ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018»
κωδ. ΟΠΣ 5000245

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: COACHING ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

ΕΣΠΑ 2014-2020 · Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ · Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: COACHING ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής/στρια:
Αγγελική Μπουρμπούλη

Συντάκτες/κτριες:
Ντόρα Αγγελοπούλου
Άγγελος Δερλώπας
Ηλίας Καστρίτης
Μάνος Παυλάκης

Αξιολογητές/τριες:
Σαββατού Τσολακίδου
Ευγενία Λόκανα

Αθήνα, Ιούνιος 2016

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 5

1. Η έννοια του Coaching 10

1.1 Ιστορία του Coaching 11

1.2 Διαφορές & κοινά σημεία με άλλες προσεγγίσεις 12

1.3 Είδη και εφαρμογές του Coaching 14

1.4 Προοπτική Coaching 15

1.5 Διεθνείς Οργανισμοί και Πιστοποιήσεις 16

2. Το Coaching στη Δημόσια Διοίκηση 18

2.1 Διαμόρφωση κουλτούρας Coaching 19

2.2 Καλά παραδείγματα 20

3. Διαμορφώνοντας μια λειτουργική σχέση 26

3.1 Ο ρόλος του Manager – Coach 27

3.2 Σχέση Coach – Coachee 32

3.3 Αναγνωρίζοντας Αξίες 33

3.4 Δουλεύοντας με τις Πεποιθήσεις 34

4. Δημιουργώντας το πλαίσιο 36

4.1 Θεμελίωση Συμφωνίας 37

4.2 Δόμηση Coaching Συζήτησης 37

4.3 Στοχοθεσία & Δέσμευση 39

4.4 Η σημασία της Ανακεφαλαίωσης 44

5. Ικανότητες του Coach 46

5.1 Ενεργητική Ακρόαση 47

5.2 Θέτοντας τις κατάλληλες Ερωτήσεις 52

5.3 Feedback & Feedforward 53

6. Μοντέλα & Εργαλεία Coaching 59

6.1 Ο Τροχός της Ζωής *60*

6.2 Το μοντέλο TOMS *62*

6.3 Το μοντέλο OSCAR *63*

6.4 Προσωπικό Πλάνο Δράσης για την Αλλαγή *66*

Παράρτημα: Βοηθητικά Έντυπα 68

Α) Ημερολόγιο Αναστοχασμού *68*

Β) Φόρμα για τον Coach *69*

Γ) Φόρμα για τον Coachee *70*

Δ) Φόρμα για τον Παρατηρητή *71*

Πηγές 72

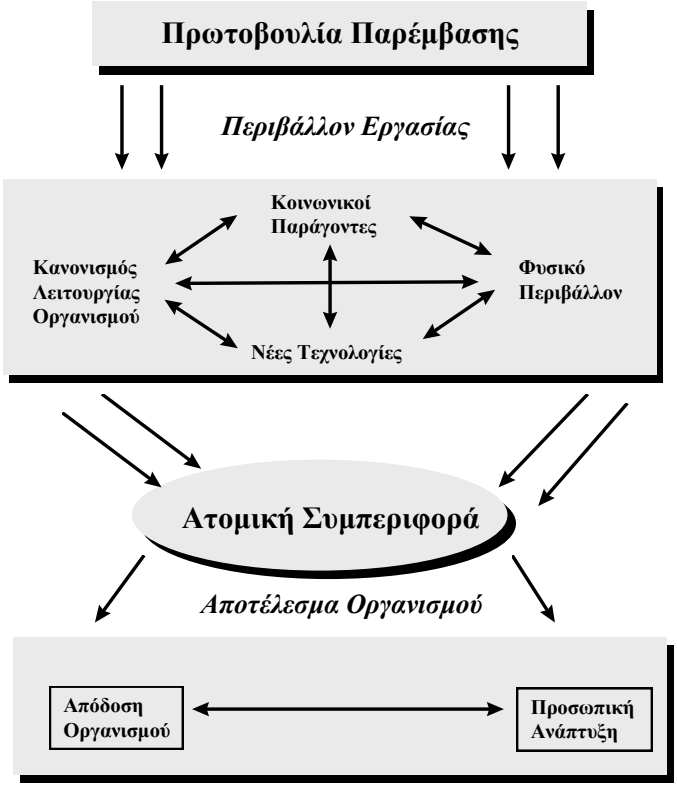
1. Βιβλιογραφία *72*

2. Περαιτέρω βιβλιογραφικές πηγές *74*

3. Χρήσιμες ιστοσελίδες *74*

Εισαγωγή

Έχει αποδειχθεί ότι οποιαδήποτε παρέμβαση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης περνά μέσα από την ατομική συμπεριφορά και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός σε οποιαδήποτε συστηματική, διαδικαστική ή οργανωτική αλλαγή σχεδιάζεται ή/και προκύπτει, όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω:



Μέχρι σήμερα αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξάγει το ΙΝΕΠ εστιάζουν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στο πώς δημιουργείται μια αποτελεσματική ομάδα μέσα από την ηγεσία, σε θέματα δεξιοτήτων επικοινωνίας και εξυπηρέτησης. Για πρώτη φορά, με το παρόν αρθρωμένο πρόγραμμα που αφορά το Coaching, ως μεθοδολογία, ικανότητες και πρακτικά εργαλεία και τεχνικές, το ΙΝΕΠ εστιάζει στην κατανόηση των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στο γνωστικό, συναισθηματικό και αξιακό επίπεδο του ανθρώπου.

Η βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στηρίζεται στον ενάρετο κύκλο βελτίωσης με επίκεντρο τον άνθρωπο και στη βάση μιας πιο ολιστικής ανατροφοδότησης από και όλους τους/τις εργαζόμενους/ες, οι οποίοι/ες συνεργάζονται για την επίτευξη του σκοπού ενός δημοσίου οργανισμού ή μιας οργανωτικής μονάδας.

Η προσέγγιση και μεθοδολογία του Coaching έρχεται ως ένα συμπληρωματικό εφόδιο στα χέρια του σύγχρονου Manager στη Δημόσια Διοίκηση, προσφέροντας λύσεις σε περιπτώσεις που άλλες προσεγγίσεις διοίκησης και επικοινωνίας ενδεχομένως να μην υπήρξαν αποτελεσματικές. Το Coaching στοχεύει στην επίγνωση και συνειδητοποίηση δυσλειτουργικών συμπεριφορών σε θέματα που απασχολούν και στους τρόπους δέσμευσης σε θετική δράση, μέσα από το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης στη βάση μιας δοκιμασμένης διεργασίας. Η διαδικασία αυτή γίνεται μαζί με κάθε μέλος μιας ομάδας που επιθυμεί να συζητήσει υπεύθυνα και αναστοχαστικά σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, με στόχο την ενθάρρυνσή να εμπιστευθούν τις κοινές αξίες, να (ξανα) εμπνευσθούν και να συνδεθούν με την αποστολή του οργανισμού τους, να εμπιστευθούν τους εαυτούς τους, την ομάδα τους, τη συλλογική ηγεσία και να δεσμευθούν στο να κάνουν τα απτά εκείνα βήματα που χρειάζονται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σε προσωπικό, ομαδικό και εν τέλει οργανωσιακό επίπεδο.

Το Coaching έχει αποδειχτεί ότι πολλαπλασιάζει την επίδραση της συλλογικής ηγεσίας στα αποτελέσματα των οργανισμών σε όρους παραγωγικότητας και επίτευξης στόχων, συμμετοχής (engagement), αποτελεσματικής επίλυσης εντάσεων και κρίσεων και οργανωτικής ανάπτυξης με θετικό πρόσημο, που έχει διάρκεια στο χρόνο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς ειδικά σε μια εποχή, έντονης κρίσης, κυρίως αξιακής, σε όλα τα επίπεδα του Δημόσιου Τομέα, με χαμηλό ηθικό, με τη συνεχή συρρίκνωση των πόρων και τις αυξανόμενες πιέσεις, τα Στελέχη των Δημοσίων Οργανισμών (άνδρες και γυναίκες) έχουν έναν νέο διπλό ρόλο να επιτελέσουν: από τη μια να κάνουν επιτελούν την εργασία τους στη βάση των αρχών της διαφάνειας, νομιμότητας, ίσης μεταχείρισης και αποτελεσματικότητας και από την άλλη να υποστηρίζουν την ομάδα των υφισταμένων και συνεργατών τους στο δρόμο της προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης.

Για τα επόμενα χρόνια η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Οργανισμών θα εξαρτηθεί πολύ περισσότερο από την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς η δημιουργία ενός θετικού κλίματος συνεργασίας έχει προφανή αλλά και πιο διαρκή αποτελέσματα σε οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής ή μεταρρύθμισης. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεργασίας με χρήση του Coaching μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, μία κουλτούρα που καλλιεργεί επίγνωση και μεγαλύτερη αυτό-λογοδοσία σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Σκοπός του προγράμματος

Σκοπός του συγκεκριμένου προγράμματος είναι να αποτελέσει το Coaching, τόσο ως στάση και δεξιότητες, όσο και ως διαδικασία, ένα χρήσιμο εφόδιο σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο στην προσπάθειας αλλαγής στη βάση ενός στέρεου, αποτελεσματικού και ανθρώπινου υποδείγματος στη Δημόσια Διοίκηση. Ταυτόχρονα, το Coaching αναμένεται να συντελέσει θετικά στη επίτευξη των προσωπικών και οργανωσιακών στόχων αποτελώντας καταλυτικό παράγοντα στη διαδικασία ουσιαστικής στοχοθεσίας και ανατροφοδότησης για συνεχή βελτίωση. Απώτερος στόχος είναι η σταδιακή βελτίωση της διοικητικής ικανότητας (capacity building) της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης με οργάνωση των δυνάμεων και των μοναδικών εμπειριών, που η ίδια ήδη διαθέτει. Στο τέλος του προγράμματος οι συμμετέχοντες /-χουσες θα έχουν καταφέρει να:

