσει την αυτογνωσία έτσι ώστε το άτομο να κατανοεί τα δυνατά του σημεία αλλά και τους τομείς ανάπτυξης του έτσι ώστε να μάθει να τα αξιοποιεί, πέρα από τη προσωπική του ανάπτυξη, και για τους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού.

Πρόσθετα σε αυτό, και ο coach και ο coachee, πρέπει να καταλάβουν τι απαιτεί ο συγκεκριμένος ρόλος στη συγκεκριμένη κουλτούρα.

Παρόλο που η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια κ.λπ. εμφανίζονται ως κοινές αξίες στις ιστοσελίδες των περισσότερων οργανισμών, στην πραγματικότητα δεν είναι οι πραγματικές αξίες που ανακαλύπτονται όταν γίνεται μια σε βάθος διάγνωση της κουλτούρας τους. Στη διαδικασία κατανόησης της κουλτούρας συζητάμε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

με ανθρώπους από διάφορες θέσεις και επίπεδα. Κατά τη διάρκεια των δομημένων συνεντεύξεων διερευνάται το «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ», που είναι η ουσία της κουλτούρας, τη μη συνειδητή σκέψη και τελικά την καθημερινή πρακτική που επηρεάζει κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό. Συνήθως αυτό που συμβαίνει είναι ότι τα στοιχεία της κουλτούρας είναι τελείως διαφορετικά από τις αξίες που περιγράφονται στις ιστοσελίδες της εταιρίας. Σε κάθε συγκεκριμένο πλαίσιο, τα στελέχη σε ηγετικές θέσεις θα πρέπει να γνωρίζουν τι απαιτείται από το ρόλο τους στην συγκεκριμένη κουλτούρα ώστε να μπορούν να διατηρούν και να ενισχύουν τη θέση τους και να αλλάξουν τον οργανισμό προς το καλύτερο.

Ξεκινώντας ένα πρόγραμμα coaching ένα στέλεχος θα περάσει από μια διαδικασία αυτογνωσίας στην οποία θα μπορέσει να συνειδητοποιήσει τα δυνατά του σημεία, τους τομείς ανάπτυξης και τις δυνατότητές του. Coach και coachee εργάζονται μαζί για να διερευνήσουν τα όνειρα, τις αξίες, τις προσδοκίες και τους φόβους του και να σχεδιάσουν τον δρόμο μπροστά με μικρά βήματα προόδου και αναστοχασμό στα επιτεύγματα και τις εναλλακτικές δράσεις.

2.5.3 Διεύρυνση της διαδικασίας σκέψης

Η αυτογνωσία περιλαμβάνει μερικά πολύ σημαντικά στοιχεία όπως τη διαδικασία σκέψης και τις πεποιθήσεις. Κατά τη διάρκεια του coaching συναντώνται «κρυμμένες» δυσλειτουργικές πεποιθήσεις και φόβοι που διαμορφώνουν -και στις περισσότερες περιπτώσεις- περιορίζουν τη διαδικασία σκέψης και στερούν τον coachee από πολύτιμες ευκαιρίες για περαιτέρω επιτεύγματα. Ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς στο coaching αφορά στη διεύρυνση της σκέψης των coachees έτσι ώστε να καταφέρει να χρησιμοποιεί όλη τη δυνατότητά του ελεύθερα, για το σκοπό του και συστηματικά.

2.5.4 Ανάπτυξη και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η επέκταση της δυνατότητας της σκέψης μας και η κατανόηση των φόβων μας και των συναισθημάτων μας είναι ένα σημαντικό βήμα προς την προσωπική μας ανάπτυξη. Η κατανόηση των φόβων και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων είναι επίσης μια σημαντική δεξιότητα που απαιτείται για το στέλεχος με ηγετικό ρόλο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που ο coachee αναπτύσσει και ενισχύει στη διαδικασία του Coaching.
- Η αυτογνωσία οδηγεί στην καλύτερη κατανόηση του πώς αισθανόμαστε και πώς αισθάνονται οι άλλοι σε κάθε κατάσταση.

Ο φόβος, η αγωνία, το άγχος εμποδίζουν την καθαρή λογική σκέψη και τις προθέσεις για αποτέλεσμα. Το Coaching δημιουργεί το "ασφαλές πλαίσιο" για τον coachee ώστε να μάθει να διαχειρίζεται επιτυχώς και αποτελεσματικά τον εαυτό του και τους άλλους, αλλά και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του σε κάθε περίσταση.

Παράλληλα, ο coachee καταφέρνει να αναπτύξει και αξιοποιήσει το Ψυχολογικό του Κεφάλαιο, αυξάνοντας την αυτοπεποίθηση του, την ανθεκτικότητα του, τα θετικά του συναισθήματα, ενισχύοντας τη προσαρμοστικότητα του. Όλα αυτά βοηθούν ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση του από τη σταδιοδρομία του αλλά και να αρχίζει να διατηρεί ισορροπία ανάμεσα στη προσωπική και εργασιακή ζωή του.

2.5.5 Διερεύνηση αξιών και ηθικής

Οι αξίες και η ηθική είναι το πιο περίπλοκο και δύσκολο θέμα καθώς και τα δύο επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις πράξεις ασυνείδητα.

- Κατασκευάζονται σε πρώιμο στάδιο της ζωής μας και διαμορφώνουν μοτίβα συμπεριφοράς που ακολουθούμε χωρίς συνειδητή σκέψη.
- Καθώς εξελισσόμαστε, οι αξίες μας και η ηθική μας μπορεί να αλλάξουν και πάλι με ένα μη συνειδητό τρόπο και όχι σαν προϊόν δικής μας απόφασης και σχεδιασμού.

Οι πραγματικές αξίες ανακαλύπτονται όταν αντιμετωπίζουμε διλήμματα, προκλήσεις και μείζονες κρίσεις αλλά ακόμη και τότε δεν μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε πόσο μακριά μπορεί να είναι οι πραγματικές μας αξίες και η ηθική μας από αυτά που δηλώνουμε ή νομίζουμε ότι πιστεύουμε. Αυτή η αυταπάτη και η ασυνέπεια είναι συχνά αιτία αποτυχίας και απογοήτευσης στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή. Στο coaching δίνεται η ευκαιρία να αποκαλυφθούν οι εσωτερικές αξίες έτσι ώστε ο coachee να τις συνειδητοποιήσει και να καταλάβει ποιες από αυτές είναι χρήσιμες να διατηρηθούν ή να αλλάξουν ώστε να νιώθει πιο ισορροπημένος στην καθημερινότητα και στην επιδίωξη των στόχων του.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.6 Τα αποτελέσματα του coaching

Σύμφωνα με έρευνες, που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια σχετικά με το executive coaching σε εταιρείες σε διεθνές επίπεδο, τα αποτελέσματα είναι αίσια. Συγκεκριμένα, έρευνα, που πραγματοποίησε ο International Coach Federatioon το 2012, κατέγραψε, ότι το 86% των εταιριών, που έλαβαν υπηρεσίες executive coaching, δήλωσαν, ότι πήραν πίσω τουλάχιστον την αξία της επένδυσής τους. Ανάμεσα στα οφέλη, που αποκόμισαν, συμπεριέλαβαν τη βελτίωση της αυτοπεποίθησης (80%), των εργασιακών σχέσεων (73%), των επικοινωνιακών δεξιοτήτων (72%), της ισορροπίας μεταξύ ζωής και εργασίας (67%), της εργασιακής απόδοσης (70%) και της διαχείρισης χρόνου (57%). Επίσης, έρευνες του Character Institute of Personal Developrment UK (CIPD, 2004) επισημαίνουν την σημαντική συσχέτιση αναφορικά με την χρήση του executive coaching και την αύξηση της απόδοσης, το 92% δήλωσαν ότι βελτιώθηκε η κερδοφορία της επιχείρησης, το 99% δήλωσαν ότι είχε αποτελεσματικότητα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις, ενώ το 96% δήλωσαν ότι το coaching βοηθάει τη προώθηση της γνώσης μέσα στην εταιρία.

Παρόλο το γεγονός ότι έχει γίνει πολύ λόγος για την απόδοση της επένδυσης στα προγράμματα coaching, η συμβολή του στα αποτελέσματα ενός οργανισμού δεν είναι πάντα εύκολο να μετρηθούν. Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία και τις μελέτες που έχουν διεξαχθεί, το coaching μπορεί να συνεισφέρει στα αποτελέσματα ενός οργανισμού με πολλούς τρόπους, μέσω της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, της αύξησης της παραγωγικότητας, της μείωσης των λαθών, της ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών και της αύξησης της ομαδικότητας, λειτουργώντας σε ένα πνεύμα που βασίζεται στην αλληλοεκτίμηση, τη διαρκή βελτίωση αλλά και την δέσμευση σε ένα κοινό στόχο. Έτσι, ένας οργανισμός απολαμβάνει υψηλότερα αποτελέσματα και παραγωγικότερο κλίμα συνεργασίας με την ενεργό συμμετοχή και αυτοδέσμευση των ιδίων των εργαζομένων. Από τις δευτερογενής πηγές τα αποτελέσματα της εξέτασης του θέματος ανέδειξαν τα εξής:

Σύμφωνα με τον ICF τέσσερα είναι τα βασικά οφέλη του coaching:

- Αυξημένη παραγωγικότητα. Το επαγγελματικό coaching στοχεύει ρητά στη μεγιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ξεκλειδώνει λανθάνουσες πηγές παραγωγικότητας ενώ υποστηρίζει τα άτομα να ακολουθήσουν νέες ιδέες και εναλλακτικές λύσεις με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα.
- Θετικοί άνθρωποι. Εν όψει των συνεχόμενων προκλήσεων σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, η ενίσχυση και αποκατάσταση της αυτοπεποίθησης των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ανθρώπων για να τις αντιμετωπίσουν είναι ζωτικής σημασίας πρωτίστως για τους ίδιους και συγχρόνως για την δουλειά τους.

- Απόδοση επένδυσης. Η σχέση coach- coachee δημιουργεί γνώση και θετικές διαδράσεις με δέσμευση στα μετρήσιμα αποτελέσματα με πολύ υψηλά ποσοστά απόοοσης της επένδυσης τόσο σε ατομικό, όσο και σε εταιρικό επίπεδο.
- Ικανοποιημένοι πελάτες. Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών ή των ατόμων που συνεργάζονται με έναν coach μένουν σε μέγιστο βαθμό ικανοποιημένοι.

Στην παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη το 2013 από την ICF τα σημεία που αναδείχθηκαν ιδιαίτερα ως τομείς στους οποίους μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικότερα το coaching είναι τα εξής:

- Η ανάπτυξη της ηγεσίας και των επιδόσεων
- Αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων
- Μειωμένη τριβή
- Βελτίωση της ομαδικής εργασίας

Επίσης, στην πρώτη έρευνα που διεξήγαγε ο Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching (HCA/EMCC Greece) με την υποστήριξη του ΣΔΑΔΕ και ΕΙΜΑΔ/ΕΕΔΕ το 2011-2012 για το coaching στην Ελλάδα, ως κυριότεροι λόγοι επιλογής του coaching από τους ελληνικούς οργανισμούς διαπιστώθηκε ότι είναι η απόδοση τόσο σε επαγγελματικό (86%) όσο και ατομικό επίπεδο (82%), θέματα ηγεσίας (77%) αλλά και διαχείριση της αλλαγής (77%). Ακόμα σημειώθηκε ότι οι πιο σημαντικοί στόχοι που πέτυχαν οι συμμετέχοντες μέσω του coaching ήταν:

- Η επαγγελματική & προσωπική επίγνωση (63%)
- Η λήψη αποφάσεων (58%)
- Η ανάπτυξη/βελτίωση ειδικών προσωπικών ικανοτήτων (50%)

Παραμένοντας στην ίδια έρευνα, η επιρροή του coaching φαίνεται να είχε επιτυχή αποτελέσματα στην απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ηγεσίας (86%). Μια ακόμη έρευνα στην οποία αξίζει να αναφερθούμε, είναι αυτή της American Management Association με τίτλο “COACHING: A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES”, η οποία διεξήχθει το 2008 και πήραν μέρος πάνω από 1000 στελέχη από όλο τον κόσμο. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι οργανισμοί τους χρησιμοποιούν το coaching για τους παρακάτω σκοπούς:

- Βελτίωση ατομικής απόδοσης/παραγωγικότητας (79%)
- Ανάπτυξη ηγεσίας / το σχεδιασμό διαδοχής (63%)
- Αύξηση επιπέδων ατομικών δεξιοτήτων εργαζομένων (60%)

- Βελτίωση οργανωσιακής απόδοσης (56%)
- Διαχείριση ειδικών προβλημάτων στον εργασιακό χώρο (44%)
- Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (41%)
- Βελτίωση απόδοσης εργαζομένων των οποίων ο προϊστάμενος δέχεται coaching (26%)
- Βελτίωση αποτελεσμάτων προσλήψεων (24%)

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τα οφέλη σε δύο κυρίως κατηγορίες, δηλαδή στα προσωπικά οφέλη των εργαζόμενων αλλά και στα οργανωσιακά. Πιο συγκεκριμένα, το άτομο:

- Μαθαίνει τον τρόπο να επιλύνει τα προβλήματά του
- Βελτιώνει τις διαχειριστικές και διαπροσωπικές του ικανότητες
- Βελτιώνει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του.
- Μαθαίνει πως να «εκμεταλλεύεται» και να λειτουργεί στις ανάγκες ανάπτυξης
- Αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση,
- Βελτιώνει την απόδοσή του
- Αποκτά νέες ικανότητες και δεξιότητες
- Αναπτύσσει μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή
- Βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής
- Μειώνονται τα επίπεδα του στρες

Η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching στον οργανισμό μπορεί να τον βοηθήσει:

- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης πελατών και γενικότερα της αξίας του οργανισμού
- Μπορεί να συνεισφέρει στην δέσμευση και ικανοποίηση του προσωπικού, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της συγκράτησής του
- Δείχνει στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός έχει δεσμευτεί για την ανάπτυξη του προσωπικού του βοηθώντας το να βελτιώσει τις δεξιότητές του
- Υποστηρίζει τα στελέχη που έχουν προαχθεί σε νέα θέση ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες αρμοδιότητες
- Βοηθά τους εργαζόμενους να λύσουν τα προσωπικά τους ζητήματα που πιθανότατα να επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία
- Αποκτά μια ικανοποιητική διαδικασία για αυτο- ανάπτυξη
- Υποστηρίζει άλλες αναπτυξιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες του.

Επομένως, το coaching είναι ένα σύγχρονο, αξιόλογο και πολύτιμο μεθοδολογικό εργαλείο στο τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η επίδραση του μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο ως θετική στην ανάπτυξη των στελεχών μιας επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο, η λήψη υπηρεσιών coaching σε μια εταιρεία θα πρέπει να θεωρείται μια ουσιαστική και όχι μια περιττή επένδυση για τους εργαζομένους της, καθώς δεν θα πρέπει να λησμονείται, ότι οι εταιρείες είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνουν, και χωρίς αυτό δεν υφίστανται. Όσο αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι τους, τόσο θα αναπτύσσονται και αυτές.

