

Κρύστα Τζελέπη «Όταν οι Managers γίνονται και Coaches, οι ομάδες πετυχαίνουν περισσότερο...»

Από τον manager στον manager coach

Η Κρύστα Τζελέπη, ιδιοκτήτρια και managing partner της Treasure Lab, είναι μια από τις πρωτοπόρους στο χώρο του Coaching. Το 2004, εισήγαγε με τους συνεργάτες της το Coaching στην ελληνική αγορά, στην τότε Kraft (Mondelez) και σταδιακά σε άλλες πολυεθνικές και ελληνικές εταιρείες, που είχαν ως στρατηγικό στόχο να εξοπλίσουν τους Managers τους με τις ιδιότητες του Manager-Coach. Σήμερα την... ανακρίνουμε, όχι ως Coach, αλλά ως έναν από τους ανθρώπους που έχει σχεδιάσει και πραγματοποιήσει προγράμματα Coaching για εκατοντάδες Managers, προωθώντας στις εταιρείες την πρακτική εφαρμογή του Coaching και, σταδιακά, τη δημιουργία κουλτούρας Coaching. Τι είναι ένας Coach Manager, όμως, πώς μπορούμε να αναπτύξουμε τους ηγέτες ομάδας προς αυτήν την κατεύθυνση και ποιο είναι το όφελος;

της Αντωνίας Κατσουλιέρη,
akatsoulieri@boussias.com

HR Professional: Συχνά αναφέρεστε στον Manager Coach. Τι εννοείτε;

Κρύστα Τζελέπη: Πριν λίγες μέρες, μου έλεγε ένας πελάτης - στέλεχος σε πολυεθνική εταιρεία - το εξής: «θέλω να περάσω στον Τάκη, που είναι μέλος της ομάδας μου, ότι πρέπει να αποκτήσει περισσότερη πρωτοβουλία». Το πιο πιθανό είναι ότι προσπαθούσε να του το «περάσει», λέγοντας και ξαναλέγοντας τα ίδια, κάνοντας νουθεσία ή κήρυγμα. Καθόλου αποτελεσματική μέθοδος, κατ' αρχήν γιατί όλοι βαριούνται το κήρυγμα, αλλά, το πιο σημαντικό, γιατί οι λύσεις που προτείνει ο manager στον Τάκη μπορεί είτε να μην του ταιριάζουν είτε να μην μπορεί να τις εφαρμόσει.

Αν εξασκούσε το ρόλο του ως manager coach θα έκανε κάτι διαφορετικό: θα έδινε feedback στον Τάκη, με παραδείγματα για το πώς βλέπει τις περιπτώσεις που δεν πήρε πρωτοβουλία, και στη συνέχεια θα τον υποστήριζε με ανοικτές ερωτήσεις για να βρεθούν λύσεις που να ταιριάζουν σε εκείνον. Έτσι, σταδιακά, ο Τάκης θα μπορούσε να αποκτήσει μεγαλύτερη πρωτοβουλία.

Ο manager coach δεν είναι μία νέα θέση στην εταιρεία. Στην πραγματικότητα, είναι ένας manager που εφαρμόζει τις αρχές και χρησιμοποιεί εργαλεία του coaching

στην καθημερινότητά του. Επίσης, όταν καταλαβαίνει ότι η κατάσταση, το θέμα και το μέλος της ομάδας προσφέρονται, προχωρά σε συζήτηση Coaching.

Τι κάνει ο Manager τότε:

- Ξεκινάει δίνοντας feedback ή χωρίς αυτό, ανάλογα με το θέμα
- Κάνει δομημένα ανοικτές ερωτήσεις για να βοηθήσει το μέλος της ομάδας να σκεφτεί τις δικές του λύσεις
- Υποστηρίζει με ενθάρρυνση, με αναγνώριση της προσπάθειας
- Ακούει προσεκτικά, αφιερώνει ποιοτικό χρόνο
- Επαναλαμβάνει τη συζήτηση αυτή αρκετά συχνά.

HR P: Από την προσωπική σας εμπειρία, σε ποιο περιβάλλον θα λέγατε ότι λειτουργεί καλύτερα το Coaching;

Κ. Τ.: Στα πιο πετυχημένα μας προγράμματα, είτε ο CEO είτε ο HR Director είτε μία στρατηγική της εταιρείας υποστηρίζουν σταθερά το να γίνουν οι managers και coaches. Τότε, οι Managers μπορούν να εξοπλιστούν με τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνικές και στη συνέχεια μπορούν να δώσουν προτεραιότητα στο Coaching.



Αυτό είναι απαραίτητο, καθώς η καθημερινότητα των στελεχών είναι πάντα πιεσμένη και το Coaching χρειάζεται χρόνο, για να αρχίσει να παρουσιάζει αποτελέσματα: για να αφουγκραστεί, να ρωτήσει, να συζητήσει με την ομάδα του ο manager.