1) ***Αποκτήσουν περισσότερη επίγνωση*** για την σημασία της ***στοχαστικής πρακτικής στην δουλειά τους***. Μέσα από την διαδικασία του αναστοχασμού και της δημιουργίας ημερολογίου αναστοχασμού θα,
   - βελτιώσουν τον τρόπο που κάνουν ερωτήσεις,
   - αναπτύξουν τις αναλυτικές τους δεξιότητες και τη δημιουργική τους σκέψη,
   - αναδείξουν τις περιοχές που επιζητούν περισσότερη γνώση και θα βρουν νέους τρόπους να ενσωματώσουν τη θεωρία με την πρακτική,
   - αναζητούν τα καλύτερα διαθέσιμα στοιχεία προκειμένου να στηρίξουν τις αποφάσεις τους,
   - μπορέσουν να υποστηρίξουν το προσωπικό τους επίπεδο αυτοεπίγνωσης, καθώς και την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.
2) ***Εξασκήσουν τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας / μια Coach στο πλαίσιο ανάπτυξης της ηγεσίας***, δηλαδή την ικανότητα να:
   - ακούνε προσεκτικά και σε πολλά επίπεδα
   - ανακαλούν πληροφορίες με ακρίβεια,
   - ‘προκαλούν’ τους συνεργάτες τους, ενώ παράλληλα τους υποστηρίζουν ως άτομα,
   - έχουν καλύτερη γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
   - συν-ανακαλύπτουν τα κύρια ζητήματα που εμποδίζουν την επίτευξη στόχων,

- αποφεύγουν να δίνουν ‘έτοιμες’ λύσεις, αλλά με κατάλληλες ερωτήσεις να δημιουργούν στα μέλη της ομάδας το μονοπάτι προς την αλλαγή και την απαραίτητη δέσμευση προς αυτήν,
- κρίνουν ποιό στυλ ηγεσίας χρειάζεται και σε ποιές περιστάσεις,
- «είναι εκεί» να υποστηρίξουν τα μέλη της ομάδας τους, όταν χρειαστεί την επίτευξη των στόχων.

3) ***Αλληλεπιδρούν με την ομάδα τους*** και γενικότερα μέσα στον Δημόσιο Οργανισμό με περισσότερη ***στοχοπροσήλωση*** με σκοπό να:

- αναπτύξουν την ικανότητα των ανθρώπων να αναλαμβάνουν δράση,
- χτίσουν οράματα και καλοσχηματισμένες αξίες προς όφελος της κοινωνίας,
- προωθούν τη μάθηση ως ένα εργαλείο προσωπικής αλλαγής και όχι μόνο ως μια συσσώρευση εργαλείων και υλικών,
- διευκολύνουν τον ουσιαστικό διάλογο και τη σωστή ανατροφοδότηση,
- δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο όλοι και όλες μπορούν να σκέπτονται να σχεδιάζουν και να ενεργούν,
- εστιάζουν στις λύσεις και όχι στα προβλήματα, στη βάση γνωστών αλλά μη εγνωσμένων παλαιών ομαδικών επιτευγμάτων.

Καινοτόμα χαρακτηριστικά του προγράμματος

Το προτεινόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι καινοτόμο τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην εφαρμογή του για μια σειρά από λόγους:

1. Η πράξη δένεται αρμονικά με ένα “στέρεο” θεωρητικό πλαίσιο και η προϋπάρχουσα εμπειρία επαναδομείται δια μέσου του κριτικού στοχασμού της. Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εμπεριέχει πολλές ενεργητικές δραστηριότητες που εντάσσονται εξ σχεδιασμού στις αντίστοιχες θεματικές ενότητες. Κατά την εκπαιδευτική διαδικασία οι δραστηριότητες, προηγούνται της θεωρίας, ώστε να διασφαλιστεί η θεμελιώδης αρχή της Εκπαίδευσης Ενηλίκων σχετικά με την αξιοποίηση των πρότερων γνώσεων και εμπειριών των εκπαιδευομένων (γυναικών και ανδρών). Η συστηματοποίηση σε ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο προκύπτει από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων των ασκήσεων, ως απόρροια της ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευομένων (γυναικών και ανδρών).

2. Η διάρθρωση του προγράμματος & εκπόνηση και παρουσίαση εργασιών εξυπηρετεί τους στόχους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ολοκληρώνεται σε τρεις διαφορετικές χρονικές περιόδους: δύο διήμερα δια ζώσης εκπαίδευσης και μία πέμπτη ημέρα, όλες με μία εβδομάδα κενού διαστήματος μεταξύ τους. Στα ενδιάμεσα διαστήματα οι συμμετέχοντες, -ουσες με την υποστήριξη των Εκπαιδευτών, -ιών και μέσω της διαδραστικής πλατφόρμας καλούνται να:
    - αναστοχαστούν κριτικά, μελετώντας το εκπαιδευτικό υλικό (σημειώσεις, διαφάνειες, εργαλεία και αξιολόγησης κ.ά.) και πρόσθετες πηγές (μελέτες περίπτωσης, βίντεο κτλ),
    - παρουσιάσουν την τελική εργασία τους κατά τη διάρκεια της πέμπτης ημέρας του προγράμματος, λαμβάνοντας πολλαπλή αξιολόγηση (peer review) (από τους/τις Εκπαιδευτές, -ριες, τους συνεκπαιδευόμενους, -ενες, αλλά και από τον ίδιο τους τον εαυτό).
3. Η ενίσχυση της συμμετοχικής εκπαιδευτικής εμπειρίας με 3 Εκπαιδευτές/-ιες - Coach για πολλαπλή υποστήριξη και ανατροφοδότηση. Η αλληλοσυμπλήρωση και ο σεβασμός διαφορετικών οπτικών στην πράξη αναπαράγει σε στέρεες βάσεις ένα υπόδειγμα συνεργασίας, θετικής προδιάθεσης σε ένα κοινό σκοπό σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνδημιουργικής υποστήριξης. Η συνδιδασκαλία εξασφαλίζει ότι όλα τα σχόλια και οι παρατηρήσεις γίνονται αποδεκτά και διευκολύνονται οι συνεδρίες μεταξύ των ομάδων με περισσότερη και πιο στοχευμένη ανατροφοδότηση. Παράλληλα, κάθε Εκπαιδευτής /-ρια – Coach έχει την εποπτεία μιας μικρής υποομάδας (8-10) ατόμων, των οποίων παρακολουθεί συνεχώς από κοντά τη μαθησιακή διεργασία, ως προσομοίωση πραγματικών καταστάσεων στον χώρο εργασίας.

Ελπίζουμε το πρόγραμμα αυτό να ανταποκριθεί στις προσδοκίες σας και να συμβάλει στην αποτελεσματική αλληλεπίδραση και συν-δημιουργική υποστήριξη στον χώρο εργασίας σας. Ευχόμαστε να το απολαύσετε!

Ντόρα Αγγελοπούλου

Άγγελος Δερλώπας

Ηλίας Καστρίτης

Μάνος Παυλάκης

1. Η έννοια του Coaching

Σκοπός

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αναδείξει τη σημασία της έννοιας του Coaching και να προσφέρει την απαιτούμενη κατανόηση για τις διακρίσεις μεταξύ των συγγενικών πεδιών πρακτικής. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία να αποσαφηνιστεί τι δεν είναι το Coaching προκειμένου να απαντήσει ευκρινώς και ευθέως σε κοινές και διαδεδομένες στρεβλώσεις και παρανοήσεις. Η σαφής κατανόηση των παραπάνω διευκολύνει τον ασκούμενο να γνωρίζει επαρκώς σε ποια θέματα απαντά το Coaching, σε ποια πλαίσια και με ποιους ρόλους. Διευκολύνει επίσης την κατανόηση εαυτού κατά την άσκηση του ρόλου του Coach ιδιατέρως όταν τα όρια τείνουν να παραβιαστούν ή όταν απαιτείται εναλλαγή ρόλων από το ίδιο πρόσωπο. Η συγκεκριμένη ενότητα επίσης αναφέρεται στο Mentoring προκειμένου να κατανοηθεί η σχέση του με το Coaching.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- απαντήσετε τι είναι και τι δεν είναι το Coaching,
- εντοπίζετε τις διαφορές του Coaching από την Συμβουλευτική οργανισμών.
- διακρίνετε τις διαφορές του Coaching από την Ψυχοθεραπεία,
- αναγνωρίζετε τη σχέση του Coaching με το Mentoring.

Έννοιες Κλειδιά

- Coaching
- Ψυχοθεραπεία
- Mentoring
- Συμβουλευτική οργανισμών
- Business Coaching
- Life Coaching
- Career Coaching
- Team Coaching

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πως αντιλαμβάνεστε τον ορισμό του Coaching;
2. Ποιες εκτιμάτε ότι είναι οι συνήθεις χρήσεις του και σε ποιες συνθήκες χρησιμεύει;

1.1 Ιστορία του Coaching

Αν και η λέξη Coaching παραπέμπει στο αθλητικό Coaching, οι ρίζες του Coaching βρίσκονται σε μεγάλο μέρος στην ψυχολογία, στο management, στην εκπαίδευση, στην προσωπική ανάπτυξη και στη φιλοσοφία. Η ίδια η λέξη Coach σημαίνει άμαξα. Όπως η άμαξα έχει σκοπό να μεταφέρει κάποιον από το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε εκείνο που επιθυμεί έτσι και το Coaching μεταφέρει τον-την Coachee από την τωρινή θέση στην επιθυμητή θέση. Υπάρχει εκτενής αναφορά στην ιστορία του Coaching στο βιβλίο «Hidden History of Coaching" της Dr. Leni Wildflower (εκδόσεις McGraw-Hill).

Το Coaching αντλεί καταγωγές από πολλές επιστήμες, την φιλοσοφία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την φυσική αγωγή και αθλητισμό, την επικοινωνία ακόμα και από τον χώρο των φυσικών επιστημών (Theeboom et al, 2013). Τα επιστημονικά πεδία στα οποία συναντάται ωστόσο τις τελευταίες 2 δεκαετίες είναι τομείς της ψυχολογίας και ειδικότερα η θετική ψυχολογία (Selingman & Csikszentmihalyi, 2000, όπως αναφέρεται στο Theeboom et al, 2013) και η Coaching ψυχολογία (Passmore, 2010, όπως αναφέρεται στο Theeboom et al, 2013). Συναντάται επίσης στο management (De Vries, 2014) (Bourantas et al, 2014) και στη φιλοσοφία (Olalla, 2004).