2.7 Προγράμματα coaching στην Ελλάδα

Η αγορά έχει γεμίσει με ανθρώπους, οι οποίοι δηλώνουν coaches υποστηρίζοντας ότι είναι ικανοί να βοηθήσουν ανθρώπους και εταιρίες να επιτύχουν τα ζητούμενά τους άμεσα και αποτελεσματικά. Μάλιστα οι υποσχέσεις τους είναι τόσο υψηλές, στις πλείστες των περιπτώσεων, οι οποίες ξεπερνούν τα όρια της όποιας φαντασίας.

Η είσοδος στο επάγγελμα ολοένα και περισσότερων ανεκπαίδευτων coaches αποτελεί, σύμφωνα με διαπιστώσεις της Διεθνούς Ομοσπονδίας, τη μεγαλύτερη ανησυχία μεταξύ των μελών της, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις ανθρώπων αλλά και εταιριών που έχουν πέσει θύματα από ανθρώπους που δεν δικαιούνται να φέρουν τον τίτλο του coach. Παρότι οι έρευνες και οι μελέτες δεν έχουν ακόμη καταλήξει στο τι είναι αυτό που κάνει κάποιον «καλό» coach, η πλειονότητα των επαγγελματιών θεωρούν ότι η εκπαίδευση, η εργασιακή εμπειρία, η μετεκπαίδευση θα πρέπει να είναι μεταξύ των προαπαιτούμενων για να εμπιστευθεί είτε ένας ιδιώτης είτε μια επιχείρηση έναν coach.

Το coaching εισήλθε για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά το 2003 από διάφορους πρωτοπόρους coaches. Στην Ελλάδα ο κλάδος εκπροσωπείται κυρίως από τον ICF Chapter (International Coach Federation) και τον HCA – ως η ελληνική προέκταση του Πανευρωπαϊκού Συνδέσμου European Mentoring and Coaching Council.

Υπάρχουν 6 ιδιωτικοί πάροχοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης coaching στην Ελλάδα, διαπιστευμένοι από έναν από τους παρακάτω φορείς: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), Association for Coaching (AC) και International Coach Federation (ICF).Υπάρχουν επίσης δύο ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα δεξιοτήτων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

coaching του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και του Πανεπιστημίου Πειραιά, που παραδίδονται από το διαδίκτυο.

Σύμφωνα με τη κα Νικολαΐδου [πρόεδρος του ελληνικού παραρτήματος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Coaching (ICF-Greece)], ένας υποψήφιος πελάτης θα πρέπει να αναζητήσει κάποιον που είναι διαπιστευμένος ή πιστοποιημένος σε σωματείο. Πιστοποιημένοι είναι οι coaches που διαθέτουν κατ' ελάχιστον 60 ώρες σπουδών στο αντικείμενο σε μία από τις σχετικές σχολές του εξωτερικού και ένα μίνιμουμ πρακτικής εξάσκησης και πληρούν τα τυπικά κριτήρια ώστε με εποπτεία και επίβλεψη να μπορούν να κάνουν συνεδρίες και να γίνουν μέλη στα επαγγελματικά σωματεία – οπότε και δεσμεύονται από τον κώδικα δεοντολογίας τους.

Υπάρχουν 17 [1]ιδιωτικοί πάροχοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης coaching στην Ελλάδα, πιστοποιημένοι ή διαπιστευμένοι από έναν από τους παρακάτω φορείς: το European Mentoring and Coaching Council (EMCC), που έχει ως παράρτημα το Hellenic Coaching Association, το Association for Coaching (AC) και το International Coach Federation (ICF). Υπάρχουν επίσης δύο ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα δεξιοτήτων coaching του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και του Πανεπιστημίου Πειραιά, που παραδίδονται από το διαδίκτυο.

Αφού γίνουν δεκτοί σε κάποιο σωματείο, μπορούν να επιδιώξουν την απόκτηση διαπίστευσης. Στο ICF υπάρχουν τρία επίπεδα διαπίστευσης, το επίπεδο Associate Certified Coach-ACC (100 συμπληρωμένες ώρες συνεδριών coaching), Professional Certified Coach-

[1]Ανακτήθηκε από: https://apps.coachfederation.org/eweb/DynamicPage.aspx?webcode=TPSS

Training Organization	Program Name	Program Type
Atom Wave	Internal Coach Certification	ACSTH
Elite Coaching Center	CERTIFIED PROFESSIONAL COACH PROGRAM (CPCP)	ACSTH
Erickson Coaching International	The Art & Science of Coaching	ACTP
Global Academy of Coaching	Global Academy of Coaching Leadership Coaching Certification Executive Coach and Mentoring or Relationship Coach	ACSTH
Global Coach Trust	The Coach Practitioner	ACSTH
Global Coaching Institute	Process Oriented Executive and Systems Coaching	ACTP
HUMAN RESOURCES EXPERTISE	Coaching Skills & Tools in Practice	ACSTH
Jungian Coaching School Magic LTD	Jungian Coaching School	ACSTH
Kingstown College	Advanced Diploma in Leadership and Executive Coaching	ACSTH
Lee Hecht Harrison	Coach the Coach	ACSTH
Positivity Coaching	Diploma in Team & Leadership Coaching	ACSTH
Reveal Solutions Training Ltd.	mBIT Coach Certification training	CCE
Search Inside Yourself Leadership Institute	Search Inside Yourself	CCE
SolutionSurfers	Brief Coach Training	ACTP
Success Unlimited Network®	SUN Coach Training and Certification Program	ACTP

Συμπληρωματικά πιστοποιημένα προγράμματα έχουν και οι φορείς Athens Coaching Institute & Top Team World.

PCC (750 ώρες) και Master Certified Coach- MCC (από 2.500 ώρες και πάνω), ωστόσο η πιστοποίηση απαιτεί ανανέωση κάθε τρία χρόνια, ενώ ο coach πρέπει να πληροί εκ νέου τις προϋποθέσεις για να την εξασφαλίσει. Στην Ελλάδα, καταγεγραμμένοι, υπάρχουν περίπου 70 coaches που είναι πιστοποιημένοι και ταμειακά ενήμεροι στον ICF ενώ 36 από αυτούς είναι οι διαπιστευμένοι. Γύρω στους 150 είναι πιστοποιημένοι χωρίς να έχουν εγγραφεί σε κάποιο σωματείο στη χώρα μας.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι στα πλαίσια μεταρρύθμισης του Δημοσίου Τομέα, το coaching αρχίζει να παίρνει τη θέση του και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με τη δημιουργία προγραμμάτων όπως αυτά που έχουν ήδη ενταχθεί και διεξάγονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με τίτλο «Coaching συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» και το «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Η δυναμική της ομάδας - coaching and mentoring».

Ολοκληρώνοντας, επειδή πολλοί και πολλές δηλώνουν ότι έχουν και πιστοποιημένες (accredited) σπουδές, και ότι είναι πιστοποιημένοι coaches, οι ενδιαφερόμενοι πριν συνεργαστούν, θα πρέπει να το ελέγξουν, ανατρέχοντας στην ιστοσελίδα του φορέα από τον οποίον υπάρχει πιστοποίηση, ερευνώντας τους πίνακες των πιστοποιημένων coaches. Εκεί αναγράφεται το όνομα του κάθε πραγματικά πιστοποιημένου coach, με το αντίστοιχο επίπεδο πιστοποίησης.

Από την συνοπτική παρουσίαση είναι σαφές ποιος είναι και ποιος δηλώνει ότι είναι επαγγελματίας ή και πιστοποιημένος (accredited) coach. Το coaching είναι το δεύτερο ταχύτερα αναπτυσσόμενο επάγγελμα διεθνώς. Οι πολυεθνικές εταιρίες αλλά και οι άνθρωποι που ωφελούνται από τις υπηρεσίες coaching αυξάνονται ραγδαία σε καθημερινή βάση. Το coaching είναι εργαλείο που μόνο οι εκπαιδευμένοι και πιστοποιημένοι (ή και προς πιστοποίηση με εποπτεία) επαγγελματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά σε όφελος του πελάτη ή/και της εταιρίας. Όλοι οι άλλοι, απλά δηλώνουν.

2.8 Team Coaching

Μια μεγάλη αλλαγή συμβαίνει, αυτή την εποχή, στο επαγγελματικό coaching. Η αλλαγή αυτή αφορά στη σημασία της ομάδας και την ποιότητα της ομαδικής εργασίας. Η έρευνα της Deloitte για τα Global Human Capital Trends, του 2019, μας λέει ότι το 65% των επιχειρήσεων πιστεύει ότι είναι σημαντικό να στραφεί σε ένα ομαδοκεντρικό μοντέλο, αλλά μόνο το 5% αξιολογείται ως “πολύ αποτελεσματικό” στη διαχείριση ομάδων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αυτό το μοντέλο έρχεται να εξυπηρετήσει το Team Coaching, προσφέροντας ένα άλλο μοντέλο συνεργασίας, ηγεσίας και ανάπτυξης, βοηθώντας την επίτευξη δύο βασικών στόχων: την εξέλιξη της ομάδας αλλά και τη παραγωγή αποτελεσμάτων. Ο ρόλος του λοιπόν είναι να βοηθήσει τις ομάδες να κατανοήσουν τα προβλήματα τους, μαθαίνοντας τους πώς να τα επιλύουν, αλλά και να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους, αναπτύσσοντας ικανότητες, δεξιότητες & γνώσεις, ώστε να αυτοδιαχειρίζονται τα αναδυόμενα ζητήματα.

2.8.1Ορισμοί

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για το Team Coaching. Η πρώτη προσέγγιση για το Team Coaching έρχεται από τους Hackman & Wageman (2005) ορίζοντας το ως «μια άμεση παρέμβαση σε μια ομάδα, που έχει ως σκοπό να τη βοηθήσει, με συντονισμένη και σωστή χρήση των συλλογικών πόρων τους, να ολοκληρώσει την εργασία της ομάδας».

Ο Clutterbuck (2010) υποστηρίζει ότι αυτή η θεωρητική προσέγγιση έχει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό απόδοσης. Αντίθετα ο ίδιος ανέπτυξε έναν ορισμό για το team coaching με έμφαση στον εκπαιδευτικό του ρόλο: "... μια μαθησιακή παρέμβαση που αποσκοπεί στην αύξηση της συλλογικής ικανότητας και των επιδόσεων μιας ομάδας, εφαρμόζοντας τις αρχές του coaching για υποβοηθούμενο προβληματισμό, ανάλυση και κίνητρο για αλλαγή".

Ο ορισμός που δίνεται από τον Association for Coaching (AC) για το team coaching είναι: «Είναι όπως και το personal coaching, αλλά εδώ ο coach δουλεύει με έναν αριθμό ατόμων είτε για να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος μιας ομάδας είτε για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου τα άτομα θα μπορούν να κάνουν coaching μεταξύ τους».

Επομένως το team coaching αφορά στις ομάδες εργαζομένων ή στελεχών είτε για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου, είτε για την εισαγωγή κουλτούρας coaching σε έναν οργανισμό.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της μεθοδολογίας του team coaching, θα γίνει παρουσίαση του κυρίου συστατικού αυτής της προσέγγισης, δηλαδή της ομάδας, 2 μοντέλων που εξηγούν τις φάσεις ανάπτυξης της ομάδας αλλά και ορισμένες ενδείξεις δυσλειτουργιών τους.

2.8.2 Η έννοια της ομάδας

Στον επιχειρηματικό κόσμο, έχουν περάσει στον καθημερινό λόγο φράσεις, όπως «ομαδικό πνεύμα», «διοίκηση ομάδας», «ομαδική συνεργασία», «ομαδικότητα» και άλλες έννοιες, που δείχνουν τη σημασία της ομάδας. Η ομάδα δεν είναι μια αφηρημένη έννοια, έχει πρακτική

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αξία και ασκεί επίδραση μέσα σε μια εταιρία. Αν και η λέξη και τα παράγωγά της χρησιμοποιούνται τόσο συχνά, συχνά συγχέεται η έννοια και οι λειτουργίες της.

Η ομάδα έχει μελετηθεί εκτενώς από τους ψυχολόγους και τους κοινωνιολόγους, ακριβώς λόγω της σπουδαιότητάς της. Καταρχάς, κατανοούμε εύκολα ότι ο χαρακτηρισμός «ομάδα», δεν μπορεί να ισχύει για οποιοδήποτε πλήθος ανθρώπων συγκεντρωμένων στο ίδιο μέρος. Για παράδειγμα, δέκα άτομα στη στάση λεωφορείου δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως ομάδα, διότι απουσιάζουν ορισμένα πολύ βασικά χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η υποταγή σκέψεων και συναισθημάτων στο σύνολο, στο οποίο ανήκουμε, η αίσθηση δύναμης, που αντλούμε από την ομάδα, οι δυναμικές αλληλεπιδράσεις και η αλληλεξάρτηση των μελών, η άντληση ικανοποίησης από τα μέλη της ομάδας, οι κοινά αποδεκτοί θεσμοί, το πλέγμα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας (Clutterbuck, 2010, Hackman, 1990).

Συνοψίζοντας λοιπόν την έννοια της ομάδας με ένα κλασσικό ορισμό, η ομάδα αποτελείται από ένα μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες- δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι (Katzenback, Smith, 1999).

Πρέπει να έχουμε κατά νου ότι οι επιχειρήσεις είναι ομάδες, όπου αρκετά συχνά συμβαίνουν αλλαγές: παλιά μέλη αποχωρούν, νέα μέλη εισέρχονται, άλλα μέλη παραμένουν στην ομάδα, μπορεί όμως να αλλάξουν υποομάδα (π.χ. μια γραμματέας της οικονομικής διεύθυνσης μεταφέρεται στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ένα στέλεχος προάγεται και ανήκει στη διοίκηση).

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια εξέλιξης μιας ομάδας.

2.8.3 Μοντέλα ανάπτυξης ομάδων

Σύμφωνα με το μοντέλο του Tuckman (1977), τα βασικά στάδια ανάπτυξης είναι πέντε:

1. Forming - Το στάδιο του σχηματισμού
2. Storming - Το στάδιο της τρικυμίας
3. Norming - Το στάδιο της δημιουργίας συνήθειων και κανόνων
4. Performing - Το στάδιο της εκτέλεσης/ παραγωγής
5. Transforming - Το στάδιο της ολοκλήρωσης του έργου

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στο πρώτο στάδιο η ομάδα σχεδιάζεται και επιλέγονται τα μέλη της. Πραγματοποιούνται οι πρώτες συναντήσεις ενημέρωσης και γνωριμίας, χωρίς ωστόσο να έχουν διαμορφωθεί εκείνες οι εσωτερικές λειτουργίες για να γίνει βιώσιμη. Εδώ κυριαρχούν οι ασυνείδητες διεργασίες στην επικοινωνία των ατόμων. Δηλαδή, η ασφάλεια ή το άγχος που αισθάνεται κανείς σε ένα νέο περιβάλλον, που μπορεί να οδηγεί είτε σε στάση απομόνωσης ή έπαρσης. Και οι δύο είναι όψεις του ίδιου νομίσματος. Σε μια κατάσταση όπου το σύστημα δεν έχει ισορροπήσει σε σταθερές συμπεριφορές, πρέπει να ενθαρρυνθεί η επικοινωνία σε θέματα που δεν είναι κρίσιμα αλλά επιτρέπουν στα μέλη να διαπραγματευτούν τα όριά τους. Καθοριστικής σημασίας είναι να τεθούν σαφείς στόχοι, να περιγραφθούν κοινά αποδεκτοί ρόλοι και κανόνες στην ομάδα (οργανόγραμμα), και να αποφευχθούν αξιολογήσεις. Πρέπει να ενεργοποιηθούν όλα τα μέλη χωρίς πίεση, με ισότιμη αντιμετώπιση.