Σημαντική διαφορά επίσης, βλέπουμε στους οργανισμούς όπου συμμετέχουν στα προγράμματά μας μεγαλύτεροι πληθυσμοί, όπως π.χ. αρκετά άτομα από την ίδια διεύθυνση ή από διαφορετικά επίπεδα και λειτουργίες. Καθώς περισσότερα στελέχη ενστερνίζονται και εφαρμόζουν τα εργαλεία και τις τεχνικές του coaching, αυτές οι νέες συμπεριφορές αρχίζουν να παίρνουν τη μορφή κουλτούρας: επεκτείνονται σε όλη την ιεραρχία, την καθημερινή πρακτική, τις επικοινωνίες, τις συνεργασίες.

CV

Η Κρύστα Τζελένη, Managing Partner της Treasure Lab Ltd., εξειδικεύεται τα τελευταία 12

χρόνια στο χώρο της ανάπτυξης στελεχών, με άξονα το coaching. Από το 2004, με τους συνεργάτες της, έχει σχεδιάσει και υλοποιήσει προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων coaching για εκατοντάδες στελέχη μεγάλων εταιρειών, όπως Alpha Bank, British American Tobacco, BIC Viorex, Eurobank FPS, Lafarge, Papastratos- PMI, Roche Pharma κ.λπ. Τα προγράμματα της Treasure Lab είναι σπονδυλωτά, με βήματα και απτά αποτελέσματα- ROI, ενώ παρέχουν στους συμμετέχοντες πρακτικά εργαλεία έτοιμα για χρήση. Η Κρύστα Τζελένη είναι International Faculty Member των SolutionSurfers Ελβετίας, Associate της Penna UK, ιδρυτικό μέλος του Hellenic Coaching Association, μέλος του International Coach Federation & μέλος του ΣΔΑΔΕ.

HR P: Τι σημαίνει για εσάς επιτυχημένο πρόγραμμα ανάπτυξης και σε ποιους τομείς υπάρχουν απτά αποτελέσματα;

Κ. Τ.: Είναι σημαντικό για εμάς, πριν ξεκινήσει ένα πρόγραμμα ανάπτυξης, να συμφωνήσουμε, με τα στελέχη της εταιρείας που μας αναθέτει, τους στόχους και τα αποτελέσματα, με τα οποία θα είμαστε όλοι ευχαριστημένοι. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πολύ συγκεκριμένα και μετρήσιμα ή αλληλαγές στη φιλοσοφία, στον τρόπο λειτουργίας και προσέγγισης της δουλειάς του manager.

Ανάλογα με το αντικείμενο των στελεχών, έχουμε δει αξιοσημείωτα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα ολόκληρων τμημάτων, στελέχη να βελτιώνονται, να επικεντρώνονται περισσότερο στα σημαντικά και να πετυχαίνουν τους στόχους τους.

Σας παραθέτω και κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα όπως μας τα ανέφεραν οι συμμετέχοντες σε πρόσφατο πρόγραμμα, όπου συνολικά συμμετείχαν σαράντα πέντε (45) στελέχη:

- «Κέρδισα μια μέρα το μήνα, επειδή άρχισα να κάνω Coaching και η ομάδα πήρε περισσότερες πρωτοβουλίες. Αυτή τη μία μέρα τώρα την αφιερώνω σε στρατηγική δουλειά για το τμήμα μου».
- «Άρχισα να κάνω συναντήσεις με την ομάδα και να δέχομαι τη λύση των άλλων, ακόμη και αν δεν είναι η τέλεια. Αυτό έκανε την ομάδα πιο δεσμευμένη».
- «Μέσα από τις τακτικές πλέον συναντήσεις του τμήματος προτεραιοποιούνται όλες οι δουλειές, έχουμε γίνει πιο παραγωγικοί».

HR P: Ποια είναι τα βήματα που ακολουθείτε στα προγράμματά σας;

Κ. Τ.: Τα προγράμματά μας έχουν τέσσερα διακριτά βήματα, αποτελούν ένα είδος change management και έχουν διάρκεια 5-6 μήνες κατά μέσο όρο. Δεν απασχολούν τον manager πολλές ώρες, καθώς στην πρακτική εξάσκηση που κάνει, στην πραγματικότητα κάνει την καθημερινή του δουλειά, αλλά με νέους τρόπους. Είναι σπονδυλωτά και μέσα στα βήματά αυτά γίνεται:

- α. αναγνώριση αναγκών σε ατομικό επίπεδο
 - β. εκπαίδευση σε εργαλεία και τεχνικές Coaching,
 - γ. ατομικές συναντήσεις Coaching για παρακολούθηση της εφαρμογής των τεχνικών στην καθημερινότητα και
 - δ. καταγραφή και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Οι πελάτες βλέπουν πολλαπλά οφέλη, που οφείλονται και στην τεχνογνωσία/ εμπειρία μας, αλλά και στη λεπτομερή δομή των προγραμμάτων, που διανύουν τον 12ο χρόνο εφαρμογής τους, με επιτυχία. **HR**