Το Coaching, ωστόσο, απαντάται ως γενική μέθοδος διερεύνησης και επιγνώσεων ήδη από την εποχή του Σωκράτη όπου με την μαιευτική μέθοδο, βιωματικά και με κατάλληλες ερωτήσεις, ο συνομιλητής του, έφθανε σταδιακά σε γνώσεις που ήδη είχε μέσα του εκ των προτέρων, συνειδητοποιώντας την αλήθεια ή ανεπάρκεια των παραδοχών ή των πεποιθήσεων. Ακόμα πιο πίσω, πριν ο Οδυσσέας φύγει για το ταξίδι του στην Τροία άφησε τον Τηλέμαχο στην φροντίδα του πιστού του φίλου Μέντορα, γνωρίζοντας ότι θα τον προστατεύσει, συμβουλεύσει, εκπαιδεύσει και υποστηρίξει και έτσι ο Μέντορας, εφαρμόζει μεθόδους που προσιδιάζουν στο Coaching.

Στη σύγχρονη μορφή του ωστόσο το Coaching αρχίζει από τη δεκαετία του 1930 να εμφανίζεται στην Αμερική ως οργανωσιακό Coaching και καθιερώνεται ως πρακτική γύρω στα 1980 με διάφορες μορφές μέσα από τον αθλητισμό την εκπαίδευση και τη συμβουλευτική. Το Coaching τις τελευταίες 2 δεκαετίες έχει επεκταθεί σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Παράλληλα με τη σημαντική ερευνητική δραστηριότητα που προσπαθεί να διακρίνει το επιστημονικό

πεδίο από άλλα, χαρακτηρίζεται από αισθητή αύξηση παγκοσμίως των οργανισμών που παρέχουν εκπαίδευση, πιστοποίηση επαγγελματικών προσόντων σε Coaching.

1.2 Διαφορές & κοινά σημεία με άλλες προσεγγίσεις

ΑΣΚΗΣΗ 1: ΣΧΕΣΗ COACHING ΜΕ ΑΛΛΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΔΙΑ

Πριν συνεχίσετε τη μελέτη αυτής της ενότητας, προσπαθήστε να καταγράψετε παρακάτω τη γνώμη που έχετε για τη σχέση και τις διαφορές του Coaching με το Mentoring, την Ψυχοθεραπεία και τη Συμβουλευτική επιχειρήσεων (Consulting).

1. Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι διαφορές ανάμεσα σε Coaching και Mentoring;

……
……
……
……

2. Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι διαφορές ανάμεσα σε Coaching και Ψυχοθεραπεία;

……
……
……
……

3. Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι διαφορές ανάμεσα σε Coaching & Συμβουλευτική Επιχειρήσεων (Consulting);

……
……
……
……

Coaching, σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Coaching (International Coach Federation-ICF), είναι η συνεργασία σε μία προκλητική και δημιουργική διαδικασία σκέψης που εμπνέει τη μεγιστοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών δυνατοτήτων. Το Coaching, επομένως, δεν είναι καθοδήγηση. Ο Coach δεν

αναλαμβάνει να βρει τη λύση ή να εκτελέσει μια δράση. Το Coaching δεν δρα στο παρελθόν, δεν θεραπεύει τραύματα, δεν κάνει διάγνωση.

Το Mentoring είναι κάτι διαφορετικό από το Coaching, παρά το γεγονός ότι αρκετοί θεωρούν πως οι έννοιες είναι ταυτόσημες. Το Mentoring είναι ουσιαστικά ένας προσωποκεντρικός μαθησιακός διάλογος που σκοπεύει περισσότερο στην ανάπτυξη σοφίας, μέσω αναστοχαστικής πρακτικής, παρά στην απλή μεταβίβαση γνώσης. Το Mentoring τείνει να είναι μια μεσο-μακροπρόθεσμη σχέση που εστιάζει σε θέματα καριέρας ή άλλα περισσότερο ολιστικά θέματα. Ο μέντορας αλληλεπιδρά με κάθε άτομο ή ομάδα εφαρμόζοντας κατάλληλες μεθόδους, βασιζόμενος σε πρότυπα δεοντολογίας. Οι μέθοδοι μπορούν να περιλαμβάνουν εισαγωγή υποδείγματος, διευκόλυνση ανταλλαγής συστάσεων, υποστήριξη ανάπτυξης δικτύων και ερμηνεία πολιτικών ενός οργανισμού ή ενός επαγγέλματος.

Συγκρίνοντας το Coaching με το Mentoring παρατηρούμε ότι το Coaching τείνει να είναι μεσοβραχυπρόθεσμο, να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους στόχους ενώ το Mentoring τείνει να είναι μεσομακροπρόθεσμο και να αφορά συνολικά την ανάπτυξη του ατόμου. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι ενώ για το Coaching η εξιδίκευση δεν είναι απαραίτητη (αντίθετα το Coaching με έναν ειδικό μπορεί να περιορίζεται από προκαταλήψεις), στο Mentoring η εξειδίκευση θεωρείται βασικός λόγος επιλογής του μέντορα.

Πίνακας 1: Βασικές διαφορές Coaching και Mentoring

Coaching	**Mentoring**
μεσοβραχυπρόθεσμο	μεσομακροπρόθεσμο
στοχοκεντρικό	προσωποκεντρικό
η εξειδίκευση δεν είναι απαραίτητη	η εξειδίκευση είναι απαραίτητη

Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη πολλών σχολών στην Ψυχολογία κάνει δύσκολη τη σύγκριση με το Coaching. Το βασικό πλαίσιο που μπορούμε να κινηθούμε για να κατανοήσουμε τις βασικές διαφορές μεταξύ Coaching και ψυχοθεραπείας δείχνει ότι ο ψυχοθεραπευτής είναι ο ειδικός που κάνει διάγνωση για ψυχικά ασθενείς δίνοντας έμφαση στο παρόν και στο παρελθόν, εστιάζοντας σε προβλήματα, στη θεραπεία και στην κατανόηση, ενώ ο Coach είναι εκείνος που συνεργάζεται με πλήρως λειτουργικούς ανθρώπους, δίνει έμφαση στο παρόν και στο

μέλλον και εστιάζει στις λύσεις, στην εξέλιξη και στην ανάδειξη του δυναμικού του κάθε ανθρώπου . Γενικότερα, 'οι θεραπευτές εκπαιδεύονται να κάνουν διάγνωση συναισθηματικών προβλημάτων και δουλεύουν με τους πελάτες για να θεραπεύσουν τα συναισθηματικά τραύματα' (Whitworth et al, 2007).

Πίνακας 2: Βασικές διαφορές Coaching και Ψυχοθεραπείας

Coaching	**Ψυχοθεραπεία**
Κοιτά μπροστά	Κοιτά προς τα πίσω (στο παρελθόν)
Εξετάζει πώς το παρόν επηρεάζει το μέλλον	Εξετάζει πώς το παρελθόν επηρεάζει το παρόν
Διαλέγει στόχους και αναλαμβάνει δράση	Εφορμάται από ανεπίληπτα θέματα

Τέλος, ο Σύμβουλος (Consultant) συνήθως προσκαλείται από έναν οργανισμό για να μελετήσει ένα θέμα και αφού συγκεντρώσει όλες τις πληροφορίες αποσύρεται, επεξεργάζεται μόνος του ή με τη δική του ομάδα το θέμα αυτό μέχρι να ολοκληρώσει μια πρόταση που θα παρουσιάσει στον ενδιαφερόμενο οργανισμό και θα του προτείνει να την εφαρμόσει. Ο Coach, αντίθετα, θα αναζητήσει λύσεις μαζί με τον οργανισμό/συνεργάτη, θα συνδημιουργήσουν ενέργειες και θα παραμείνει σε συνεργασία μέχρι την πλήρη εφαρμογή των συμφωνημένων υποστηρίζοντας τον συνεργάτη σε κάθε του βήμα.

Πίνακας 3: Βασικές διαφορές Coaching και Συμβουλευτικής Οργανισμών

Coaching	**Συμβουλευτική οργανισμών**
Αναζητά λύσεις	Προσφέρει λύσεις
Διευκολύνει την εφαρμογή	Απέχει από την εφαρμογή
Δεν προϋποθέτει εξειδίκευση	Προϋποθέτει εξειδίκευση

1.3 Είδη και εφαρμογές του Coaching

Το Coaching, ως μέθοδος, εφαρμόζεται πλέον σε πολλούς τομείς και δραστηριότητες της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής μας. Υπάρχουν παραλλαγές σε τεχνικές που εφαρμόζονται και ο σκοπός αλλάζει ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες και απαιτήσεις, αλλά οι κύριες εφαρμογές του Coaching είναι οι παρακάτω:

- ***Coaching στελεχών*** (executive/performance) όπου σκοπός είναι βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία, τη μεγιστοποίηση του δυναμικού (potential).
- ***Coaching ζωής*** (personal/life), με σκοπό την επίτευξη στόχων ζωής, για τη βελτίωση των σχέσεων με άλλους ανθρώπους, της υγείας, της ευτυχίας, της δημιουργικότητας.
- ***Coaching σταδιοδρομίας*** (career), με σκοπό την την προετοιμασία εισόδου στην αγορά εργασίας, στην προαγωγή, αλλαγή σταδιοδρομίας.
- ***Coaching ομάδων*** (team), με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας σε οποιονδήποτε τομέα πχ. sport, διοίκησης.
- ***Coaching οργανισμών*** (corporate / culture), με σκοπό την την εξάπλωση μιας νέας στάσης στην αλλαγή, στην καινοτομία, με υπευθυνότητα και αειφορία.
- ***Coaching μικρομεσαίων επιχειρήσεων*** (business), με σκοπό την υποστήριξη του επιχειρηματία και της ομάδας του στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

ΑΣΚΗΣΗ 2: ΕΙΔΗ & ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ COACHING

Μπορείτε να σκεφτείτε ένα παράδειγμα για κάποια από τις εφαρμογές που παρουσιάστηκαν παραπάνω, κατά την οποία το Coaching θα μπορούσε να συμβάλει θετικά; Μπορείτε να το περιγραψετε σε 4-5 γραμμές;

……
……
……
……

1.4 Προοπτική Coaching

Από πρόσφατες έρευνες (Theboom et al, 2013) προκύπτει ότι το Coaching σε σχέση με τα αποτελέσματα που έχει τόσο στα άτομα όσο και στους οργανισμούς, επιφέρει σημαντικές θετικές επιδράσεις στην απόδοση και στις δεξιότητες, στην ευζωία, στο να αντεπεξέρχεται κάποιος στις απαιτήσεις, στη συμπεριφορά στην εργασία και στον αυτορυθμιζόμενο στοχο-προσανατολισμό. Συνολικά δε το Coaching, και μάλιστα

όταν οι Coaching συζητήσεις και οι ευκαιρίες είναι επαρκείς σε αριθμό, αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο, μια παρέμβαση που βελτιώνει τη λειτουργία των ατόμων στους οργανισμούς.