Το στάδιο των πρώτων αναταράξεων, είναι το δεύτερο στάδιο, όπου εμφανίζονται διαφωνίες και οι πρώτες αναταράξεις μεταξύ των μελών συνήθως χωρίς λογική εξήγηση, είναι ψυχοσυναισθηματικές αντιδράσεις. Η ομάδα προσπαθεί να διαμορφώσει, μετά την τυπική ευγένεια, έναν ουσιαστικό κοινό βηματισμό. Μπορεί να εκφραστεί επιθετικότητα, απόσυρση, ευερεθιστότητα, πιθανή κόπωση και γενικά όλα όσα εμφανίζει κάποιος κατά την περίοδο προσαρμογής. Σε αυτή τη φάση, χρειάζεται ευελιξία, δικαίωμα στο λάθος με όρια, ένα ενθαρρυντικό κλίμα αποδοχής και ανοιχτών συζητήσεων, χωρίς αδιαφορία για τις διαφωνίες που θα προκύψουν, διαφορετικά θα διατηρηθούν και θα γίνουν δομικό στοιχείο της ομάδας. Εδώ δημιουργούνται οι άγραφοι κανόνες.

Στο τρίτο στάδιο η ομάδα, μετά τις αναταράξεις, αρχίζει να διαμορφώνει κανονικότητες, δηλαδή αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς και μια δομημένη καθημερινότητα. Τα μέλη διαπραγματεύονται πιο εύκολα την εσωτερική τους επικοινωνία και συνδέονται σε πραγματική ομάδα. Εδώ οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης ενώ ταυτόχρονα επικρατεί ένα κλίμα αισιοδοξίας και ικανοποίησης. Η έκφραση αυτών των συναισθημάτων πρέπει να ενθαρρύνεται ανοιχτά στην ομάδα, ώστε να μάθει να μοιράζεται αργότερα και τυχόν προβλήματα. Τα καλά αποτελέσματα πρέπει να επιβραβευτούν ώστε να διατηρηθεί το θετικό κλίμα.

Στο στάδιο της απόδοσης, η ομάδα είναι πλέον έτοιμη να επιτελέσει το σκοπό της λειτουργώντας ομαδικά, με συντονισμένο και συμφωνημένο τρόπο. Ταυτόχρονα, αναπτύσσει σταθερές στρατηγικές αντιμετώπισης προβλημάτων και επίτευξης στόχων. Από δω και πέρα, οι επιφυλάξεις ελαχιστοποιούνται, η ομάδα πιστεύει στον εαυτό της, παίρνει ρίσκα και ουσιαστικά αποκτά νέες δεξιότητες. Το εγχείρημα εδώ είναι η διατήρηση σταθερών ή και σταθερά αυξανόμενων επιδόσεων έχοντας υψηλούς και ρεαλιστικούς στόχους. Αυτό που θα

διατηρήσει τη θετική δυναμική είναι το κλίμα αποδοχής, συνεργασίας και ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης των επιτυχιών.

Το τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο της ολοκλήρωσης και του αποχωρισμού. Είτε μόνιμα είτε περιστασιακά. Εδώ η ομάδα έχει πια ολοκληρώσει το έργο ή το καθήκον που της ανατέθηκε, αναγνωρίζει τον ηγέτη και αποδεσμεύει τα μέλη της (Whitemore, 2009). Στη φάση αυτή, τα συναισθήματα που επικρατούν είναι άμεσα συνυφασμένα με τα αποτελέσματα της ομάδας. Αν ήταν επιτυχές το εγχείρημα φυσικά επικρατούν η περηφάνια, η ικανοποίηση αλλά και το αίσθημα της απώλειας για τη λύση της συνεργασίας. Αν πάλι, η ομάδα απέτυχε να ανταποκριθεί στο σκοπό της τότε επικρατεί συνήθως ο θυμός και η ματαίωση που συνοδεύονται με έντονη άρνηση, επιθετικότητα και εσωτερικές επιπλήξεις.

Ο σχηματισμός και η ολοκλήρωση των εργασιών μιας ομάδας είναι παρόμοιες διαδικασίες. Έχει μεγάλη σημασία να κλείσει πραγματικά το παρελθόν και να ανοίξει ένας νέος κύκλος, χωρίς να κουβαλά ο καθένας αρνητικές συναισθηματικές αποσκευές. Εκεί που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι στο γεγονός όπου, κάθε φορά που αλλάζει έστω και ένα μέλος της ομάδας, ενεργοποιούνται τα στάδια ολοκλήρωσης και σχηματισμού, με όλα τα επακόλουθα. Κάθε αλλαγή, έστω και φαινομενικά μικρή, προκαλεί αλλαγές στο σύστημα και χρειάζεται ειδικούς χειρισμούς. Η ομάδα δε θα είναι η ίδια μετά τις αλλαγές, χρειάζεται ένα νέο σημείο ισορροπίας.

Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό της Gersick (1989), όπου η ομάδα αναπτύσσεται ακολουθώντας μια δυναμική, που δεν σχετίζεται με τη διάρκεια του χρόνου ύπαρξη της και περιλαμβάνει και αυτή πέντε περιόδους. Πιο αναλυτικά, η πρώτη περίοδος είναι αυτή της δημιουργίας της ομάδας, όπου επικρατούν διαφορετικές προσεγγίσεις σε σχέση με τα καθήκοντα που τις έχουν ανατεθεί. Η δεύτερη περίοδος χαρακτηρίζεται ως περίοδος αδράνειας, καθώς τίποτα δεν αλλάζει στο τρόπο λειτουργίας της. Η τρίτη είναι μια ξαφνική περίοδο μετάβασης στο μέσο της ζωής της ομάδας. Επαναλαμβάνεται μια περίοδος αδράνειας, κατά την οποία εκτελούνταν τα σχέδια που είχαν δημιουργηθεί στη προηγούμενη περίοδο μετάβασης και τέλος ένα τελευταίο κύμα δραστηριότητας με σκοπό την ολοκλήρωση του έργου και να γίνει μια τελική αλλαγή στα μοτίβα συμπεριφοράς της ομάδας.

Ανεξάρτητα του μοντέλου ανάπτυξης και της φάσης στην οποία βρίσκονται, οι ομάδες, λειτουργώντας ως συστήματα, αναπτύσσουν πολύπλοκες δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν τη ταυτότητα και τις συμπεριφορές των μελών (Wildflower & Brennan, 2011). Έτσι, είναι πιθανόν να προκύψουν διάφορες δυσλειτουργίες. Σύμφωνα με τον Lencioni (2002), πρόκειται για πέντε χαρακτηριστικά που τις δημιουργούν και είναι:

1. Η απουσία εμπιστοσύνης, που οδηγεί σε έλλειψη ευαλωτότητας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2. Ο φόβος της σύγκρουσης, που οδηγεί στη τεχνητή αρμονία
3. Η έλλειψη δέσμευσης, που οδηγεί στην αμφισημία
4. Η αποφυγή της λογοδοσίας, που οδηγεί σε χαμηλά στάνταρ
5. Η έλλειψη προσοχής στα αποτελέσματα, που οδηγεί στον εγωισμό

Για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη, η συνοχή στην ομάδα και η εποικοδομητικότερη λειτουργία της, αντίδοτο στα παραπάνω προβλήματα είναι πέντε χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν:

- Την αποκάλυψη των τρωτών σημείων, ώστε να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης
- Την ανάπτυξη ικανότητας για παραγωγική σύγκρουση
- Τη δέσμευση σε κοινό όραμα και διαδικασίες
- Τη λογοδοσία ανάμεσα στα μέλη
- Την εστίαση στα συλλογικά αποτελέσματα

2.8.4 Ο ρόλος του team coach

Ο ρόλος του team coach εξαρτάται με το πώς γίνεται το coaching, αν δηλαδή γίνεται από εσωτερικό ή εξωτερικό coach. Αν γίνεται από εσωτερικό coach, τότε υπάρχουν τρεις περιπτώσεις ρόλοι. Αρχικά μπορεί να είναι ο ηγέτης της ομάδας. Αυτό βέβαια προϋποθέτει να υπάρχει κουλτούρα coaching στον οργανισμό. Διαφορετικά, ο coach μπορεί να είναι ένα αποστασιοποιημένο στέλεχος (εκτός της οομάδας) παρέχοντας υποστήριξη και καθοδήγηση για τον επικεφαλής της ομάδας (leader of the team) ενώ παράλληλα παρατηρώντας την ομάδα, της δίνει ανατροφοδότηση, κρατώντας την ομάδα υπεύθυνη για τα αποτελέσματα και την επικοινωνία και εξασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη της ομάδας εγγράφονται και συμμετέχουν στη διαδικασία. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση του team coach που απλά βοηθάει την ομάδα να σκεφτεί, χωρίς να την επηρεάζει.

Τέλος, υπάρχει η περίπτωση του εξωτερικού coach, όπου δεν χρειάζεται να είναι ειδικός στο περιεχόμενο. Είναι ειδικός στις δομές που βοηθούν τους ανθρώπους να αξιοποιήσουν τον δυναμισμό τους. Βασίζεται στα δεδομένα που του παρέχει η ίδια η ομάδα, έτσι ώστε να αναπτύξει και να επιδιώξει την ικανοποίηση της δικής της ατζέντας μάθησης (Clutterbuck, 2010). Εξαιρετικά χρήσιμο για νεοσυσταθείσες ομάδες με νέο leader ή εκ νέου διαμόρφωση μετά την προσαρμογή ώστε να βοηθήσει την επιτάχυνση της απόδοσης της ομάδας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.8.5 Δεξιότητες του Team Coach

Πέρα από τις δεξιότητες που οφείλει να έχει αναπτυγμένες ένας personal Coach, όπως:

- Ενεργητική ακρόαση. Θεμελιώδης δεξιότητα για όλους τους coaches. Ωστόσο, ο team coach πρέπει να εφαρμόζει ενεργητική ακρόαση τόσο στο πρόσωπο που έχει το λόγο κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής συνεδρίας όσο και σε όλους όσους βρίσκονται στο χώρο. Η επίγνωση των σιωπηλών συζητήσεων, η παρατήρηση της γλώσσας του σώματος και η αναγνώριση της διάθεσης των μελών της ομάδας, δεν είναι πάντα εύκολη, ιδιαίτερα όταν ο ομιλητής είναι ιδιαίτερα εκφραστικός και θερμός ή πειστικός στο λόγο του.
- Αποτελεσματική επικοινωνία. Ο coach δείχνει αυθεντικό ενδιαφέρον. Οι ερωτήσεις γίνονται ανοιχτές, προκλητικές, χωρίς προκαταλήψεις και επικρίσεις και δημιουργούν ανοιχτό διάλογο με την ομάδα, παρέχοντας γόνιμο feedback.
- Δυνατές ανοιχτές ερωτήσεις. Οι δυναμικές ερωτήσεις είναι συχνά στο επίκεντρο του coaching. Στις προσωπικές συνεδρίες δίνεται έμφαση στο να υποστηριχθεί η κατάλληλη ερώτηση στην κατάλληλη στιγμή και με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να προκαλέσουμε συνειδητοποιήσεις που θα πυροδοτήσουν τη μαθησιακή διαδικασία. Στο team coaching, η έμφαση δίνεται στο να βοηθήσουμε την ομάδα να ανακαλύψει τις δικές της δυναμικές ερωτήσεις. Οι coaches βοηθάνε τους πελάτες στις ατομικές συνεδρίες να διευκρινίσουν, να αναστοχαστούν και να μάθουν μέσα από τις δικές τους ιστορίες. Η ίδια αρχή εφαρμόζεται στο team coaching, αλλά όλοι έχουν κάποιες ελαφρές διαφορές (και μερικές φορές μάλιστα οι διαφορές μπορεί να είναι ριζικές) στο πως αντιλαμβάνονται την αφήγηση της ιστορίας τους. Ο team coach πρέπει να τους βοηθήσει να δεχτούν και να ενσωματώσουν τις διαφορετικές εκδοχές σε μια αφήγηση που θα τους επιτρέψει να δημιουργήσουν συναφείς και συμβατές μελλοντικές επιλογές.

- Κυκλικές ερωτήσεις. Ο coach υιοθετώντας μια συστημική αντίληψη, οφείλει να μεταφέρει τη προσοχή του όχι στα πρόσωπα, αλλά τις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους. Οτιδήποτε συμβαίνει κατά τη διάρκεια της ομαδικής συνεδρίας (συμπεριφορές, στάσεις, σκέψεις), αποτελεί μήνυμα τόσο για όλη την ομάδα όσο και για όλο τον οργανισμό. Αυτά τα «μηνύματα» συνδέονται κυκλικά μεταξύ τους, δημιουργώντας φαυλότητα που μπλοκάρει τη διαδικασία της στοχοθεσίας και της αλλαγής. Για την αντιμετώπιση αυτού του σκοπέλου, ο coach χρησιμοποιεί «κυκλικές ερωτήσεις». Με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τη βοήθεια αυτών των ερωτήσεων, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται από το άτομο-πομπό του μηνύματος, στο τρόπο που απαντά η ομάδα σε αυτό. Αυτή η διατύπωση τους βοηθά να δουν από μια άλλη οπτική το πρόβλημα. Έτσι τα μέλη αποκτούν επίγνωση της πολυπλοκότητας της κατάστασης, κατανοούν πλατύτερα την ομαδική αλληλεπίδραση, ενώ προλαμβάνεται και η δημιουργία αποδιοπομπαίων τράγων (Schlippe & Schweitzer, 2008).