Γενικά, το Coaching έχει ραγδαία εξέλιξη τα τελευταία χρόνια. Ο αριθμός των πιστοποιημέων επαγγελματιών Coaches διεθνώς αυξάνει. Για παράδειγμα, η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (ICF) έχει φτάσει μέσα σε 20 έτη να αριθμεί πάνω από 20.000 μέλη σε πάνω από 100 κράτη παγκοσμίως. Η ανάπτυξη του Coaching έχει επιβεβαιωθεί από πολλαπλές μελέτες. Η περαιτέρω συστηματική θεωρητική θεμελίωση, ο τρόπος που επιδρά θετικά στα άτομα και στις οργανώσεις, οι συνέπειες στην ανάπτυξη της συλλογικής ηγεσίας και στις σχέσεις και η επίγνωση των μοντέλων που χρησιμοποιούν οι Coach αποτελούν μερικές από τις παραμέτρους της προοπτικής εξέλιξης του Coaching (Clutterbuck (2010).

Το Coaching συνεχίζει να γίνεται πιο δημοφιλής ως πρακτική καθώς από μια παγκόσμια έρευνα (AMA, 2008) για τις τάσεις μέχρι το 2018, το 56% από του οργανισμούς που δεν είχαν εισάγει το Coaching ως πρόγραμμα, ανέφεραν ότι θα το έκαναν στο άμεσο μέλλον. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, πλέον, το Coaching στην εξελικτική του πορεία είναι η δημιουργία αξίας, η διασφάλιση της ποιότητας, η ξεχωριστή ταυτότητα του επαγγέλματος, η εστίαση στις σχέσεις που αναπτύσσονται, στην ομάδα και στον οργανισμό (Hawkins, 2008), ειδικά σε μια χρονική στιγμή που αποκτά πιο ισχυρές θεωρητικές / ερευνητικές βάσεις, όπως για παράδειγμα στη Θετική Ψυχολογία.

1.5 Διεθνείς Οργανισμοί και Πιστοποιήσεις

Οι κυριότεροι διεθνείς οργανισμοί είναι η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (International Coach Federation-ICF) και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Coaching & Mentoring (European Mentoring & Coaching Council-EMCC). Και στους δύο οργανισμούς υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες:

1. Οι πιστοποιήσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (accreditations) και
2. Οι πιστοποιήσεις των επαγγελματιών (individual accreditations ή credentials)

Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια για την πιστοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τα πιο υψηλά ποιοτικά κριτήρια να συναντώνται στο ICF. Οι διακρίσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά ICF γίνονται σε τρεις κατηγορίες:

Α) η διάκριση ACTP για τα πλήρη μακροχρόνια προγράμματα που περιλαμβάνουν Mentor Coaching (μορφή εποπτείας απαραίτητη για τα credentials), Β) σε ACSTH που πιστοποιείται ανάλογα με τις ώρες και Γ) σε CCE που πιστοποιείται η δια βίου μάθηση Coaching στη βάση. Οι διακρίσεις των προγραμμάτων κατά EMCC γίνεται στη βάση των τεσσάρων επιπέδων που το EMCC χρησιμοποιεί και για την πιστοποίηση των επαγγελματιών: Foundation, Practitioner, Senior Practitioner και Master Practitioner.

Οι προσωπικές πιστοποιήσεις αποδεικνύουν ότι ο επαγγελματίας έχει λάβει επαρκή εκπαίδευση, έχει αξιολογηθεί στην πρακτική του, έχει συγκεντρώσει εμπειρία και στην περίπτωση του ICF έχει εποπτευθεί με Mentor Coaching και έχει εξεταστεί γραπτώς σε όλες τις θεμελιώδεις δεξιότητες, στον κώδικα δεοντολογίας και στην κατανόηση των βασικών ορισμών. Τα επίπεδα προσωπικής πιστοποίησης / διαπίστευσης (credentials) του ICF διακρίνονται σε ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) και MCC (Master Certified Coach). Οι ώρες εμπειρίας που απαιτούνται αντίστοιχα για κάθε επίπεδο είναι 100, 750 και 2.500.[1] Τα αντίστοιχα επίπεδα του EMCC ξεκινούν με λιγότερες απαιτήσεις εμπειρίας. Οι προσωπικές πιστοποιήσεις / διαπιστεύσεις, ωστόσο, δεν ισχύουν εφ'όρου ζωής και πρέπει να ανανεώνονται κάθε λίγα χρόνια σύμφωνα με προβλεπόμενα από κάθε οργανισμό.

[1] Περισσότερες πληροφορίες στο: http://icfgreecee.org.193-92-107-8.linuxzone28.grserver.gr/index.php/διαπίστευση/associate-certified-coach-acc#

2. Το Coaching στη Δημόσια Διοίκηση

Σκοπός

Ο σκοπός της ενότητας είναι να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο συστήματα Δημόσιας Διοίκησης σε άλλες χώρες έχουν υιοθετήσει το Coaching μέσα από εμπειρίες συστηματικών παρεμβάσεων και προγραμμάτων κυρίως στο χώρο της εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συγκεκριμένα συναφή παραδείγματα από την εισαγωγή του Coaching στις πρακτικές άσκησης Δημόσιας Διοίκησης, ενώ τονίζονται τα θετικά αποτελέσματα τόσο για στο επίπεδο της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, όσο και στο ανθρωποκεντρικό επίπεδο.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- αναγνωρίσετε τις κύριες αιτίες υιοθέτησης συστηματικών παρεμβάσεων με άξονα το Coaching,
- κατανοείτε τις διαστάσεις και τις προσδοκίες των παρεμβάσεων αυτών,
- εντοπίζετε τα σημεία εστίασης, καθώς και τις πλέον αποτελεσματικές μεθόδους,
- συσχετίζετε τις παρεμβάσεις αυτές με την ελληνική πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και να προτείνετε πεδία εφαρμογής.

Έννοιες Κλειδιά

- Παραδείγματα και χρήσεις
- Πρακτικές με θετικές επιδράσεις
- Κουλτούρα Coaching
- Coaching & Δημόσια Διοίκηση

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Πέραν από την εκπαίδευση στο Coaching, ποιες άλλες παρεμβάσεις θεωρείτε ότι είναι κατάλληλες για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση;.
2. Ποιοι παράγοντες μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή συστηματική εισαγωγή του Coaching;

2.1 Διαμόρφωση κουλτούρας Coaching

ΑΣΚΗΣΗ 3: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ COACHING

Πριν συνεχίσετε τη μελέτη της υποενότητας αυτής καταγράψτε σε μερικές γραμμές παρακάτω τι σημαίνει για εσάς ένας οργανισμός να έχει μια κουλτούρα Coaching:

……
……
……
……
……
……
……
……

Από μελέτες που έχουν γίνει ειδικότερα στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης αποδεικνύεται ότι ενώ με την εκπαίδευση οι προϊστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 22%, και όταν προστέθηκαν συστηματικές συζητήσεις Coaching για ένα διάστημα 8 εβδομάδα μετά την εκπαίδευση, το ποσοστό ανέβηκε στο 88% (Olivero, 1997).

Το Coaching αποτελεί μια αναγκαία δραστηριότητα της ηγεσίας και της άσκησης διοίκησης (management) (Bianco-Mathis et al., 2002; Burdett, 1998; Evered and Selman, 1989; Flaherty, 1999; Hunt and Weintraub, 2002 όπως αναφέρεται στο Hamlin et al 2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα, ένα υπόδειγμα (pattern) από κοινές βασικές παραδοχές που μια ομάδα έμαθε, λύνοντας προβλήματα, και η πεποίθηση του «σωστού τρόπου» να αντιλαμβάνεσαι, στοχάζεσαι και αισθάνεσαι σε σχέση με τα προβλήματα, (Schein, 1987) μπορεί να επηρεαστεί στην κατασκευή της, από το Coaching, ιδίως όταν το τελευταίο προκαλεί την πραγματικότητα και συμβάλλει στην δημιουργία ταυτότητας μέσα από την αναγνώριση «κρυφών» αναπτυξιακών δυνατοτήτων. Ένας λειτουργικός ορισμός της κουλτούρας Coaching σε έναν οργανισμό είναι ο εξής:

> *'Μια κρίσιμη μάζα στελεχών κτίζουν σχέσεις μέσα στις οποίες λαμβάνουν χώρα συζητήσεις, κρίσιμες για την διαρκή βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού ανεξάρτητα από σχέσει αναφοράς. Σφυρηλατούν σχέσεις με το να ψάχνουν ενεργά και με τόλμη ευκαιρίες να διεξάγουν ειλικρινής συζητήσεις με αλληλοσεβασμό. Κατ' ουσίαν έχουν μάθει να εκτιμούν και να*

αξιοποιούν την ανατροφοδότηση από όπου και αν προέρχεται ως το κλειδί για την οικοδόμηση εκείνων των σχέσεων εμπιστοσύνης που χρειάζονται για να μεταμορφωθούν οι επιδόσεις από καλές σε εξαιρετικές' (Crane 2002, σ.208).

Η δημιουργία κουλτούρας Coaching σε έναν οργανισμό αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική επιλογή με στόχο τη ενεργή διευκόλυνση της εξέλιξης του οργανισμού με βάση τους κοινούς στόχους, της εγρήγορσης και ευαισθητοποίησης, της ανοικτής και ειλικρινούς καθημερινής επικοινωνίας, της διαρκούς εξέλιξης και ενός νέου τρόπου σκέπτεσθαι και της ενδυνάμωσης σε όλα τα επίπεδα. Από την άλλη, σημαντικά σύγχρονα και σύνθετα προβλήματα απαιτούν σημαντικές ικανότητες προσαρμογής από τους οργανισμούς. Λόγω αυτού, η ηγεσία ως λειτουργία (leadership) βρίσκεται αντιμέτωπη με σημαντικά ελλείμματα, ενώ επιδεινώνεται επιπλέον από τη ανάγκη μέριμνας για διαδοχή (συνταξιοδοτήσεις), την αναζήτηση νέων ταλέντων και τη γήρανση του πληθυσμού, τη μείωση πόρων και την αναγκαιότητα για επιπλέον προσπάθεια από όλους, το έλλειμμα γνώσης και συνέχειας της γνώσης, τις αλλαγές στο μακρο-περιβάλλον (αλλαγές στις απαιτήσεις από τις νέες γενιές, την επιχειρηματικότητα).

Το Coaching ως ένας διάλογος με στόχο τη διευκόλυνση νέων δεξιοτήτων, δυνατοτήτων και ενοράσεων του ατόμου και του οργανισμού (Bacon and Spear (2003); Pomerantz and Bergquist (2005) εστιάζει στις συμπεριφορές, στη διαδικασία λήψης απόφάσεων, στις βασικές πεποιθήσεις, αξίες και επιδιώξεις και στη συνολική βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού. Δημιουργώντας συνθήκες ανάπτυξης των ανθρώπινων ικανοτήτων και δυναμικού, απαντά πιο αποτελεσματικά σε τέτοιου είδους προκλήσεις.

2.2 Καλά παραδείγματα

Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί σε χώρες όπως στην Αμερική, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο Βέλγιο, στην Αυστραλία, στην Ιταλία, έχουν επιλέξει τη συστηματική χρήση του Coaching σε προγράμματα εκπαίδευσης ή και ως μεμονωμένες προσπάθειες για την περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας, την ενεργοποίηση της συμμετοχής στην οργανωτική ανάπτυξη και αλλαγή μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και την βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας (capacity building) σε ατομικό, ομαδικό και

θεσμικό επίπεδο. Ως οργανωτική ικανότητα (capacity building) νοείται μια διαδικασία με την οποία τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί, και οι θεσμοί αυξάνουν την ικανότητά τους να επιτελούν τις βασικές λειτουργίες, να επιλύουν προβλήματα, να προσδιορίζουν και να επιτυγχάνουν στόχο, καθώς και να αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις αναπτυξιακές ανάγκες τους σε ένα ευρύ πλαίσιο και με ένα αειφόρο τρόπο UNDP (1997); UNDP (1998); UNESCO (2005).

Παρακάτω παρουσιάζονται χαρακτηριστικά παραδείγματα με επιβεβαιωμένα θετικά αποτελέσματα από τη χρήση μεθόδων Coaching στη ενδυνάμωση της στοχοθεσίας, στην αλλαγή συμπεριφορών, στην πιο ποιοτική συνεργασία:

- Η **Βέλγικη Ομοσπονδιακή Οικονομική Υπηρεσία** είχε ως όραμα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη, καλύτερους ποιοτικούς έλεγχους, και στόχο οι υπάλληλοι να βιώνουν αυξημένα επίπεδα ευελιξίας και ενεργητικής συμμετοχής στα έργα. Στην πράξη, όμως, αντιμετώπιζαν μια διαρκή επιδείνωση του ρυθμού γήρανσης του πληθυσμού με κύματα συνταξιοδοτήσεων, την ενοποίηση πολλών διάσπαρτων γραφείων, τη μείωση του αριθμού υπαλλήλων, έναν αυξανόμενο ανταγωνισμό για άτομα με αυξημένα προσόντα, την αυξημένη πολυνομία και κανονισμούς. Έτσι δημιουργήθηκε ένα πρόγραμμα με την ονομασία *FinGrow* για την εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας, στο οποία συμμετείχαν 1.400 στελέχη (νέοι διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων). Στο πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκε η ανατροφοδότηση 360° (όλοι έδωσαν ανατροφοδότηση) και έγιναν πολλές συναντήσεις του δικτύου μάθησης για να εξάγουν συμπεράσματα. Από το 2015 και μετά, αξιοποιήθηκαν εσωτερικοί Coach καριέρας για νέες ικανότητες και αναπροσανατολισμό της εξέλιξης υπαλλήλων που μετακινούνταν, εργαστήρια δεξιοτήτων από εσωτερικούς εκπαιδευτές και μια ψηφιακή πλατφόρμα με μαθήματα για την ηγεσία. Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στο 8ο ΕυρωπαΪκό Συνέδριο Ποιότητας, στο οποίο τονίστηκε ότι το πρόγραμμα που εφάρμοσε αρχές του Coaching, έκτισε μια κουλτούρα συν-δημιουργίας και βοήθησε σημαντικά στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Η έμφαση σε μη παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης όπως το peer Coaching ήταν από τα πιο καινοτόμα χαρακτηριστικά του προγράμματος.
- Το **Εθνικό Σύστημα Υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο**, έχει εισάγει το Health Coaching συστηματικά ως μέθοδο για την αλλαγή συμπεριφορών των

ασθενών στην ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνησης και αυτολογοδοσίας για την υγεία τους. Το Health Coaching είναι μια ασθενοκεντρική διαδικασία που περιλαμβάνει το να τίθονται οι στόχοι από τον ασθενή, να ενθαρρύνεται η ανακάλυψη του εαυτού του ασθενούς μαζί με περαιτέρω συγκέντρωση πληροφοριών, ενώ παράλληλα ενσωματώνει την ανάπτυξη αυτολογοδοσίας στη συμπεριφορά απέναντι στην υγεία. Αρκετές διοικητικές περιφέρειες του Εθνικού Συστήματος Υγείας της Αγγλίας δοκιμάζουν τη χρήση του Health Coaching. Για παράδειγμα η Ανατολική Αγγλία μέσω μιας διήμερης εκπαίδευσης διενήργησε ένα πιλοτικό πρόγραμμα σε περισσότερο από 800 επαγγελματίες υγείας από 31 οργανισμούς, ενώ 24 εκπαιδευτές ενσωμάτωσαν το Health Coaching όταν τους ενημέρωναν για το πώς να παρέχουν τη συνήθη φροντίδα. Μια συνοπτική μελέτη 275 άλλων μελετών το 2014 -για την επιβεβαίωση της συνέχισης του προγράμματος- (The Evidence Centre, 2014), τεκμηρίωσε την ικανότητα το Health Coaching να υποστηρίξει τα κίνητρα την αυτό-διαχείριση, την υιοθέτηση πιο υπεύθυνων συμπεριφορών απέναντι στην υγεία και μια σχετική βελτίωση της κλινικής εικόνας. Σε άλλα σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης ζητήθηκε από τους πρώτους 100 συμμετέχοντες στην εκπαίδευση να γίνουν εσωτερικοί Coaches και Μέντορες με πιστοποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ γιατρών-ασθενών έγιναν πιο συνεργατικές και ισότιμες στη βοήθεια επίτευξης των στόχων, την κυριότητα των οποίων έχουν οι ασθενείς. Υπάρχει μια διαρκής έρευνα των αποτελεσμάτων και οι προτάσεις αφορούν στο γεγονός ότι υπάρχει ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής στην καθημερινή φροντίδα και το τηλεφωνικό ή διαζώσης Coaching είναι πιο αποτελεσματικό από άλλες μορφές, όπως τα αυτόματα συστήματα. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης πολλών συνδυασμών, όπως μια αρχική συζήτηση και μηνιαίες τηλεφωνικές συνεδρίες, ενώ η συχνότητα της συζήτησης κάθε μια ή δυο εβδομάδες για αρκετούς μήνες κτίζει καλύτερα τις σχέσεις και υποστηρίζει την αλλαγή συμπεριφοράς. Το Health Coaching εντάχθηκε στο 5ετές εθνικό πρόγραμμα επιταχυντή καινοτομίας (NIA) για να δημιουργήσει ένα κοινωνικό ρεύμα και εργαλεία για την υιοθέτησή του. Τα αποτελέσματα εκτείνονται και στους:

- **ασθενείς** (360 συναντήσεις, 199 ασθενείς) οι οποίοι εξέφρασαν ικανοποίηση και σημαντική ικανοποίηση (98%), 86% θα το πρότειναν σε άλλους ασθενείς,

74% είπαν ότι αντιλαμβάνονται καλύτερα την κατάστασή τους καλύτερα (Newman, 2012),

- **επαγγελματίες υγείας,** οι οποίοι ενεργοποιήθηκαν και απέκτησαν μεθόδους για πιο αποτελεσματικές συνεδρίες ή δύσκολες περιπτώσεις, αύξησαν την ανθετικότητα τους και μπόρεσαν να το χρησιμοποιήσουν και επαγγελματίες σε θέσεις ευθύνηση,

- **οργανισμούς,** όπου βελτιώθηκε η ποιότητα της φροντίδας υγείας**,** μειώθηκαν τα λάθη και τα αχρείαστα ραντεβού, βελτιώθηκε η διεπιστημονική συνεργασία και μειώθηκε η χρήση πόρων και περιορίστηκε το κόστος.