- Αναγνώριση. Ο team coach αναγνωρίζει κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ομάδας, ενός επιτεύγματος της, μιας αξίας της και τους το παραδίνει ως δεδομένο για να το αναγνωρίσουν κι αυτοί.
- Διαφάνεια. Ο team coach μιλάει με απόλυτη διαφάνεια και μοιράζεται αυτά που ακούει και νιώθει ακόμα και αν τον κάνουν να νιώθει άβολα. Η συμπεριφορά αυτή είναι σημαντική και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.
- Καθρεφτισμός. Οι ομάδες συνηθίζουν να προσλαμβάνουν συμβούλους που έρχονται, κάνουν ανάλυση, ετοιμάζουν αναφορά με συγκεκριμένες προτάσεις και φεύγουν. Ο team coach δεν προτείνει, δημιουργεί τις προϋποθέσεις να αναπτυχθούν πολλές προτάσεις υλοποιήσιμες από την ίδια την ομάδα. Καθρεφτίζοντας την ερώτηση και ενδυναμώνοντας την ομάδα προσκαλώντας τη δημιουργικότητα, την εμπειρία και τη σοφία της.
- Στροβιλισμός. Ο team coach δίνει δύναμη στη συζήτηση να περιστρέφεται γύρω από τα θέματα που είναι σημαντικά για την ομάδα. Σιωπά όταν η συζήτηση προχωράει, αναζωπυρώνει/ δίνει ώθηση όταν χρειάζεται στροφές.

Οι Team Coach, εξυπηρετούν πολλαπλούς ρόλους ως υποστηρικτές για την ομάδα, διατηρώντας τη διαδικασία coaching στη θέση της για την ομάδα, διατηρώντας την πρόθεσή όλων των συμμετεχόντων να συμβάλουν στην συζήτηση υπεύθυνα για τις ενέργειές τους και εξασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη είναι και αισθάνονται ισότιμα.

2.8.6 Οφέλη του Team Coaching

Παρά την θεωρητική του εξέλιξη, το coaching σε επιχειρήσεις και οργανισμούς διατηρεί τη μορφή των ατομικών συνεδριών κατόπιν αιτήματος της Διοίκησης. Ακόμα κι έτσι ωστόσο, οι επαγγελματίες coaches έρχονται αντιμέτωποι με δομικά προβλήματα του οργανωσιακού συστήματος για τα οποία ελάχιστα μπορούν να κάνουν. Ενώ δηλαδή στις ατομικές συνεδρίες αναδύονται θέματα που αφορούν το σύστημα συνολικά, τη δομή και τη λογική του, δεν έχουν πρόσβαση παρά σε ένα ελάχιστο μέρος του με περιορισμένες δυνατότητες παρέμβασης. Γι αυτό, όπως προτείνουν, παρά τις όποιες αντιστάσεις είτε από τους οργανισμούς είτε από τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

coaches, καθώς απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση, πρέπει να προτείνεται το coaching σε ομάδες και σε ευρύτερα συστήματα του οργανισμού.

Το team coaching λειτουργεί κι αυτό σε δύο επίπεδα ταυτόχρονα. Εστιάζει στην επίτευξη των στόχων για την υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών του οργανισμού και την ίδια στιγμή φροντίζει την διατήρηση και αύξηση της λειτουργικότητας της ομάδας, με παρεμβάσεις στις σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο εσωτερικά όσο και με το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο συμμετέχει. Από μόνο του κάποιο από τα δύο, δεν επαρκεί για να συμβεί το coaching, χρειάζεται διασύνδεση και συντονισμός ανάμεσα στις συμπεριφορές που αναπτύσσονται στην επιφάνεια της ομάδας και στις διεργασίες που εξελίσσονται κάτω από την επιφάνεια και τις καθορίζουν. Δεν αλλάζουν τους ανθρώπους αλλά αυτό που συμβαίνει ανάμεσά τους.

Παρόλο την αυξημένη δυσκολία, τα οφέλη για τα στελέχη και τους οργανισμούς είναι πολλαπλά. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα που εντοπίζουν σύγχρονοι ερευνητές και επαγγελματίες, με το team coaching (Brown & Grant, 2010; Haug, 2011; Hawkins, 2011; Kets de Vries, 2014; Schlippe & Schweitzer, 2008; Sperry, 2004):

Επιτυγχάνεται μια συνολική ευθυγράμμιση τόσο στο εσωτερικό της ομάδας μεταξύ των διαφορετικών οπτικών που διατηρούν τα στελέχη όσο και σε σχέση με τους στρατηγικούς σκοπούς και την κουλτούρα του οργανισμού. Συνδυάζονται οι διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες του κάθε ανθρώπου, ενισχύεται η εστίαση στο μέλλον και ενεργοποιούνται οι εσωτερικές πηγές της ομάδας για την επίτευξη στόχων. Ενισχύεται δηλαδή, η διατύπωση των διαφορετικών ερμηνειών προκαλώντας έτσι έναν θετικό, παραγωγικό αναστοχασμό πάνω σε βεβαιότητες και αδιέξοδα απελευθερώνοντας έτσι τη διαδικασία της μάθησης και της αλλαγής. Οι βελτιώσεις και αλλαγές διατηρούνται μακροπρόθεσμα.

Τα μέλη της, συνειδητοποιώντας τα κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν και το κοινό όραμα για το οποίο εργάζονται, αναπτύσσουν μία κοινή ταυτότητα, μια αίσθηση του «ανήκειν» που ενισχύει την ομαδικότητα, τα συνοχή και την αλληλεγγύη, μειώνει το στρες και αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι επιδεικνύουν αφοσίωση στην αποστολή της ομάδας, με υπευθυνότητα και υψηλό κίνητρο.

Η ομάδα καλλιεργεί δεξιότητες επικοινωνίας και οικοδόμησης ουσιαστικών σχέσεων που διευκολύνουν την ανταλλαγή, τη συνεργασία και την ανάπτυξη. Σε αυτό το πλαίσιο, σταθεροποιούνται συμπεριφορές επίλυσης προβλημάτων, διαχείρισης διαφωνιών και κρίσεων και βελτιώνεται η συναισθηματική τους νοημοσύνη. Συχνά, τα θετικά μοτίβα συμπεριφοράς, ακρόασης και αλληλεπίδρασης που αναπτύσσουν τα μέλη της διαχέονται και στο ευρύτερο σύστημα στο οποίο συμμετέχουν.

Προσφέρεται το πλαίσιο στο οποίο μπορεί να επιτελεστεί η κάθαρσις με την αρχαιοελληνική έννοια, από αρνητικές εμπειρίες, αδιέξοδα και προβλήματα που προκύπτουν. Ομάδες με αυξημένες διοικητικές ευθύνες βιώνουν ψυχοπιεστικές καταστάσεις, κρίσεις, διαφωνίες, έντονες μεταπτώσεις στη διάθεση και εναλλαγή συναισθημάτων. Στις συνεδρίες διαμορφώνεται ένα περιβάλλον ικανό να απορροφήσει τους κραδασμούς και να επιτρέψει στα αρνητικά συναισθήματα να μεταβολιστούν. Έτσι, το ψυχολογικό ρήγμα προλαμβάνεται και ενισχύεται η ανθεκτικότητα της ομάδας. Βεβαίως, ο coach που συντονίζει αυτή τη διαδικασία χρειάζεται τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις για να προστατεύσει τους πελάτες του, να επιτρέψει την επεξεργασία των συναισθημάτων στον κατάλληλο χρόνο, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε να είναι αποτελεσματική και να μην προκαλέσει δευτερογενές ρήγμα στη συνοχή της.

Προάγει κουλτούρα πρωτοβουλιών, κεφαλαιοποιεί τις ικανότητές της και αμφισβητεί τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας που βασίζονταν στον έλεγχο και τη συμμόρφωση. Δηλαδή, συμβάλλει στην αναγνώριση και αποκρυστάλλωση των επιτευγμάτων και των επιτυχιών, στη διάγνωση δεξιοτήτων και θετικών συμπεριφορών που αρχειοθετούνται και καθίστανται εφαρμόσιμες ξανά όποτε απαιτηθεί. Αυτό σημαίνει αυτόνομη μάθηση και απόκτηση γνώσης από την εμπειρία.

Τα στελέχη αποκτούν επίγνωση της συστημικότητας, αναγνωρίζουν, κατανοούν και αποδέχονται τα όρια και τους διακριτούς ρόλους αναπτύσσοντας αυτό-ρυθμιστικούς μηχανισμούς. Διατηρούν τις ισορροπίες και σέβονται τον ζωτικό χώρο του καθενός. Τα όρια ενώνουν τακτοποιώντας τους ρόλους.

Συνολικά, καλλιεργείται και ενσωματώνεται η coaching κουλτούρα στην Ηγεσία και η ομάδα οργανώνεται πάνω σε στόχους, πλάνα υλοποίησης και αξιοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών της.

2.8.7 Ιδιαιτερότητες του team coaching

Το coaching σε ομάδες είναι μια ιδιαίτερη πρακτική καθώς εμφανίζει ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλα είδη coaching. Το ομαδικό coaching απαιτεί ένα χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων πέραν αυτών που διαθέτει ένας επαγγελματίας coach.

Οι περισσότερες από αυτές σχετίζονται με τη διαφορά πλαισίου μεταξύ των ιδιωτικών συνεδριών coaching και της δυναμικής που αναπτύσσεται στην ομάδα.

- Διαχείριση διαφορετικών μαθησιακών ρυθμών. Είναι συνηθισμένο στο ομαδικό coaching (team coaching) κάποια μέλη της ομάδας να φτάνουν γρηγορότερα σε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμπεράσματα που αφορούν στον τρόπο που πρέπει να κινηθεί η ομάδα απ' ό,τι κάποια άλλα μέλη, τα οποία μπορεί να χρειάζονται περισσότερο χρόνο να σκεφτούν τα αρχικά στάδια της πορείας. Ο team coach πρέπει να γνωρίζει να χειρίζεται τις διαφορές στους μαθησιακούς ρυθμούς με τέτοιο τρόπο που να μην γίνεται λόγος περί σύγκρουσης. Να μπορεί δηλαδή να βοηθάει την ομάδα να οδηγείται δημιουργικά σε καλύτερες λύσεις.

- Διαχείριση των υπό-ομάδων. Πολλές ομάδες χωρίζονται σε υπό-ομάδες. Αυτές οι υπό-ομάδες μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με τα θέματα που βρίσκονται υπό συζήτηση ή με τη φύση των προκλήσεων. Η δημιουργία των υπό-ομάδων δεν είναι πάντα προφανής. Χρειάζεται γνώση και δεξιότητες, ώστε ένας team coach να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις δυναμικές που αναπτύσσονται, τις συμμαχίες που αλλάζουν και να αναδεικνύει αυτές τις συμπεριφορές ώστε η ομάδα να αναλαμβάνει συνειδητά να επιλέξει τρόπους αλλαγής τους.
- Ανάγκη για εμπιστευτικότητα. Ό,τι λέγεται στις κατ' ιδίαν συνεδρίες δεν επιτρέπεται να μεταφερθεί στις ομαδικές. Ο team coach πρέπει να προστατέψει την εμπιστευτικότητα των συζητήσεων βοηθώντας παράλληλα την ομάδα να κινηθεί μπροστά. Χρειάζεται λεπτούς χειρισμούς και δεξιότητες για να εξαλειφθεί κάθε πιθανότητα διστακτικότητας των μελών να μοιραστούν ιδέες και σκέψεις. Αυτό μάλιστα προϋποθέτει ότι ο coach που εργάζεται ομαδικά, δεν μπορεί να πραγματοποιεί παράλληλα ατομικές συνεδρίες με τα εμπλεκόμενα μέλη καθώς ο πρώτος χάνει την ουδετερότητα του, αφομοιώνεται από τους μηχανισμούς της ομάδας και της προκαλεί ανισορροπίες.
- Διευκόλυνση. Παρ 'ότι ο ρόλος του διευκολυντή μιας ομάδας δεν είναι ίδιος με αυτόν του team coach (μια απ' τις βασικές διαφορές είναι η απόσταση ανάμεσα στην επίλυση προβλημάτων και στην οικοδόμηση ικανοτήτων), ο coach χρειάζεται να διαθέτει ένα ικανό σύνολο δεξιοτήτων διευκολυντή και μια εργαλειοθήκη τεχνικών και μεθόδων. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή, έτσι ώστε ο coach να μην αφομοιωθεί από το σύστημα. Διαφορετικά ελλοχεύει ο κίνδυνος να καταλήξει αγγελιοφόρος-διαμεσολαβητής ανάμεσα στην ομάδα και τη Διοίκηση.
- Κανονικότητα. Αυτό που η ομάδα βιώνει, είναι κανονικό για την συγκεκριμένη ομάδα. Μπορεί να μην τους αρέσει αλλά είναι κανονικό και βάσει των συνθηκών το δέχονται και δεν θέλουν να απολογηθούν γι' αυτό. Έτσι και ο coach οφείλει να το δεχτεί χωρίς κριτική. Διαφορετικά, μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με ορισμένες παγίδες. Σύμφωνα με το Clutterbuck (2010) τέτοιες μπορεί να είναι: το να αναλάβει το ρόλο του ηγέτη της ομάδας, να εμπλακεί στις ήδη υπάρχουσες νόρμες και μοτίβα της ομάδας και να δημιουργήσει εξάρτηση στα μέλη της. Αυτό που οφείλει να κάνει,

είναι να μελετήσει αυτές τις συμπεριφορές έτσι ώστε να καταλάβει πως εντάσσονται και στο γενικότερο πλαίσιο εργασίας.

Οι διαφορές αυτές καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση των coaches , των οποίων η εμπειρία είναι ως επί το πλείστον σε ατομικές συνεδρίες, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις του πολύπλοκου ρόλου ενός team coach. Ένας coach που εκπαιδεύεται στο team coaching, αντιλαμβάνεται ότι η επιπλέον εκπαίδευση έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα που έχει και στις ατομικές συνεδρίες coaching.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σχεδιασμός

Η παρούσα μελέτη ανήκει στην ποιοτική έρευνα που στηρίχθηκε σε μικρό δείγμα σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία κρίθηκε κατάλληλη καθώς για το πραγματευθέν θέμα της έρευνας, δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες. Παράλληλα, αν και πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, δίνει τη δυνατότητα να διερευνηθούν σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις και αξίες ενώ επιτρέπει να διερευνηθούν, με μικρές τροποποιήσεις, θέματα που δεν είχαν προκαθοριστεί από πριν. Τέλος, το coaching είναι ένα πεδίο με μεγαλό ακαδημαϊκό αλλά και επαγγελματικό ενδιαφέρον, επομένως η ποιοτική έρευνα δίνει την ευκαιρία να γνωρίσει κανείς, εκ των έσω, το κόσμο του coaching, λόγω της διαδραστικής επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η θετική επίδραση ενσωμάτωσης διαδικασιών coaching ως μέθοδος ανάπτυξης για τους οργανισμούς αναφέρεται από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας (Rock & Donte: 2008, J.Rolfe :2010, A.Wild :2001, A. Walker-Fraser:2011, Giglio et al:1998, Bond & Seneque:2012, Phillips R:1995,Grand:2006, Gavath:2004 Grand et al:2009). Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διαρκής αύξηση της χρήσης πρακτικών και προγραμμάτων coaching δεδομένου ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις το ενσωματώνουν στις δράσεις τους για την ανάπτυξη του προσωπικού τους. Μέσα από την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε η αναφορά πλήθους πεδίων στα οποία μπορεί να συμβάλει η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching όπως ανάπτυξη δεξιοτήτων, λήψη αποφάσεων, την επίτευξη στόχων (Grant, 2003 & 2009; Green et al., 2006; Gyllensten & Palmer, 2005; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003) , βελτίωση της ομαδικότητας και της συνεργασίας, αποτελεσματικότερη ηγεσία, ανάπτυξη στελεχών, κατανόηση και εναρμόνιση με την κουλτούρα του οργανισμού, οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων- στελεχών κ.α.