- Η **Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση της Αμερικής** εδώ και πολλά έτη, δεν είχε ανανεώσει τα προγράμματα εκπαίδευσης σε θέματα ηγεσίας. Η συνθετότητα των δημοσίων προβλημάτων, η γήρανση του διοικητικού προσωπικού, η μειωμένη δέσμευση στους στόχους και στην οργανωσιακή ζωή (engagement), οι μειώσεις των πόρων και οι αλλαγές στο περιβάλλον, δημιούργησε την ανάγκη η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (OPM) να παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης σε Coaching με χρήση διαγνωστικών εργαλείων, βιωματικών εργαστηρίων κ.ά. για τη βελτίωση ιδίως των επιδόσεων των υπαλλήλων και τη γόνιμη ανατροφοδότηση από και προς τους διευθυντές/ηγέτες. Μερικά στοιχεία του πλαισίου που χρησιμοποιούνται στο Coaching είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η αποσαφήνιση των στόχων, η ευθυγράμμιση με τους προσωπικούς στόχους και η δημιουργία ενός προγράμματος δράσης. Υπάρχουν αρκετοί φορείς που παρέχουν εκπαίδευση, διαγνωστικά εργαλεία και εσωτερικούς Coach (peer), όπως το Υπουργείο Εσωτερικών που βοηθά τους Διευθυντές της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης στην καθημερινότητά τους να πετύχουν τους στόχους τους πιο εστιασμένα και επί τω έργω, από οποιοδήποτε άλλη οργανωσιακή παρέμβαση ή να μαθαίνουν πώς να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις μέσα από συναντήσεις με ομότιμους τους (peers). Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα (Sherpa, 2016), η μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία του Coaching είναι στη διαχείριση (ή στη δημιουργία) αλλαγής, στη δημιουργία οικονομικής μεγέθυνσης και ανάπτυξης, στην παραγωγικότητα, στο κτίσιμο εμπιστοσύνης και στη μέριμνα για τη διασφάλιση της συνέχειας. Με άξονα τα προγράμματα που διατίθενται, το Coaching σύντομα θα φτάσει σε ένα σημείο καμπής, καθώς θα δημιουργηθεί ένα δίκτυο εκπαιδευμένων και έμπειρων Coaches για τη Αμερικανική

Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση (Mazur, 2014), που αναμένει, μέσω της πιστοποίησης των προγραμμάτων, να δημιουργήσει ένα δυναμικό κορμό από Coaches, οι οποίοι με τη σειρά τους ήδη, σταδιακά δείχνουν τα πρώτα αποτελέσματα στις υπηρεσίες που τους καλούν να βοηθήσουν. Η αποσαφήνιση των στόχων και η δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη των ατομικών στόχων μέσω πράξεων και συμπεριφορών, που τίθενται από το επίπεδο ομοσπονδιακής κυβέρνησης εως και το επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί σημαντικό διαχρονικό ζητούμενο, στο οποίο το Coaching μέσω της διαδικασίας δέσμευσης στην ανάληψη της ευθύνησης φέρει ένα σημαντικό αποτέλεσμα.

- Η **Αυστραλιανή Δημόσια Διοίκηση** και το **Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης** έχει ως κεντρικό στόχο την υποστήριξη στον εντοπισμό των ικανοτήτων και στην εκπλήρωση του δυναμικού (potential) ζωής και εργασίας των υπαλλήλων της μέσω παροχής ενός σημαντικού εύρους προγραμμάτων Coaching με διαφορετικές στοχεύσεις. Το Coaching συνδέεται με τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην εργασία, στη διαμοίραση γνώσης και της νέας μάθησης, μέσω σεμιναρίων και Coaching σε συναδέλφους. Για παράδειγμα το τέως Υπουργείο Παιδείας, Απασχόλησης και Εργατικών σχέσεων, σχεδίασε ένα πλαίσιο Ανάπτυξης της Ανατροφοδότηση της Απόδοσης, στο οποίο υποχρεωτικά υποστηρίζονταν από 3 εργαστήρια, τα οποία τα παρακολούθησαν όλοι οι εργαζόμενοι (σχεδιασμός δράσεων, δίνοντας και ζητώντας ανατροφοδότηση και Coaching). Μελέτες όπως αυτή του Australian Public Service Commision (2003) έδειξαν ότι η διαμόρφωση ενός δημιουργικού περιβάλλοντος που επιτρέπει την ανάδυση ευκαιριών για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας
- Η **Σουηδία** έχει εισάγει στα σχολεία το Coaching για τους δασκάλους και καθηγητές του δημοσίου εκπαιδευτικού συστήματος. Έρευνες που έχουν γίνει τεκμηριώνουν τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών σε όλα τα επίπεδα, την αύξηση της εμπιστοσύνης στις ικανότητες των δασκάλων, οι δάσκαλοι έγιναν πιο αναστοχαστικοί και αναλυτικοί στη σκέψη τους και έτσι πιο αυτο-υποκινούμενοι και ξαναβρίσκουν τονόημα της εργασίας τους δουλειάς τους. Επιπλέον παρατηρήθηκε βελτιωμένη διαχείριση του άγχους, αυξημένη

ικανοποίηση από τη θέση και την εξέλιξη (καριέρα), βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των καθηγητών, ενώ η Coaching προσέγγιση αναπτύσσει το δυναμικό (potential) των μαθητών, 'οι μαθητές εμπιστεύονται περισσότερο τις ικανότητες τους' (TALIS, 2013)

ΑΣΚΗΣΗ 4: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ COACHING ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με βάση όσα μελετήσατε μέχρι τώρα, για ποιους λόγους θεωρείτε ότι το Coaching θα μπορούσε να αξιοποιηθεί στο πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης; Πώς θα μπορούσε να βοηθηθεί ο οργανισμός σας να δημιουργήσει μια κουλτούρα Coaching;

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

3. Διαμορφώνοντας μια λειτουργική σχέση

Σκοπός

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αναδείξει την έννοια του Manager – Coach μέσα στον ρόλο που έχουν τα διευθυντικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης. Θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά του Manager – Coach και θα εστιάσουμε στη σχέση που χρειάζεται να δημιουργηθεί με τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους στον χώρο εργασίας, ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά δυσλειτουργικές ή/και αρνητικές συμπεριφορές και να συζητώνται τρόποι δέσμευσης σε θετική δράση, μέσα από το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και δημιουργικής συνεργασίας.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- περιγράφετε τον ρόλο του Manager – Coach,
- εντοπίζετε τα βασικά χαρακτηριστικά στη σχέση Coach – Coachee,
- κατανοείτε το πλαίσιο εντός του οποίου οι αξίες και οι πεποιθήσεις μας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά μας,
- αναγνωρίζετε και θα δουλεύετε πάνω στις περιοριστικές σας πεποιθήσεις.

Έννοιες Κλειδιά

- Ο Manager - Coach
- Σχέση Coach - Coachee
- Αξίες
- Πεποιθήσεις

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Ποια στοιχεία από τον ρόλο σας ως Προϊστάμενοι ή Διευθυντές εκτιμάτε ότι ταιριάζουν στον ρόλο του Manager-Coach;
2. Πώς πιστεύετε ότι οι αξίες και οι πεποιθήσεις επηρεάζουν τις σχέσεις μας με τους άλλους στον χώρο εργασίας;

3.1 Ο ρόλος του Manager – Coach

Ο ρόλος του σύγχρονου διευθυντικού στελέχους στη Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει στοιχεία από το Management και βέβαια την Ηγεσία. Τι γίνεται, όμως όταν ένας Manager καλείται ταυτόχρονα να επιτελέσει και τον ρόλο του Coach; Μήπως αυτά τα δύο έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους; Όπως έχει αναφερθεί, το Management σχετίζεται με το 'να λες στους ανθρώπους τι να κάνουν', ενώ το Coaching με το 'να βοηθάς τους ανθρώπους να αναπτύσσονται', επομένως σε πρώτη ανάγνωση θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται για δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Ο Whitmore (2002) βρίσκει, ωστόσο, το βασικό σημείο διαφοράς ανάμεσα στο Management και το Coaching και παραθέτει την προσέγγισή του για την αξία του δεύτερου: 'Η δουλειά ενός Manager είναι απλή: να γίνει η δουλειά και να αναπτύξει το προσωπικό του. Χρονικές και οικονομικές πιέσεις περιορίζουν το δεύτερο. Το Coaching είναι μια διαδικασία που έχει και τα δύο αποτελέσματα' (2002).

Όταν μιλάμε, επομένως, για Coaching και τη σχέση του με τον σύγχρονο Manager, αναφερόμαστε στην ανάγκη για την υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης προς τους υφισταμένους. Σύμφωνα με τον Clutterbuck (2010) Η προσέγγιση αυτή απαιτεί λιγότερη ανάγκη για έλεγχο από την πλευρά του Manager και ταυτόχρονα βαθιά αίσθηση ακεραιότης, αλλά και δεκτικότητας στην ανατροφοδοότηση και ανοικτότητας. Ο Manager Coach χρειάζεται να δείχνει ενσυναίσθηση και ταυτόχρονα επιθυμία για την ανάπτυξη των άλλων. Το παρακάτω παράδειγμα το επιβεβαιώνει.

ΑΣΚΗΣΗ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – G. POPOVICH

Ο G. Popovich είναι Head Coach των San Antonio Spurs, πολυνίκης πρωταθλητής NBA (1999, 2003, 2005, 2007, 2014). Έχει διαχειριστεί μεγάλους παίκτες με ιδιαίτερη προσωπικότητα (π.χ. D. Robinson, D. Willkins, T. Dunkan, T. Parker, M. Ginobili). Πώς τα καταφέρνει; Διαβάστε τη συνέντευξη που ακολουθεί και συζητήστε σε μικρές ομάδες.

(Απόσπασμα από την ομιλία (17/3/2016) του Gregg Popovich, Head Coach των San Antonio Spurs και πολυνίκη πρωταθλητή του NBA, στο Σεμινάριο της FIBA).

Η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από την τακτική

"Δεν λέω η τακτική είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι ενός προγράμματος. Αν δεν μπορείς να ζωγραφίσεις ένα play, αν δεν ξέρεις πως να επαναφέρεις τη μπάλα απ΄ έξω,

ή αν δεν μπορείς να αποφασίσεις τι θα κάνει η ομάδα στην τελευταία φάση, τότε άστο, μην γίνεις προπονητής. Εξίσου σημαντική όμως είναι η οργάνωση. Η πειθαρχία. Το χτίσιμο της ομάδας. Οι σχέσεις με τα μέλη της ομάδας. Οι νίκες και οι ήττες, ωστόσο, εξαρτώνται περισσότερο από αυτά και λιγότερο από την τακτική".

Ο κακός χαρακτήρας με προοπτική θα σε... διώξει

"Αν μπορείς να αλλάξεις κάποιον; Αν για παράδειγμα είναι εγωιστής, να τον κάνεις να μην είναι; Αν κάποιος είναι εγωιστής, θα φανεί στο τέλος. Θα το δείξει την κρίσιμη ή τη δύσκολη στιγμή ... Ο χαρακτήρας της ομάδας είναι η αρχή των πάντων. ... Αν τώρα υπάρχει αυτός ο χαρακτήρας στην ομάδα και την έχει ποτίσει, τότε ναι μπορείς να κουμαντάρεις έναν παίκτη που είναι εκτός νοοτροπίας. Γιατί κι αυτός θα ακολουθήσει το παράδειγμα των υπολοίπων. Εμείς για παράδειγμα έχουμε τον Tim Duncan, τον Manu Ginobili και τον Tony Parker για πάρα πολλά χρόνια. Είναι σημαντική οπότε η διάρκεια. Η συνέχεια. Οπότε όταν ξεκινάς με αυτή τη βάση, όλοι θα ακολουθήσουν το παράδειγμα. Για να κάνει κάποιος τα δικά του όταν βρίσκεται γύρω από καλούς ανθρώπους, πρέπει να είναι πολύ βλάκας. Γιατί συνήθως όλοι θέλουν να προσαρμόζονται. Οπότε μπορείς να τον διαχειριστείς αν έχει το ταλέντο που μπορεί να σε βοηθήσει. Δεν είναι εύκολο, όμως. Πρέπει να είσαι πιστός στις αρχές σου. Και να ξέρεις ότι αυτός ο τύπος που νομίζεις ότι έχει τις δυνατότητες, αυτός θα είναι ο λόγος που θα απολυθείς. Οι προοπτικές, είναι προοπτικές. Πρέπει οπότε να πάρεις τις αποφάσεις σου. Να δεις τι ομάδα θέλεις να έχεις.

Παίξτε τον πάγκο σας

Πώς μπορείς να δίνεις κίνητρο σε μια ομάδα σε μια τόση μεγάλη σεζόν; Καταρχάς αν έχεις ομάδα με χαρακτήρα τα πράγματα είναι ευκολότερα. Ξέρουν ποιοι είναι και καταλαβαίνουν πόσο σημαντικά είναι όλα τα παιχνίδια. Αυτό που κάνω εγώ, όμως, είναι ότι χρησιμοποιώ αρκετά τους παίκτες του πάγκου. Ορισμένοι προπονητές φοβούνται να το κάνουν, γιατί μπορεί να χάσουν. Είναι σημαντικό όμως να αναπτύξεις τον πάγκο. Και οι αναπληρωματικοί θα έχουν έξτρα κίνητρο ειδικά αν παίζεις με μια χειρότερη ομάδα. Θα πάρουν το χρόνο ενός βασικού και θα αποδώσουν καλύτερα.

Τι κι αν είναι ο Duncan τι κι αν είναι ο 12ος παίκτης;

"Ειλικρίνεια! Απόλυτη αλήθεια! Αυτό είναι το μυστικό μας. Δεν προσπαθώ ποτέ να τους κοροϊδέψω, ή να τους πείσω με ένα επιχείρημα που δεν θα το πιστεύω. Αν για

παράδειγμα ο Tim Duncan δεν παίζει καλα, θα έρθει στον πάγκο σε ένα τάιμ-άουτ και θα τον ρωτήσω: "Θα πάρεις ριμπάουντ; Θα παλέψεις; Ή θα πηγαίνεις πάνω-κάτω και θα περιμένεις να πας για δείπνο". Και θα μου απαντήσει μπαίνοντας στο γήπεδο: "Pops, ευχαριστώ για το κίνητρο. Ακριβώς γιατί είναι εξυπνάκιας. Ευγενικός, αλλά και πάλι εξυπνάκιας". Είναι πολύ σημαντικό να είσαι ειλικρινής. Αν κάποιος παίζει καλά, να του το λες. Δεν μπορείς να έχεις διαφορετική συμπεριφορά στον Duncan, στον Parker και στον Ginobili και διαφορετική στον 11ο ή στον 12ο παίκτη. Αυτό είναι λάθος. Πολλοί δεν το κάνουν όμως γιατί ακριβώς θέλουν να τα πηγαίνουν καλά με τα αστέρια της ομάδας. Αλλά αυτό δεν θα δουλέψει. Θα σου γυρίσει μπούμερανγκ.

Μπορείς να διαχειρίζεσαι διαφορετικά τον κάθε παίκτη, ακριβώς διότι κάθε παίκτης είναι διαφορετικός, αλλά όλοι υπάγονται στον ίδιο κώδικα. Οι απαιτήσεις είναι ίδιες για όλους. Το βλέπουν αυτό και οι άλλοι παίκτες. Όταν σε βλέπουν να τα βάζεις με τον Duncan, τότε καταλαβαίνουν. Αναγνωρίζουν ότι είσαι δίκαιος κι έτσι θέλουν να παίζουν για σένα. Κι αυτό αυξάνεται γεωμετρικά και τότε καταλήγεις να διαχειρίζεσαι μια πολύ καλή κατάσταση".

Να μην σηκώνετε τείχη

"Η διοίκηση και το προπονητικό τιμ έχουν την εντύπωση ότι συνεργαζόμαστε, αλλά επί της ουσίας κάνουν ότι τους λέω (γελάει). Όχι, όχι δεν είναι έτσι. Έχουμε ένα συλλογικό σύστημα αποφάσεων. Την εποχή του ντραφτ μαζευόμαστε όλοι σε ένα δωμάτιο και συζητάμε. Μπορεί να είμαστε ακόμη και 20 άτομα. Και διαφωνούμε. Και κάνουμε διάλογο. Στο τέλος αποφασίζεις ποιον θα πάρουμε στο ντραφτ, ποιον θα ανταλλάξουμε. Για αυτό τα meetings των προπονητών είναι ανοιχτά. Μπορούν να έρθουν και από τη διοίκηση για να δουν πως σκεφτόμαστε, ποιοι παίκτες μας αρέσουν. Για να ξέρουν τι ψάχνουμε. Οπότε αν πάρουμε το πρωτάθλημα, ή αν αποκλειστούμε στον πρώτο γύρο τότε το κάναμε όλοι μαζί και η ζωή συνεχίζεται".

Ιδέα από όπου κι αν έρχεται

"Δεν με νοιάζει από που μπορεί να έρθει μια ιδέα. Πρέπει να τα έχεις καλά με τον εαυτό σου για να το επιτρέπεις αυτό".

Δεν τα ρίξαμε στους Θεούς, αλλά σε μας. Σε όλους εμάς

"Χάσαμε ένα δύσκολο παιχνίδι στο ματς No6 του 2013. Πρώτα από όλα κάνεις αυτοκριτική. Μια πολύ δύσκολη ήττα. Γιατί χάσαμε το πρωτάθλημα από τα χέρια μας.

Πόνεσε πολύ, αλλά το ξεπεράσαμε. Ήμουν στενοχωρημένος για δύο ημέρες. Πως το ξεπερνάς; Αν η ομάδα έχει χαρακτήρα βοηθάει πολύ. Αλλά έχει να κάνει με την ειλικρίνεια. Καθίσαμε στην αρχή της προετοιμασίας και είδαμε όλο το 6ο και το 7ο παιχνίδι. Δεν ήθελα να λυπούνται τον εαυτό τους ή να τα ρίχνουν στους Θεούς του μπάσκετ που τους αδίκησαν. Ήθελα να δουν ότι δεν πήραμε το αμυντικό ριμπάουντ, ότι χάσαμε βολή. Ήθελα να αναβιώσουν τον πόνο και να καταλάβουν ότι ήταν στο χέρι μας. Ότι φταίμε εμείς που χάσαμε. Δεν ήταν το θέμα να ρίξουμε την ευθύνη σε έναν παίκτη ή στον προπονητή. Έπρεπε να καταλάβουν ότι όλοι μαζί χάσαμε. Και να δουν τι μπορούσαμε να κάνουμε. Και το κάναμε. Τους είχα πει ότι αυτή η σεζόν θα μετρήσει τον χαρακτήρα σας, το κουράγιο σας. Να δούμε αν μπορούμε να επιστρέψουμε εκεί που ήμασταν. Έτσι σκεφτήκαμε. Και περιμέναμε ως το τέλος της σεζόν να δούμε αν πέτυχε. Πήραμε το πρωτάθλημα οπότε πέτυχε. Αλλά αν δεν το περνάμε θα λέγαμε ότι απλά δεν δούλεψε και θα σκεφτόμασταν κάτι άλλο. Δεν υπήρξα ποτέ πιο χαρούμενος για ομάδα. Ήταν το καλύτερο από τα πέντε πρωταθλήματα που πήραμε, ακριβώς επειδή είχε προηγηθεί η χαμένη σειρά με τους Heat".

Τον ηγέτη τον καταλαβαίνεις

"Υπάρχουν πολλά είδη ηγέτη. Άλλοι γεννιούνται και άλλοι φτιάχνονται. Το νιώθεις όμως. Ξέρεις ποιος είναι ηγέτης. Το καταλαβαίνεις αμέσως. Συμπεριφέρονται όμως διαφορετικά… Εμείς τους αφήνουμε να έχουν τον χρόνο τους στο τάιμ-άουτ. Πρώτα μιλάμε εμείς οι προπονητές λίγο πιο μακριά, για να νομίζουν οι ιδιοκτήτες ότι κάνουμε κάτι (γέλια). Ότι τάχα σχεδιάζουμε την τακτική μας. Επί της ουσίας μιλάμε για το που θα πάμε για φαγητό μετά (γέλια). Θέλω στο τάιμ-άουτ να μιλάνε μεταξύ τους. Πολλές φορές ο Duncan ή ο Ginobili κάθονται στην καρέκλα και μιλάνε αυτοί. Περιμένω να τελειώσουν και κάθομαι εγώ. Τους ρωτάω αν είμαστε εντάξει μου λένε "OK" και επιστρέφουν στο παρκέ".

Αφήστε τους παίκτες να εκφραστούν

"Κάποιες φορές τους ρωτάω τι γίνεται; Τι φταίει; Και λένε μόνοι τους ότι πρέπει να επιστρέψουμε πιο γρήγορα πίσω, ή να πάμε στο ριμπάουντ. Πολλές φορές βλέπεις έναν προπονητή να λέει "να πάρουμε τα ριμπάουντ". Σώπα! Δεν το ξέραμε αυτό! Ή λένε "πρέπει να βρούμε τον αμαρκάριστο παίκτη". Αλήθεια; Ούτε αυτό το ξέραμε. Όλοι το έχουμε κάνει αυτό. Νομίζουμε ότι αν απλώσουμε όλη τη γνώση μας στο τάιμ-άουτ, η ομάδα θα παίξει καλύτερα. Αλλά δεν θα γίνεις έτσι καλύτερος. Χαλάς τον χρόνο σου. Αν

τους πεις έξι διαφορετικά πράγματα και είχες μαγικές ακτίνες θα έβλεπες τις λέξεις να μπαίνουν από το ένα αυτί και να βγαίνουν από το άλλο. Οπότε διάλεξε κάτι.Για παράδειγμα έχουμε πρόβλημα στο pick-n-roll. Θα τους ρωτήσω "τι θα γίνει με το pick-n-roll, τι θέλετε να κάνουμε"; Τους αφήνω συχνά να μιλούν μεταξύ τους. Είναι σημαντικά τα τάιμ-άουτ, γιατί ηρεμούν οι παίκτες. Και δείχνουν τις ηγετικές ικανότητες. Σκέψου το σχολείο για παράδειγμα. Σαν να θέλεις να κάνεις μια ερώτηση και να φοβάσαι να την κάνεις. Θα μιλήσουν περισσότερο μεταξύ τους, αν δεν είμαστε συνέχεια από πάνω τους και δεν τους αφήνουμε να εκφραστούν".