Επομένως, τα ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν μέσα από την μελέτη ακαδημαϊκών άρθρων και της σχετικής βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να καταγράψει τις απόψεις, αντιλήψεις και θέσεις των coaches, των εκπροσόπων των οργανισμών και κυρίως των HR managers αλλά και στελεχών που παρακολούθησαν προγράμματα coaching με μια αναλυτική προσέγγιση και παρουσίαση του coaching και των δυνατοτήτων του. Ερευνήθηκε σε ποια πεδία ενός οργανισμού μπορούν να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, πως η χρήση τέτοιων προγραμμάτων μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων/ δεξιοτήτων των στελεχών αλλά και στην αύξηση τόσο της προσωπικής απόδοσης τους, όσο και στην οργανωσιακή ανάπτυξη των (ελληνικών) οργανισμών, ενώ διερευνήθηκε και η περίπτωση χρήσης τεχνικών team coaching.

Σύμφωνα με τις Morse & Field, η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες: της καταλληλότητας και της επάρκειας. Δηλαδή, για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα πρέπει να είναι το κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και θα πρέπει να είναι επαρκές όχι σε ποσότητα αλλά σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η έννοια του κορεσμού, αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο.

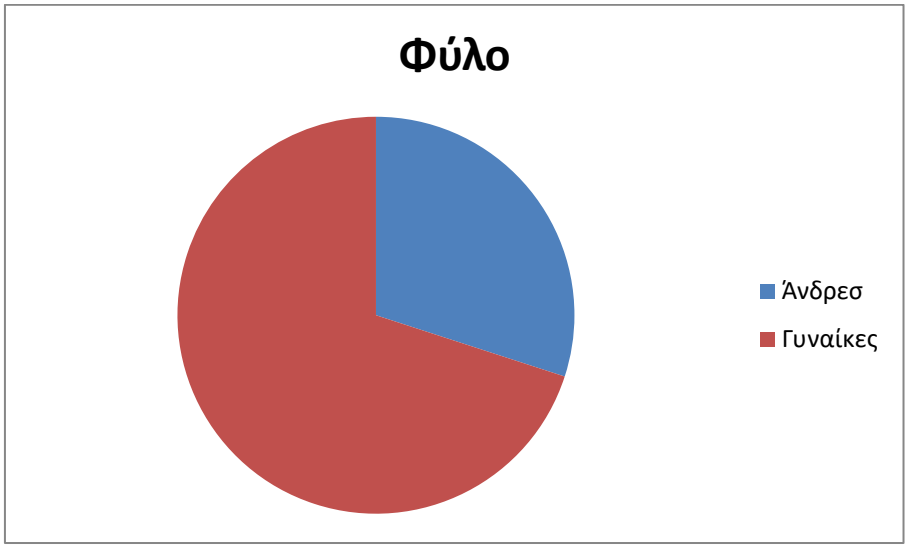
Επιπλέον, το δείγμα πρέπει να είναι κατάλληλο, να έχει δηλαδή τα στοιχεία εκείνα που ο ποιοτικός ερευνητής θέλει να ερευνήσει, καθώς και τη γνώση και τη θέληση να συμμετάσχει στην έρευνα. Αυτό το δείγμα χαρακτηρίζεται ως δείγμα σκοπιμότητας (purposive sampling), δηλαδή ο ερευνητής σκοπίμως επιλέγει το δείγμα και όχι τυχαία, γιατί το συγκεκριμένο δείγμα έχει τη γνώση, τα χαρακτηριστικά και τη θέληση να του δώσει πιο ολοκληρωμένες και σε βάθος απαντήσεις στην ερευνητική του ερώτηση. Έτσι, το δείγμα επιλέγεται όχι με αντικειμενικές και τυχαίες τεχνικές, αλλά με βάση την υποκειμενική γνώση του ερευνητή για τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

Επομένως η εργασία πραγματοποιήθηκε με δειγματοληψία σκοπιμότητας (purposive sampling), έτσι ώστε τα δεδομένα που θα συλλεχθούν να εξυπηρετούν τους ερευνητικούς της στόοους. Καθώς όμως η παρουσία του coaching δεν είναι τόσο έντονη στην Ελλάδα,

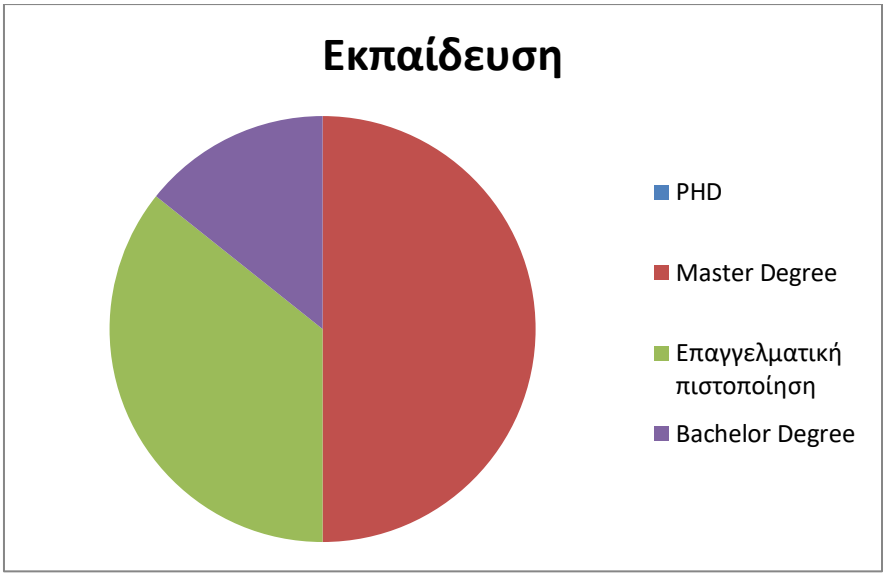
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έπρεπε να βρεθούν στελέχη που να γνωρίζουν ή/ και να εφαρμόζουν προγράμματα coaching έτσι ώστε να μπορούν να καταθέσουν τις θέσεις και τις αντιλήψεις τους βάσει της εμπειρίας που έχουν.

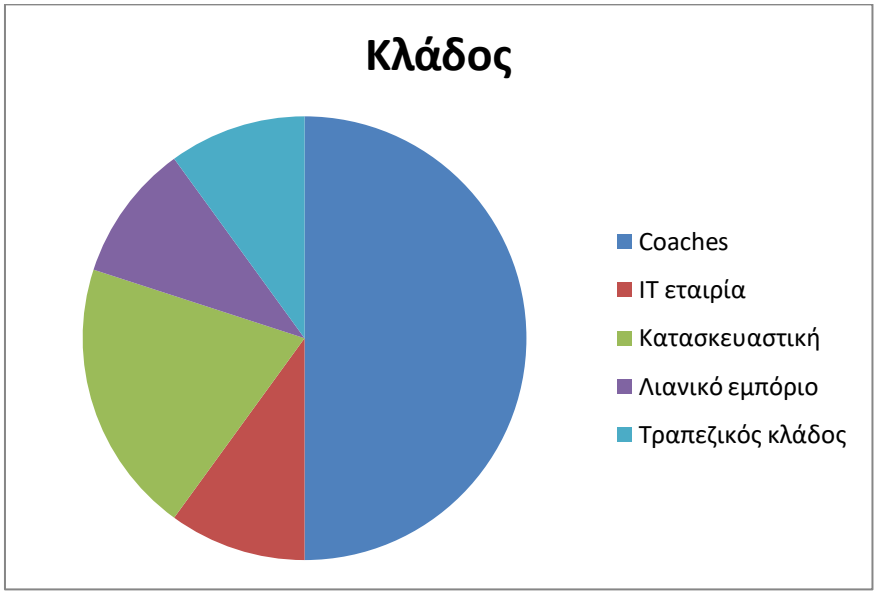
Συνολικά ελήφθησαν δέκα (10) συνεντεύξεις, με το δείγμα της έρευνας να περιλαμβάνει συνεντεύξεις από στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μεγάλων και μεσαίων πολυεθνικών εταιρειών (που δρουν στην Ελλάδα), μιας μεγάλης ελληνικής εταιρείας αλλά και πιστοποιημένους coaches.



Εικόνα 3.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετέχοντων - Φύλο



Εικόνα 3.2 Δημογραφικά στοιχεία συμμετέχοντων – Εκπαιδευτικό υπόβαθρο



Εικόνα 3.3: Δημογραφικά στοιχεία συμμετέχοντων - Κλάδος

Η έρευνα ξεκίνησε με κάποια άτομα- κλειδιά (δειγματοληψία χιονοστιβάδα), όπου δηλαδή κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι σύστηναν δικές τους επαφές, με εμπειρία σε θέματα coaching. Όλοι οι συμμετέχοντες προσεγγίστηκαν μέσω του LinkedIn.

3.3 Συλλογή δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη σε διάστημα δύο μηνών (Νοέμβριος- Δεκέμβριος 2020), με πλέον κατάλληλη συλλογή στοιχείων απομακρυσμένες, προσωπικές, ημιδομημένες συνεντεύξεις μέσω των εφαρμογών Skype και Zoom.

Επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος ως η πλέον κατάλληλη για την χαρτογράφηση των συμπεριφορικών δεξιοτήτων, διερευνόντας λιγότερο απτά δεδομένα όπως απόψεις και συμπεριφορές. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνουν ορισμένες προκαθορισμένες ερωτήσεις οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριοι άξονες για να προσδιοριστούν ευκολότερα οι πλέον σημαντικές ερευνητικές περιοχές. Ωστόσο υπήρχε η δυνατότητα οι συμμετέχοντες να επεκταθούν, αλλά όχι να ξεφύγουν εντελώς. Αυτό συχνά αποτέλεσε αφορμή για εύρεση πληροφοριών που ήταν σημαντικές για τους συμμετέχοντες, αλλά δεν είχαν γίνει αντιληπτές πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο εύελικτης προσέγγισης του θέματος.

Οι συμμετέχοντες μάλιστα, είχαν στη κατοχή τους έναν οδηγό συνέντευξης έτσι ώστε να διευκολυνθεί η ροή της συζήτησης, αλλά και για να υπάρχει ένας έλεγχος/ καθοδήγηση της συνέντευξης. Παρόλο αυτά ήταν ξεκάθαρο, ότι επρόκειτο για ένα επικουρικό οδηγό, επεξηγώντας ότι μπορεί να μην τηρούταν κατά γράμμα η σειρά των ερωτήσεων ή και ακόμα να παραλειπόταν κάποιες ερωτήσεις.

Μέσος όρος διάρκειας των συνεντεύξεων ήταν τα 35 λεπτά. Όλες οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν, άλλοτε με τη βοήθεια του μικροφώνου του κινητού είτε απευθείας από την εφαρμογή του Zoom. Η μαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων είχε ως αποκλειστικό σκοπό, τη καταγραφή τους έτσι ώστε να ανακαλέσω τα δεδομένα και εν τέλει να αρχίσω να τα κατανοώ αλλά και να μπορέσω να αποκτήσω μια ολοκληρωμένη αντίληψη που θα καθιστούσε πιο εύκολη τη κωδικοποίηση των δεδομένων.

3.4 Ανάλυση δεδομένων

Το αμέσως επόμενο στάδιο είναι η κωδικοποίηση των δεδομένων. Σε αυτό το σημείο, αποδιδόταν ένας αντιπροσωπευτικός κωδικζό σε μια μεγάλη ενότητα του κειμένου. Ο κωδικός αυτός εκφράζει σε συντομία την ερμηνεία που δινόταν στο συγκεκριμένο κομμάτι της συνέντευξης, π.χ. αίσθημα αγωνίας ή δυσκολία κατανόησης κ.λπ. Πρέπει να σημειωθεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ότι ο κωδικός αναδύεται κατά κάποιο τρόπο μέσα από το κείμενο και δεν επιβάλλεται εκ των προτέρων. Στη συνέχεια και αφού όλο το κείμενο της συνέντευξης ή της παρατήρησης ουσιαστικά συμπυκνωθεί σε μια σειρά από αντιπροσωπευτικούς κωδικούς, τότε αυτοί οι κωδικοί αντιπαραβλήθηκαν και συγκρίθηκαν μεταξύ τους για να εντοπιστούν κωδικοί με όμοια χαρακτηριστικά ή νοήματα.

3.5 Θέματα ηθικής – δεοντολογίας

Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας, τηρήθηκε έντιμη στάση και συμπεριφορά απέναντι στα άτομα που πήραν μέρος σε αυτήν, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης που θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες να εκφραστούν ελεύθερα και αυθεντικά.

Όλοι οι υποψήφιοι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν, τόσο γραπτά, όσο και προφορικά, σχετικά με το ποιος είναι ο λόγος που διεξάγεται η έρευνα, που αποσκοπεί αλλά και ποιες διαδικασίες θα ακολουθηθούν.

Καθώς δεν υπήρχε κάποια επίσημη φόρμα δεοντολογίας από την πλευρά του Πανεπιστημίου, η σωστή χρήση αλλά και η ασφαλή αποθήκευσή των δεδομένων διασφαλίστηκαν καθορίζοντας εκ των προτέρων, με σχετική γραπτή ενημέρωση πριν από κάθε συνέντευξη, προς τους συμμετέχοντες για τη καταγραφή της συνέντευξης αλλά και διατηρώντας το δικαίωμα οι συμμετέχοντες να λάβουν γνώση των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Το coaching αν και προστέθηκε πολύ πρόσφατα ως μέθοδος στη χώρα μας έχει αρχίσει και κερδίζει, χρόνο με το χρόνο, όλο και περισσότερο έδαφος ενώ έχει αρχίσει να εντάσσεται στη φαρέτρα εργαλείων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού πολλών μεγάλων οργανισμών. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του και περαιτέρω διάδοσή του, θεωρείται ότι θα βοηθήσει η δημιουργία των πιστοποιημένων σχολών και προγραμμάτων, η ενεργή παρουσία των διεθνών φορέων για το coaching και η ύπαρξη πιστοποιημένων και επαρκώς εκπαιδευμένων coaches.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η χρήση τεχνικών ή και προγραμμάτων coaching επιφέρει θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, ενώ βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων και των στελεχών. Στην Ελλάδα εφαρμόζονται από μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς που το έχουν εντάξει στην κουλτούρα τους, από μεγάλους ελληνικούς οργανισμούς που επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, από μεσαίου μεγέθους οργανισμών, στοχεύοντας κυρίως στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων συμπεριφορών καθώς και με την εναρμόνιση των ατόμων με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τις αξίες του οργανισμού. Δυστυχώς δεν βρέθηκαν απτά στοιχεία για το Δημόσιο τομέα. Τέλος, από το δείγμα προέκυψε ότι η χρήση της μεθόδου team coaching, παραμένει ακόμη πολύ περιορισμένη. Συχνά, συγχέεται με τη παρακολούθηση ολιγοήμερων σεμιναρίων, ενώ τέθηκε και το ζήτημα μη ύπαρξης coaches που να μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά αυτή τη μέθοδο. Ωστόσο, ανάμεσα στο δείγμα, βρέθηκε έστω και μια εταρία που χρησιμοποιεί τεχνικές team coaching.

Πιο αναλυτικά παρατίθενται τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν παρακάτω, σύμφωνα με τις ενότητες που προέκυψαν με βάση τις θεματικές ενότητες της έρευνας:

4.1 Θεματική ενότητα 1: Προγράμματα coaching και πεδία όπου εφαρμογή των τεχνικών και των προγραμμάτων coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό

Αρχικά, οι συνεντεύξεις ξεκίνησαν με τη παρουσίαση του προγράμματος coaching που ακουλούθησε ο κάθε οργανισμός έτσι ώστε να ερμηνευτούν οι λόγοι εφαρμογής και τα πεδία στα όποια έγινε η εφαρμογή των προγραμμάτων και των τεχνικών.

Οι λόγοι εφαρμογής που εντοπίστηκαν σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας, είναι τόσο ολιστικοί, δηλαδή: «κάνοντας coaching στους εργαζόμενους, αυτοί και η εταιρία θα έχουν μια κοινή κατεύθυνση» ή «το coaching αποτελεί hr best practice που προσδίδει added value στους εργαζόμενους μας», όσο και ad hoc λόγοι όπως: «για να αναπτυχθούν ιεραρχικά, να προωθηθούν στο επόμενο επίπεδο, αναλαμβάνοντας περαιτέρω καθήκοντα» ή γιατί «υπάρχουν μη αποδεκτές συμπεριφορές στελεχών» που πρέπει να δουλευτούν για να βελτιωθούν.

Παρακάτω, συνοψίζονται τα πεδία όπου η εφαρμογή του coaching μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα:

- Μετάδοση και εναρμόνιση με την κουλτούρα του Οργανισμού.
- Διαχείριση εργασιακών συμπεριφορών που δεν εναρμονίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα των οργανισμών
- Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων (leadership skills)
- Βελτίωση ατομικής και ομαδικής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων /ικανοτήτων των εργαζομένων (π.χ. επικοινωνία, συνεργασία)
- Βελτίωση της ομαδικότητας
- Συνολική βελτίωση της απόδοσης του Οργανισμού

- Προσήλωση των εργαζομένων τόσο ως προς τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους αλλά και ως προς τον ίδιο τον οργανισμό
- Διαχείριση αλλαγών
- Διαχείριση εργασιακού άγχους

4.1.1 Internal ή external coaching;

Το internal coaching επιλέγεται από οργανισμούς που υποστηρίζουν κουλτούρα coaching, είτε εκπαιδεύοντας δικά τους στελέχη με σκοπό να τους προάγουν σε internal coaches είτε μέσω tailor made προγραμμάτων, εφαρμόζοντας το σε όλα τα πεδία του οργανισμού τους.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι, δύο εκ των πέντε εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν τα παραπάνω στοιχεία ενταγμένα στη κουλτούρα τους.

Η μια περίπτωση ξεκίνησε το coaching *«με κάποια breakthrough thinking workshops με external coach- partner από την Αμερική».* Βλέποντας όμως τα αποτελέσματα που είχε τόσο οργανωσιακά όσο και προσωπικά, δημιούργησε ξεχωριστό τμήμα *«ανατρεπτικών στόχων… όπου σε ομάδες δέκα ατόμων (επίπεδο managers) γίνονται μηνιαίες συναντήσεις με τη διευθύντρια ανατρεπτικών στόχων… ύστερα οι managers (σε one to one sessions) περνάνε τις έννοιες στην ομάδα αλλά και στα άτομα εκτός ομάδας (που κάνουν εθελοντικά coaching)».* Γίνεται δηλαδή σε όλα τα επίπεδα, με την ομάδα των managers βέβαια, να κάνει πιο εντατικά.

Η άλλη εταιρία, το ξεκίνησε άτυπα, ενώ τα τελευταία 4 χρόνια έχει δημιουργήσει ένα μοντέλο όπου *«σαν εταιρία δουλεύουμε με chapters…ο κάθε εργαζόμενος πέρα από μια ομάδα η οποία ανήκει σε ένα πελάτη, ανήκει και σε μια δεύτερη unofficial ομάδα με βάση το τεχνικό τους υπόβαθρο…ο coach προέρχεται από το ίδιο chapter με του coachee. Είναι πιο senior για να μπορέσει να του δώσει support…θα του δώσει guidance, θα τον οργανώσει κάνοντας συναντήσεις για να οριοθετήσουν το πώς θα πετύχουν τους επαγγελματικούς στόχους… Σε ανθρώπους που έχουν το seniority και θέλουν να γίνουν coaches,γίνεται ένα internal training. Υπάρχει ελευθερία στο αν θες να γίνεις coach… δεν υπάρχει όμως negotiation, στο να γίνει assign coaching sessions, το coaching είναι κομμάτι με το οποίο δουλεύουμε».*

Σύμφωνα με έναν από τους coach που συμμετείχαν στην έρευνα *«το internal coaching είναι συνήθως για άτομα που δεν είναι υψηλά στελέχη… ένα υψηλόβαθμο στέλεχος δε θα μπορούσε να κάνει coaching από κάποιον κατώτερο του… θα δυσκολευτεί να τον εμπιστευτεί… ενώ υπάρχει και ο παράγοντας του ανταγωνισμού»,* ενώ μια άλλη coach ανέφερε: *«δε μπορούμε να*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βαφτίσουμε τον sales trainer internal coach… στους Ελληνικούς οργανισμούς το 90% είναι external συνεργασίες όπου δικαιολογείται και ως ένα βαθμό από το μέγεθος των εταιριών ως χώρα.. πχ σε μια εταιρία 500 ατόμων ένας full time internal coach τι θα κάνει; Μπορεί να κάνει training, μπορεί να εκπαιδεύει τους ανθρώπους σε coaching, αλλά μετά δε βγαίνει».

Σχετικά με τους τύπους external coaching που αναφέρθηκαν ήταν, το executive ατομικό coaching (one to one sessions ή δυαδική σχέση) και το team coaching ενώ παρατηρήθηκε ότι εφαρμόζονται κυρίως σε upper management στελέχη.

Στη πρώτη περίπτωση, εφαρμόζεται σε στελέχη που η διοίκηση τα θεωρεί *«super star και θέλει να προωθηθούν»* είτε πρόκειται να αναλάβουν νέα αυξημένα καθήκοντα ή θέση ευθύνης είτε γιατί *«επιδεικνύονταν συμπεριφορές που δεν εναρμονιζόντουσαν με την κουλτούρα του Οργανισμού».*

Στη περίπτωση του team coaching, τα προγράμματα με εξωτερικούς πιστοποιημένους coach πραγματοποιούνται είτε για βοήθεια προσαρμογής σε μεγάλης έκτασης αλλαγές (πχ downsizing προσωπικού, συγχωνεύσεις εταιριών)είτε για να καλύψουν εξειδικευμένες ανάγκες , όπως π.χ η αύξηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Μια coach ανέφερε ότι: «Εάν βοηθούνται ως ομάδα, τότε βοηθιέται και ο καθένας ατομικά… Στο team coaching υπάρχουν δεσμοί» ενώ ένας άλλος coach είπε ότι: «είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα (σ.σ το team coaching).»

Τέλος, σχετικά με τα οφέλη που αποκόμισαν οι οργανισμοί με την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων, αναφέρθηκαν κυρίως *«σε hr best practices που δίνουν added value στους εργαζόμενους και αυτοί με τη σειρά τους το μεταφέρουν στην ομάδα τους»,* σε αφοσιωμένα και ικανοποιημένα άτομα που αποτελούν *«το καλύτερο word of mouth μέσα στην εταιρία»*

Επίσης οφέλη παρατηρούνται και σε ομαδικό επίπεδο, δηλαδή *«δημιουργούνται δεσμοί ... τα μέλη αποκτούν κάποιες δεξιότητες ... αποκτούν κοινό στόχο και κατ επέκταση θα ανέβει και η αποδοτικότητα»* αλλά και σε ατομικό *«μέσα από την ενδυνάμωση της ομάδας, ενδυναμώνεται και το κάθε στέλεχος ατομικά, κατανοεί τα δυνατά του σημεία και τα σημεία βελτίωσης» «αποκτάει αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση», «πρέπει να μάθουν να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους και να βρίσκουν λύσεις/ διεξόδους για θέματα που δεν έχουν εμπειρία».*

4.2 Θεματική ενότητα 2: Ανάπτυξη ικανοτήτων & δεξιοτήτων των στελεχών

Η δεύτερη ενότητα είχε να κάνει με την διερεύνηση ανάπτυξης ικανοτήτων /δεξιοτήτων των στελεχών αλλά και τον βαθμό στον οποίο βοηθούνται οι εργαζόμενοι. Ενδεικτικά αναφέρθηκαν:

«Τα οφέλη είναι ότι έχουμε διαβάσει και στη βιβλιογραφία… βελτιώνει την επικοινωνία, διαχειρίζεται συγκρούσεις αποκτά τον τρόπο σκέψης "μαθαίνω να μαθαίνω", δηλαδή στο γενικότερο πλαίσιο αυτοπεποίθησης , μπορεί να δουλεύει τα πράγματα μόνος του πιο γρήγορα»

«Το coaching βοηθά στον καθορισμό προσωπικών στόχων και διευκολύνει την προσπάθεια υποστήριξης του εργαζόμενου, με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης και την προώθηση της εξέλιξης»

«Προϋποθέτει ανοιχτή και ειλικρινή σχέση με τον coach, είναι εκτός του εργασιακού κύκλου, αλλά μέσα στο εργασιακό πλαίσιο και ο εργαζόμενος σε ένα ασφαλές και αξιόπιστο περιβάλλον μπορεί να αυτοπαρατηρηθεί, και να μοιρασθεί προβληματισμούς και ανησυχίες».

«Η επανάκτηση της αυτοπεποίθησης μπορεί να αποδειχθεί κρίσιμη και για την κάλυψη των απαιτήσεων του οργανισμού. Με το coaching ένας εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την αυτοπεποίθησή του, τις σχέσεις του, την επικοινωνία του και την αποκατάσταση της ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής του ζωής και της εργασίας». Μέσω του coaching *«Οι εργαζόμενοι εξοπλίζονται με δεξιότητες που τους επιτρέπουν να βελτιώσουν την επικοινωνία, την αποτελεσματικότητα, τη λήψη αποφάσεων, την επιρροή και την ανοιχτή ανταλλαγή ανατροφοδότησης» «Διατηρώντας διαφανή διοίκηση, ωφελούν και αυτούς, αλλά και τον οργανισμό τους μέσα από την αυξημένη αντίληψη και την αυτογνωσία».*

«Το coaching προσφέρει ενθάρρυνση της αυτονομίας και της πρωτοβουλίας, αυτοπεποίθηση, αξιοποίηση στα μέγιστα των δυνατοτήτων και έναν διαρκή τρόπο βελτίωσης του εαυτού του».

«Σκοπός του coaching είναι ο coachee να αναπτύξει την αυτοεπίγνωση του, να αποκτήσει ανάληψη υπευθυνότητας… να δεσμευτεί στην υλοποίηση ενός πλάνου δράσης με ενέργειες που ο ίδιος θα προτείνει»

«Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το growth… έτσι στο τέλος της διαδικασίας, είναι σε θέση να θέτουν ξεκάθαρους στόχους , εστιάζοντας σε αυτούς, να πετυχαίνουν τα αποτελέσματα που επιθυμουν με πιο γρήγορο τρόπο και να υλοποιούν το πλάνο δράσης τους με προσωπική παρακίνηση».

4.3 Θεματική ενότητα 3: Επίδραση του coaching στην απόδοση των στελεχών

Ο συγκεκριμένος ερευνητικός στόχος ερευνούσε πως η χρήση των προγραμμάτων και τεχνικών coaching επιδρούσε στην αύξηση της απόδοσης των στελεχών. Η απόδοση συνδέεται με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, την επίτευξη των στόχων και με τα μετρήσιμα αποτελέσματα που έχουν τεθεί.

Εφτά στις δέκα απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι η συνεχής ανατροφοδότηση επιτρέπει στους οργανισμούς να ελέγχουν τη πρόοδο της απόδοσης. Μια εκ των coaches εξηγεί: «Μια καλή πρακτική, που εξυπηρετεί τον πελάτη είναι η συμφωνία συγκεκριμένων KPIs» και συνεχίζει αναφέροντας πως: «Η διανομή 360 ερωτηματολογίων στην αρχή και στο τέλος της παρέμβασης είναι σε θέση να αποκαλύψουν την απόσταση που καλύφθηκε».

Βάση των αντιλήψεων του δείγματος προέκυψε ότι κατά κύριο λόγο το μέσο μέτρησης της απόδοσης είναι η χρήση 360 surveys. Εννιά στις 10 περιπτώσεις, αρχικά έθεταν SMART στόχους και προκαθόριζαν τους δείκτες αξιολόγησης. Αυτό τους επέτρεπε να παρατηρήσουν τις αλλαγές σε στάσεις και συμπεριφορές και να αποτιμήσουν συνολικά το έργο που έγινε. Δυστυχώς σε μια περίπτωση ο οργανισμός αρκέστηκε μόνο *«στην έκθεση του coach και σε μια άτυπη συζήτηση με το στέλεχος, χωρίς να εξετάσει περαιτέρω τη πρόοδο των συναντήσεων».*

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση παραγωγικότητας είναι η υποστήριξη του οργανωσιακού περιβάλλοντος. *«Η επιτυχία ενός στόχου φέρνει μεγάλη χαρά και είναι μεγάλο μάθημα για τον οργανισμό. Το ίδιο και η αποτυχία. Για μας δεν υπάρχει ο φόβος της αποτυχίας, γιατί πολύ απλά τον δεχόμαστε… το coaching για μας στοχεύει πρώτα στην αλλαγή της ζωής των ανθρώπων/ στελεχών και αυτό είναι σίγουρο ότι με τη σειρά του θα αναπτύξει και την εταιρία»* ενώ ζωτική σημασία έχει και "*το άμεσο feedback καθώς έτσι έχει την ικανοοοίηση ότι είναι ένα σημαντικό στέλεχος κάνοντας το να να πιστέψει ότι έχει την πλήρη ευθύνη για τον εαυτό του και για την επίδραση του στο περιβάλλον"*

Επιπλέον σε επίπεδο εσωτερικού coaching *«Πρόκειται για ένα developmental εργαλείο… βοηθάει και στην αξιολόγηση προσωπικού, γιατί δε κοιτάμε μόνο το αποτέλεσμα στη δουλειά, αλλά και το growth που έχει γίνει»*

Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στο να είναι αποδοτικά τα προγράμματα coaching, είναι ο οργανισμός να μπορεί να εντοπίσει τι πραγματικά χρειάζεται. *«Το coaching δεν είναι η λύση για όλα. Αν σαν εταιρία π.χ δεν υπάρχει η αίσθηση του time management, δεν διορθώνεται κάνοντας εξ αρχής coaching για καλύτερη διαχείριση χρόνου, πρέπει πρώτα να προηγηθεί ένα σχετικό training».* Βέβαια «δε πρέπει να συγχέουμε το coaching με group seminars ή, trainings λίγων ωρων…»

Για να στεφθεί με επιτυχία η διαδικασία του coaching και να οδηγήσει σε επιθυμητά και μετρήσιμα αποτελέσματα, ο οργανισμός οφείλει να έχει εξασφαλίσει και τις κατάλληλες συνθήκες. Η διαδικασία του coaching είναι μια συνεργασία, με τον ανθρώπινο παράγοντα να έχει τον πρώτο λόγο. Για να αναπτυχθεί μια σχέση που θα διαπνέεται από ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη και αφοσίωση, είναι πολύ σημαντικό να γίνει ένα αποτελεσματικό ταίριασμα ανάμεσα στους εμπλεκόμενους. Σύμφωνα με μια coach "*είναι καλό να υπάρχει περιθώριο επιλογής coach*" για αυτό το λόγο στο στάδιο του συμβολαίου πρέπει "*να γίνεται ένα chemistry meeting… αυτή η συνάντηση έχει να κάνει με το matching, κατα πόσο δηλαδή μπορεί να υπάρξει συνεργασία με αυτό το coach".*

Σχετικά με την αναποτελεσματικότητα εφαρμογής τεχνικών coaching, ερευνήθηκε και η συμβολή της αντίστασης στην αλλαγή. Εδώ πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι αν υπάρξει αντίσταση, πρέπει να συζητηθεί έτσι ώστε να ξεκαθαριστεί το θέμα του coachability. Μια coach αναφέρει ότι: *«δεν υπάρχει περιθώριο για coaching όταν το στέλεχος δεν αναγνωρίζει ότι έχει θέμα»* ενώ μια άλλη είπε ότι*: «σε περίπτωση αντίστασης… ίσως δεν είναι η χρονική στιγμή να γίνει coaching γιατί μπορεί να υπάρχουν εκκρεμότητες προς επίλυση με το παρελθόν του (π.χ κλινικά θέματα άγχους, θυμού ή κατάθλιψης)»*

Επιπλέον, ευθύνες για την απόρριψη προγραμμάτων coaching επιρρίπτονται στην γνωστική αλλά και ηθική ανεπάρκεια των αυτοονομασμένων "coaches", το οποίο μπορεί να αποφευχθεί, έχοντας κάνει σωστή έρευνα οι οργανισμοί. *«Στις επιχειρήσεις δε χωράει αμφιβολία… πρέπει να γίνεται έρευνα αγοράς… πρέπει να ψάχνουν με ποιον θα συνεργαστούν».* Τέλος, οι υπηρεσίες θεωρούνται ως μια ακριβή υπηρεσία, οι coaches όμως που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησαν ότι: *«δεν έχει να κάνει με το πόσο ακριβό είναι, έχει να κάνει με το αν το χρειάζεσαι… αν δεν είναι από καλό επαγγελματία και 1€ να κάνει είναι σπατάλη»*, ενώ πολλοί coaches υποστήριξαν ότι το ROI της επένδυσης σε υπηρεσίες coaching επιστρέφει το ποσό που επενδύθηκε επί τρία.

4.4 Θεματική ενότητα 4: Διερεύνηση του εύρους και της αποτελεσματικότητας εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων στους ελληνικούς οργανισμούς

Η συγκεκριμένη ερώτηση είχε στόχο να συγκεντρώσει τα διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με το εύρος της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.

Δύο εκ των πέντε εταιριών του δείγματος της έρευνας, που έχουν χαρακτήρα μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας, εφαρμόζουν σε όλο το εύρος τους δραστηριότητες coaching ενώ μια έχει θέσει στρατηγικό στόχο για το 2021 να το εντάξει στη φαρέτρα των εργαλείων της. Οι άλλες δύο εταιρίες συνεργάζονται με εξωτερικούς coaches, εφαρμόζοντας στοχευμένα προγράμματα coaching, είτε για προώθηση στελεχών σε ανώτερες θέσεις είτε για θέματα συμπεριφοράς.

Δείγμα από μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και οργανισμούς δημόσιου φορέα δυστυχώς δεν είχαμε, ωστόσο πολλοί coaches υποστήριξαν ότι: *«ειδικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα οφέλη του coaching είναι ακόμη πιο ορατά, καθώς τα στελέχη προέρχονται από μακροχρόνιες συνεργασίες, καθιστώντας τα λιγότερο αναλώσιμα σε σχέση με στελέχη πολυεθνικών, οπού μια στις χίλιες προσλήψεις μπορεί να μη βγήκε ως η πιο ιδανική»*, ενώ για τον δημόσιο φορέα δήλωσαν ότι θα ωφελούταν πολύ από τεχνικές και προγράμματα coaching, βοηθώντας τους μάλιστα να αλλάξουν τη κουλτούρα τους, παρατηρώντας ότι τα τελευταία χρόνια αξιοποιούν τα προγράμματα ΕΣΠΑ ώστε σιγά σιγά να αξιοποιήσουν και αυτοί τεχνικές και προγράμματα coaching.

4.5 Θεματική ενότητα 5: Team coaching

Το team coaching στις επιχειρήσεις είναι μια τριμερής σχέση, coach- coachee- επιχείρηση, οπού την ατζέντα την καθορίζει η επιχείρηση.

Δυστυχώς, το team coaching δεν είναι τόσο διαδεδομένο στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει είτε γιατί *«το team coaching είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα... αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα, υπάρχει έλλειψη ατόμων που μπορούν να το κάνουν αποτελεσματικά»,* αλλά και γιατί οι εταιρίες δεν είναι έτοιμες να το δεχτούν ακόμα. Ένας coach ανέφερε σχετικά με αυτό ότι: *«όταν θίγονται για πρώτη φορά στο πλαίσιο της ομάδας τόσο ξεκάθαρα κάποια θέματα…*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ελλοχεύει ο κίνδυνος ο leader της ομάδας να αισθανθεί άβολα… με αποτέλεσμα να σε απομακρύνει… οι ομάδες χρειάζονται τον leader τους, οπότε δουλεύω πιο εντατικά την ενίσχυση του leadership ατομικά, στη "σκιά" της ομάδας».

Ωστόσο αν ο οργανισμός έχει ή ξεκινάει να χτίζει κουλτούρα coaching *«τα αποτελέσματα του team coaching είναι πολύ όμορφα και φαίνονται άμεσα».* Η ομάδα αποκτά δεσμούς, έχει ένα συγκεκριμένο κοινό στόχο και αυτό στο τέλος αποφέρει αύξηση παραγωγικότητας/ αποδοτικότητας.

Μια από τις εταιρίες που συμμετείχαν στο δείγμα ακολουθούν την εξής τακτική: *«Σε ομάδες των δέκα ατόμων, σε επίπεδο managers, γίνονται μηνιαίες συναντήσεις, όπου ορίζονται τα ορόσημα [σ.σ. σπάνε τους στόχους τους σε μέρη έτσι ώστε να είναι πιο καθαρό (και νοητικά αλλά και πρακτικά, ότι πλησιάζεται ο στόχος)]…και ύστερα οι managers περνάνε τις έννοιες στην ομάδα τους αλλά και στα άτομα εκτός ομάδας*».

Τέλος, το team coaching για να επιφέρει αποτελέσματα απαιτεί τα μέλη της ομάδας να είναι ένα, αλλά τα οφέλη εκτός από ομαδικά, είναι και ατομικά. Μια coach ανέφερε ότι: «όταν γίνεται team coaching, γίνονται και ατομικές συνεδρίες… πρέπει να γίνει κατανοητό ότι μιλάμε για μια συνδημιουργική σχέση, ισότιμη, που θα προκαλέσει τη σκέψη του ώστε να πετύχει το αποτέλεσμα που θέλει… ερχόμαστε να δούμε τα εργαλεία , τις τεχνικές που έχει ο coach ώστε να προκαλέσει τη σκέψη του ατόμου και κατ επέκταση της ομάδας για να επιτευχθεί το συνολικό αποτέλεσμα». Επομένως, πρόκειται για μια «θετική διαδρομή», οπού ο coachee πρέπει να έρχεται συνειδητά.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση των αποτελεσμάτων και πρακτικές εφαρμογές για τη ΔΑΔ

Η ενσωμάτωση διαδικασιών coaching ως μέθοδος ανάπτυξης για τους οργανισμούς φαίνεται να έχει θετική επίδραση και μάλιστα υποστηρίζεται από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας (Rock & Donde: 2008, J.Rolfe :2010, A.Wild :2001, A. Walker-Fraser:2011, Giglio et al:1998, Bond & Seneque:2013, Phillips R:1995, Gavath:2004 Grand et al:2009).

Αυτό έρχεται να υποστηρίξει και η παρούσα εργασία αφού σύμφωνα με τα ευρύματα και τα συμπεράσματα που αναδείχθηκαν, η εφαρμογή των προγραμμάτων και των τεχνικών coaching επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τα δευτερογενή στοιχεία, όπως του HCA/EMCC Greece το 2011-2012, του NHS (2005) του ICF (2013) αλλά και άλλων πουν έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία όπως ότι το coaching έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη στελεχών, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους την αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων και την αυτοεκτίμηση στην ανάπτυξη της ηγεσίας και τις επιδόσεις, αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων και βελτίωση της ομαδικής εργασίας. Επιπλέον, σχετικά με την επίδραση των προγραμμάτων και τεχνικών coaching στην Ελλάδα, στους οργανισμούς, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, και τις ικανότητες – δεξιότητες που εντοπίστηκαν ότι αναπτύσσονται, τα ευρήματα φαίνεται να συμφωνούν με τα όσα αναφέρονται και από ερευνητές όπως :

- Ανάπτυξη και βελτίωση της ηγετικών ικανοτήτων (leadership skills) (Giglio et al., 1998)
- Οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, (Bond & Seneque, 2012, Rosinski P., 2011)
- Βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξη ικανοτήτων (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987, Popper & Lipshitz, 1992)
- Αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης, (Walker-Fraser, 2011). Εάν η διαδικασία coaching έχει διεξαχθεί αποτελεσματικά, ικανοποιητικά και επαγγελματικά, υπάρχει εύλογη προσδοκία ότι η απόδοση του εργαζομένου θα βελτιωθεί (Jarvis, 2004).
- Διευκόλυνση της μάθησης με τη χρήση τεχνικών coaching (Redshaw, 2000)
- Μείωση του άγχους και του στρες (Gyllensten & Palmer, 2005)
- Βελτίωση των επίπεδων αυτοπεποίθησης και αντοχής (Grand et al, 2009)
- Επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής (αλλαγή κουλτούρας, διάδοση/ εναρμόνιση με την κουλτούρα του οργανισμού), (D. Rock & R. Donte, 2008, Grand et al, 2009)

Η προσδοκόμενη βελτίωση σε συγκεκριμένους τομείς της οργανωσιακής απόδοσης θα φέρει με τη σειρά της συνολικές βελτιώσεις και στην επιχείρηση. Τα παραπάνω έρχονται να επιβεβαιωθούν και από τις αντιλήψεις που καταγράφθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα. Αξίζει όμως να αναφερθεί, ότι η επίδραση των προγραμμάτων coaching στην Ελλάδα, δεν φέρνει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα εξαιτίας των τρόπων εφαρμογής τους.

Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε γνωστικού επιπέδου ανεπάρκεια των coaches, είτε στο γεγονός ότι τα προγράμματα κάποιες φορές δεν υλοποιούνται με τον ενδεδειγμένο τρόπο, συμπυκνώνοντας τη χρονική τους διάρκεια έτσι ώστε να υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων (σεμιναριακού τύπου προγράμματα).

Η παρούσα εργασία μπορεί λοιπόν να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τους επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού εντασσοντάς το είτε ως κουλτούρα στον οργανισμό τους είτε ως εργαλείο ανάπτυξης και υποστήριξης των στελεχών τους.

Είναι ζωτικής σημασίας, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να αναλάβει στρατηγικό ρόλο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του coaching στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να μπορεί να διασφαλίσει ότι η κατάλληλη εκπαίδευση/ παρέμβαση είναι διαθέσιμη για όσους το χρειάζονται.

Οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργούν ένα κλίμα διαφάνειας, όπου το coaching, οι προθέσεις και ο πραγματικός στόχος του θα περιγράφονται με σαφήνεια. Επίσης χρειάζεται η ενσυναίσθηση και η κατανόηση της διαδικασίας του coaching από τα ανώτατα στελέχη της Διοίκησης. Να μην υποτιμάται το όλο εγχείρημα, αλλά να είναι ανοιχτοί να συζητήσουν προβληματισμούς και να ζητούν το feedback των εργαζόμενων. Αυτό με τη σειρά του θα μειώσει την αντίσταση των στελεχών προς το coaching, καθώς τα στελέχη θα νιώθουν ότι έχουν φωνή, είναι σημαντικά.

Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως αντίμετρο σε δύσκολες καταστάσεις (π.χ απόλυσεις, downsizing προσωπικού, flatter δομές). Η διαδικασία του coaching πρέπει να εισαχθεί στη κουλτούρα του οργανισμού και να λειτουργεί προληπτικά και όχι ως επανορθωτική διαδικασία.

Αντίλογος στη πεποίθηση ότι πρόκειται για μια ακριβή υπηρεσία, που δεν μπορεί να υποστηριχθεί στις προαναφερόμενες δύσκολες καταστάσεις, είναι ότι πρόκειται για μια επένδυση. Ο οργανισμός χρειάζεται δυνατότερα στελέχη, που θα είναι σε θέση να ταιριάξουν γρηγορότερα στις απαιτήσεις των (νέων) ρόλων τους.

Τέλος, το coaching πρέπει να γίνει μια καθημερινή πρακτική όπου ένας manager θα είναι σε θέση να βοηθά τους συνεργάτες του να αναγνωρίζουν ευκαιρίες βελτίωσης, αναπτύσσοντας ένα πιο λειτουργικό τρόπο σκέψης, που εστιάζει στη λύση και όχι στο πρόβλημα. Φυσικά απαιτεί, να έχει προηγηθεί μια σχετική εκπαίδευση και να αναπτύξει ορισμένες βασικές δεξιότητες coaching (π.χ ενεργητική ακρόαση ή συναισθηματική νοημοσύνη). Ωστόσο, μικρές πρακτικές, όπως η θέσπιση παραγδείματος χάρη των «new comers support ή working buddy», καλλιεργούν κουλτούρα coaching με ένα περιβάλλον ευνοικό προς την μάθηση και την αλλαγή.

Κεφάλαιο 6: Περιορισμοί της έρευνας & προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1 Περιορισμοί έρευνας

Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα η εφαρμογή του coaching δεν είναι, ακόμη τουλάχιστον, ευρεία. Πόσο μάλλον η χρήση της τεχνικής του team coaching. Σε αυτό το σημείο έγκειται και ο κυριότερος περιορισμός της παρούσας έρευνας. Δεδομένου του γεγονότος ότι υπάρχουν λίγοι επαγγελματίες, στην ελληνική αγορά, με μια πραγματικά ολοκληρωμένη άποψη για το coaching, η έρευνα στηρίχτηκε σε ένα σχετικά μικρό δείγμα.

Παρόλο που έγινε προσπάθεια για λήψη περισσοτέρων συνεντεύξεων δυστυχώς αυτό δεν κατέστη εφικτό. Ωστόσο, τα αποτελέσματα και η ανάλυση που παρουσιάζονται έχουν σεβαστή εγκυρότητα, δεδομένης της φύσης των ερευνητικών ερωτημάτων και του υψηλού επιπέδου εμπειρίας των συμμετεχόντων.

Επιπλέον, καθώς η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας, δεν υπήρχε ο διαθέσιμος χρόνος για τη διεξαγωγή και μιας, δεύτερης, συμπληρωματικής, ποσοτικής έρευνας, που θα επιβεβαίωνε τα αποτελέσματα της ποιοτικής.

Τέλος, το δείγμα της έρευνας αντιπροσωπεύεται κυρίως απο επαγγελματίες coaches. Καλό θα ήταν να υπήρχαν και συμμετέχοντες που έχουν κάνει συνεδρίες coaching, έτσι ώστε να μεταφέρουν τη πλευρά τους και να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα που σχετίζονται με το coaching.

6.2 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Ολοκληρώνοντας τη παρούσα διατριβή, εντοπίστηκε ότι υπάρχει ακόμη χώρος για έρευνα, προκειμένου να οικοδομηθεί ένα πιο ολιστικό και σαφέστερο εννοιολογικό πλαίσιο για το coaching.

Προκειμένου να γενικευτούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, καλό θα ήταν να διεξαχθεί μια έρευνα με ερωτηματολόγια, στοχεύοντας σε ένα πολύ μεγαλύτερο κλίμα. Ακόμα καλύτερο θα ήταν η συλλογή δεδομένων και από άλλες χώρες, όπου το coaching εφαρμόζεται περισσότερο. Αυτά τα δεδομένα θα μας επέτρεπαν να έχουμε ένα καλύτερο συμπέρασμα σχετικά με το status quo του coaching στις επιχειρήσεις αλλά θα μπορούσε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επίσης να λειτουργεί ως ένας οδηγός καλών πρακτικών, βοηθώντας το benchmarking των ελληνικών οργανισμών με ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

American Management Association (2008). COACHING: A Global Study of Successful Practices.

Aziz, K. (2019). *Why is humility so relevant for leaders and can it be developed through coaching?,* Strategic HR Review, Vol. 18 No. 1, pp. 30-33.

Berg M.E.& Karlsen J.T., (2012) *An evaluation of management training and coaching", Journal of Workplace Learning*, Vol. 24 Issue: 3, pp.177- 199 (Emerald Insight l.a. 4/5/2017)

Bond, C., & Seneque, M. (2012). *Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development.* Journal of Management Development, 32(1), 57-72. (Emerald Insight l.a. 8/10/2015)

Bozer, G., Joo, B.-K., & Santora, J. C. (2015). *Executive coaching: Does coach-coachee matching based on similarity really matter?* Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 67(3), 218–233.

Britton, J. (2013). *From one to many: Best practices for team and group coaching*, Jossey-Bass.

Broadhurst J. (2012),"*Employee development is a great business opportunity",* Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Iss 6 pp. 27 – 30

Brock, V. (2012). *Sourcebook of Coaching History*. Createspace Independent Pub.

Brown S., Grant A., (2010), *From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organizations", Coaching: An International Journal of Theory*, Research and Practice, Vol.3 No.1, March 2010, 30-45

Caine, S. (2019), *"Coaching – the new HR craze"*, Strategic HR Review, Vol. 18 No. 1, pp. 38-39.

CIPD (2004). *Buying Coaching Services*. Research Paper. London, CIPD.

Clutterbuck, D. (1996). *Developing learning teams*. Training Office, July/ August.

Clutterback, D., (2003). *Creating a Coaching Climate*. The Coaching and Mentoring Network

Clutterback, D., (2006). *Coaching the team at work.* Nicholas Brealey International.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Clutterback, D., (2008). *What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?*. Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 22 Issue: 4, pp.8-10

Clutterback, D., (2010). *Team Coaching*. In Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D. (Eds.) The complete handbook of coaching, Sage Publications.

Dunbar, A. (2009). *Essential Life Coaching Skills*. Routledge

Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). *Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice.* Advances in Developing Human Resources, 16(2), 127-138

Ennis, S., Hodgetts, H., Otto, J., Stern, R., Vitti, M., & Yahanda, N., (2008). *The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. The Executive Coaching Forum.

Gersick, C. (1989). *Marking time: Predictable transitions in tasks groups*. Academy of Management Journal, (32) 2:274-309.

Giglio, L., Diamante, T., & Urban, J. M. (1998). *Coaching a leader: leveraging change at the top.* Journal of Management Development, 17(2), 93–105.

Goleman, D (2002). *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results,* Little Brown, Boston MA.

Graham, A (2010). *Behavioural coaching-the GROW model. In Passmore J (Ed). Excellence in Coaching: the industry guide*. 2nd Edition, Association for Coaching.

Grand et al (2009) *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study*, The Journal of Positive Psychology, Vol. 4, No. 5, September 2009, 396–407

Gottman, J. & Silver, N. (1999). *The seven principles for making marriage work*. Crown Publishers.

Grant A. M., Curtayne L., & Burton G., (2009). *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study*. The Journal of Positive Psychology Vol. 4, No. 5, 396–407.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Grant, A. (2012). *An integrated model of goal-focused coaching. An evidence-based framework for teaching and practice*. International Coaching Psychology Review, Vol. 7, No. 2., 146-165.

Green, Suzy & Oades, Lindsay & Grant, Anthony. (2006). *Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope.* The Journal of Positive Psychology., 142-149.

Gyllensten, K. & Palmer, S. *Can coaching reduce workplace stress?* The Coaching Psychologist.

Hackman, J.R. (1990). *Groups that work and those that don't : Creating Conditions for Effective Teamwork*, Jossey- Bass.

Hackman, J.R. & Wageman, R. (2005). *A theory of team coaching*. Academy of Management Review, (30) : 269-287.

Hall, L (2013-a). *Mindful Coaching: How Mindfulness can Transform Coaching Practice*. Amazon Digital Services LLC, ASIN: BOOAZZKWUOS.

Hall, L (2013-b). *Mindful Coaching: The international Journal of Mentoring and Coaching,* 11 (2): 74-86.

Haug, M., (2011). *What is the relationship between Coaching interventions and team effectiveness?* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue No 5, pp. 89-101.

Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching. Developing collective transformational leadership*. Kogan Press.

ICF Greece Chapter (2015). Τι είναι το coaching. Ανακτήθηκε από: http://icfgreece.org/

Jarvis J.(2004) *Coaching and buying coaching services*– a CIPD guide

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). *The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89(2), 249-277.

Joo, B., Sushko, J. S., Mclean, G., (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. Organization Development Journal

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Katzenback, J.R. & Smith, D. K. (1999). The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organization, Harper Business.

Kelley, Daniel, (2020). *"Team Building & Coaching",* Instructional Design Capstones Collection. 59.

Kets de Vries, M., (2005). *Leadership Coaching in action: the Zen of creating high performance teams.* Academy of Management, Vol. 19, No 1, pp 61-76.

Kim, S. (2014). *Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes.* Human Resource Development Quarterly, 25(1), 59-85

Ladyshewsky, R. K. (2010). *The manager as coach as a driver of organizational development.* Leadership & Organization Development Journal, 31(4), 292-306.

Lee, G. (2003). *Leadership Coaching: From personal insight to organizational performance.* Chartered Institute of Personnel and Development, London UK.

Lencioni , P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable,* Jossey- Bass.

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Martin C. (2001). *The Life Coaching Handbook: Everything you need to be an effective life coach.* Paperback.

Mccarthy, Grace & Milner, Julia. (2019). *Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice.* Asia Pacific Journal of Human Resources. 58. 10.1111/1744-7941.12219.

Mihiotis, Athanassios & Argirou, Niki. (2016). *Coaching: from challenge to opportunity. Journal of Management Development.* 35. 448-463.

Morse MJ, Field AP. *Nursing research: The application of qualitative approach.* London, Chapman & Hall, 1996

Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). *The manager's role as coach and mentor*. Organizational Dynamics, 15(4), 66-74.

Passmore J., Brown H., Tsirogianni T., Gambade G. et al. (2018). Coaching in Greece (Coaching στην Ελλάδα). Ανακτήθηκε από: http://stellarlight.gr/images/pdf/Coaching_in_Greece_StellarlLight.pdf

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Phillips R., (1995),*"Coaching for higher performance"*, Executive Development, Vol. 8 Iss 7 pp. 5 – 7

Popper, M. & Lipshitz, R. (1992). *Coaching on leadership. Leadership & Organization.* Development Journal, 13(7), 15-18.

Redshaw, B. (2000). *Do we really understand coaching? How can we make it work better?* Industrial and Commercial Training, 32(3), 106-108.

Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E. and Fernandez-Ferrin, P. (2017), *"Is executive coaching more effective than other management training and development methods?"*, Management Decision, Vol. 55 No. 10, pp. 2149-2162.

Rock D., Donde R., (2008),*"Driving organizational change with internal coaching programs: part one*", Industrial and Commercial Training, Vol. 40 Iss 1 pp. 10 - 18

Rogers, J. (2008). *Coaching Skills*. A Handbook. 2nd Edition. Bell and Bain Ltd, Glasgow UK.

Rogers, J. (2012). *Coaching Skills. A Handbook*, 3rd edition, Paperback.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.* Currency Doubleday.

Shaw, P. (2016). *Focused Individual and Team Coaching as Exemplars of Flexible HR Practice*. Glob J Flex Syst Manag 17, 101–103

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology, 56*(1), 23–44.

Skiffington, S. Zeus, P. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw- Hill.

Sperry, L., (2004). *Executive Coaching: The Essential Guide for Mental Health Professionals*. Taylor & Francis.

The executive Coaching Handbook (2012,2015), Developed by The Executive Coaching Forum

Tuckman, B.W & Jensen, M. (1977). *Stages of small group development revisited*. Group and Organisational Studies, (2): 419- 427.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Walker-Fraser, A. (2011), "*Coaching and the link to organizational performance: an HR perspective on how to demonstrate return on investment"*, Development and Learning in Organizations, Vol. 25 No. 4, pp. 8-10.

Wildflower, L. & Brennan, D. (2011). *The handbook of knowledge based coaching: From theory to practice,* Jossey- Bass.

Whitworth, L., Kimsey- House, K., Kimsey- House, H. & Sandahl, P. (2007). *Co-active Coaching. New skills for Coaching people toward success in work and life*. Davies Black publishing. Mountain View, California

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose*. The principles and practice of coaching and leadership, Paperback.

Yossi, I., (2008). *What is Coaching? An Exploration of Conflict Paradigms*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol 6, No 2, pp.100-113.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασίου Μ.,. Coaching για αρχάριους. Η καθημερινή. Μάιος 2018. Ανακτήθηκε από: https://www.kathimerini.gr/k/k-magazine/963755/coaching-gia-archarioys/

Δερλώπας Α., & Παυλάκης Μ., (2019). *Οδηγός Coaching: Παράγοντας αποτελέσματα σε κάθε συνθήκη*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Κατσίμπρα Α., (2014), *«Αποτελεσματική ηγεσία στις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες διοίκησης»,* Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Λιόλιου Ζ., (2019), *Το Coaching στη Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις iWrite.

Mason, J., & Κυριαζή, Ν. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Πεδίο.

Πετράς Χ., (2015), *Η τέχνη του coaching. Εισαγωγή στη θεωρία & πρακτική της Coaching Ψυχολογίας*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις iWrite.

Schlippe A., Schweitzer, J., (2008). *Εγχειρίδιο της Συστημικής Θεραπείας & Συμβουλευτικής*. Ιωαννίδου Β., (επιμ), Μοτάκη Ευτυχία (μτφρ.). University Studio Press.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Οδηγός Συνέντευξης

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ
1ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό	• Πεδία εφαρμογής • Λόγοι εφαρμογής • Προγράμματα coaching • Οφέλη	• Τι είδους προγράμματα επιλέγετε; • Γιατί, πως και πότε επιλέγετε η εφαρμογή τεχνικών και προγραμμάτων coaching; • Σε ποια πεδία /τομείς της επιχείρησης εφαρμόζετε προγράμματα /τεχνικές coaching; • Internal ή external coaching υπηρεσίες;
2ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση της συμβολής προγραμμάτων coaching στην ανάπτυξη ικανοτήτων/ δεξιοτήτων των στελεχών	• Οφέλη για τα άτομα • Ικανότητες/ δεξιότητες • Επίδραση στην ανάπτυξη τους	• Ποια είναι τα οφέλη για τα άτομα από την εφαρμογή προγραμμάτων coaching που έχετε παρατηρήσει ; • Πως μπορεί να αναπτυχθεί ένα στέλεχος μέσω του coaching; Τι πρέπει να περιμένει και τι όχι; • Πρόκειται για επανορθωτική διαδικασία ή για ευκαιρία ανάπτυξης;
3ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση της επίδρασης προγραμμάτων coaching στην απόδοση των στελεχών	• Διαπίστωση απόδοσης • Επίδραση στην αύξηση απόδοσης • Αποτελεσματικότητα εφαρμογής για τον οργανισμό	• Πως διαπιστώνετε ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα έχει αποδώσει; Πως διαπιστώνεται η απόδοση στον Οργανισμό σας; • Έχετε παρατηρήσει τα στελέχη να προβάλλουν αντίσταση σε προγράμματα/ τεχνικές coaching; • Γιατί μια επιχείρηση να κάνει coaching στα στελέχη της
4ος ερευνητικός στόχος Διαπίστωση του εύρους και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching στους ελληνικούς οργανισμούς	• Εύρος εφαρμογής	• Ποια είναι η παρουσία του coaching στην Ελλάδα; • Θα λέγατε ότι υπάρχει κουλτούρα coaching στις ελληνικές επιχειρήσεις; • Γνωρίζεται σε τι είδους επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται τεχνικές/ προγράμματα coaching (ιδιωτικός/ δημόσιος/ μικρομεσαίες ή πολυεθνικές επιχειρήσεις;
5ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση χρήσης τεχνικών team coaching στους ελληνικούς οργανισμούς	• Χρήση τεχνικών team coaching	• Γνωρίζεται τη τεχνική του team coaching; • Γνωρίζεται κάποιον οργανισμό που να χρησιμοποιεί τεχνικές team coaching

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