Το ταξίδι όχι ο προορισμός

"Δεν έχουμε συγκεκριμένους στόχους. Κανέναν. Είχαμε τις περισσότερες νίκες στην κανονική περίοδο. Δεν το βάλαμε στόχο. Έγινε. Δεν μιλάμε για πρωταθλήματα περιφέρειας. Κάποιες χρονιές το γνωρίζουμε. Φαίνεται ότι είμαστε η καλύτερη ομάδα. Τον Φλεβάρη, τον Μάρτη το καταλαβαίνω. Αλλά δεν το λέμε. Είναι μια διαδικασία. Είναι ένα ταξίδι. Η χαρά είναι στο ταξίδι όχι στον προορισμό. Θα είσαι περήφανος για το ταξίδι. Όταν ο Sean Elliot, ή ο Avery Johnson, ή ο Bruce Bowen συναντιούνται είναι περήφανοι για το τι πέτυχαν ως ομάδα. Ο στόχος μας είναι να είμαστε η πιο υγιής και η πιο έτοιμη ομάδα όταν ξεκινήσουν τα playoffs. Αυτό είναι σημαντικό. Να βλέπεις τη μεγάλη εικόνα και όχι να λες για παράδειγμα ότι αυτή τη βδομάδα θέλουμε τρεις νίκες ή κάτι τέτοιο. Για παράδειγμα φέτος στην προετοιμασία η πρώτη μας άσκηση ήταν απλή: βάλαμε μια καρέκλα απέναντι από κάθε παίκτη και τους ζητούσαμε να κάνουμε απλά ένα jump-stop και pivot. Τίποτα άλλο. Αλλά θα το κάνουν σωστά. Χωρίς να πηδάνε ψηλά, αυτό το κάνουν συνήθως οι rookies, χωρίς να σηκώνουν το κέντρο βάρους τους. Έτσι ξεκινάμε. Κάθε μα κάθε χρονιά. Δεν δείχνουμε κάποιο μαγικό play, ούτε αλλάζουμε την άμυνα μας και την φέρνουμε ανάποδα. Η ρουτίνα αυτή είναι η σημαντική. Η πνευματική προετοιμασία είναι πιο σημαντική από τη σωματική. Το έχετε δει σε προετοιμασίες αυτό: δεν γίνεται αρκετή επανάληψη και ξαφνικά η άμυνα δεν είναι εκεί, ούτε η επιθετική λειτουργία. Η συνέπεια έρχεται από την καθημερινή επανάληψη. Αυτοί είναι οι στόχοι μας. Η καθημερινότητα".

Ερωτήσεις για συζήτηση:

1. Ποια χαρακτηριστικά / ποιότητες ενός καλού Manager – Coach αναγνωρίζετε από το παραπάνω κείμενο;
2. Πώς τα συνδέετε με το δικό σας επαγγελματικό περιβάλλον;

3.2 Σχέση Coach – Coachee

ΑΣΚΗΣΗ 6: ΣΧΕΣΗ COACH - COACHEE

Προτού προχωρήσετε στη μελέτη παρακάτω, προσπαθήστε να σκεφτείτε για λίγο τα ακόλουθα ερωτήματα. Μπορείτε να καταγράψετε τις σκέψεις σας και στη συνέχεια, αφότου διαβάσετε το κείμενο, να επανέλθετε στις απαντήσεις σας.

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τη σχέση Coach – Coachee;

……

……

……

…….

2. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που χρειάζεται να διέπουν αυτή τη σχέση, ώστε να είναι λειτουργική;

……

……

……

……

……..

Στο πλαίσιο της σχέσης Coach και Coachee είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πρόκειται για μια υποστηρικτική σχέση που λειτουργεί από την ανάληψη της ευθύνης μέχρι την ενθάρρυνση της αυτολογοδοσίας. Η σχέση αυτή είναι λογικό να χρειάζεται να ακολουθεί δεοντολογικούς κανόνες, ακριβώς για να νιώθουν και οι δύο πλευρές ασφάλεια για τη διαδικασία, αλλά και εμπιστοσύνη ιδιαίτερα όταν προσωπικά ζητήματα εισέλθουν στη συζήτηση. Για τον λόγο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι μια σχέση Coach και Coachee υπηρετείται από τον πρώτο μόνο, από θέση σεμνότητας και ακεραιότητας, ώστε να εμπνεύσει τον δεύτερο σε μια διαδικασία συνδημιουργίας και συνεργασίας.

Με άλλα λόγια, θα λέγαμε ότι η σχέση αυτή μπορεί να λειτουργήσει, μόνο αν υπάρξουν οι προδιαγραφές και οι συνθήκες για ένα γόνιμο, ασφαλές και δημιουργικό περιβάλλον. Σε αυτό το περιβάλλον, λαμβάνει χώρα μια αμφίδρομη μαθησιακή διαδικασία, είναι δηλαδή μια ευκαιρία όχι μόνο για τον Coachee, αλλά και για τον

ίδιο τον Coach να εντοπίσει προκλήσεις και ενδιαφέροντα στοιχεία για τη δική του πρακτική ως επαγγελματία.

3.3 Αναγνωρίζοντας Αξίες

Είναι σημαντικό, μέσα στην συζήτηση Coaching, να αναγνωρίζουμε ποιες είναι οι αξίες του Coachee μας, αφ'ενός για να δημιουργούμε την επίγνωση στον Coachee και αφ'ετέρου για να χρησιμοποιούμε τις αξίες αυτές ως προς την κατάλληλη επιλογή στόχου, για τον σχεδιασμό ενεργειών που θα τιμάνε αυτές τις αξίες και φυσικά για να αναδεικνύουμε τα πιο λειτουργικά κίνητρα (Goleman, 2013) που θα βοηθήσουν τον/την Coachee να κινηθεί προς την κατεύθυνση ενός επιτεύξιμου και βιώσιμου στόχου.

Όταν αναφερόμαστε σε αξίες στο Coaching, δεν εννοούμε τις ηθικές αξίες ή αρχές, αν και το να ζει κανείς μια ηθική ζωή μπορεί να αποτελεί αξία για τον ίδιο. Στο Coaching θεωρούμε ότι δεν υπάρχει τίποτα εγγενώς καλό ή κακό σε μια αξία. Αξία έχουν όλα αυτά στη ζωή ενός ανθρώπου που στην έλλειψή τους θα δυσκολευόταν να ζήσει απολαμβάνοντας νόημα, ουσία κι επλήρωση. Οι αξίες μας είναι η πυξίδα που δείχνει τι σημαίνει να είμαστε αληθινοί στον εαυτό μας (Whitworth et al, 2007). Μια ζωή που τιμά τις αξίες μπορεί να οδηγήσει στην κατά Csikszentmihalyi ροή (Csikszentmihalyi, 1999). Μια ζωή που παραβιάζει ή παραμελεί τις αξίες μπορεί να οδηγεί στη δυσαρμονία. Και επειδή σαν άνθρωποι έχουμε τους μηχανισμούς για να αντέχουμε τέτοιες στρεβλώσεις για σημαντικό χρονικό διάστημα, το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι, αντίστοιχα, δεινό.

Σημαντικό επίσης είναι να τονιστεί ότι δεν μας ενδιαφέρει ποια είναι η σωστή έννοια μιας λέξης που προβάλλει σαν αξία στον κόσμο του Coachee, αλλά ποια έννοια ακριβώς της προσδίδει ο ίδιος. Ένας τρόπος για να δουλέψουμε τις αξίες είναι να ζητήσουμε κατά πρώτον από τον/την Coachee μας να συμπληρώσει μία λίστα με δέκα αξίες και να τις προτεραιοποιήσει. Κατόπιν, ζητάμε από τον/την Coachee να προσθέσουν μια στήλη όπου να σημειώνουν σε ποιο βαθμό τις τιμούν/εξυπηρετούν καθημερινά. Η βαθμολόγηση γίνεται σε μία κλίμακα από το 1 ως το 10 με το 1 να είναι το μικρότερο και το 10 να είναι το μεγαλύτερο. Οι βαθμοί δεν είναι μοναδικοί το οποίο σημαίνει ότι κάποιες αξίες μπορούν να έχουν τον ίδιο βαθμό. Όσες αξίες έχουν 6 και κάτω χρειάζονται προσοχή, αφού δεν τιμούνται ή παραμελούνται ή

συμπιέζονται. Σε αυτή την επίγνωση μπορεί να οδηγήσει το Coaching και με αφετηρία αυτό μπορεί να στοχοθετηθεί η εξυπηρέτηση κάποιας αξίας. Είναι επίσης σημαντικό να παρατηρήσουμε αν κάποιες αξίες συμπιέζουν κάποιες άλλες και να αναζητήσουμε εναλλακτικές. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να τονίσουμε ότι όλες οι αξίες μας δεν είναι σταθερές και μπορεί να αλλάζουν αναλόγως με το πως η ζωή μας πληροφορεί.

ΑΣΚΗΣΗ 7: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΩΝ (values matrix)

Καταγράψτε τις δικές σας αξίες σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα.

Αξία	Βαθμός σπουδαιότητας (1-10)*	Συχνότητα που τιμάται (1-10)**

(*): 1 έχει το σπουδαιότερο και 10 το λιγότερο σπουδαίο. Η αρίθμηση είναι μοναδική.

(**): 10 έχει η συχνότερη και 1 η αραιότερη. Η αρίθμηση δεν είναι μοναδική.

3.4 Δουλεύοντας με τις Πεποιθήσεις

ΑΣΚΗΣΗ 8: ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΜΟΥ

Πριν διαβάσετε την παρακάτω ενότητα, καταγράψτε 5 βασικές σας πεποιθήσεις και τον τρόπο που σας βοηθούν να φέρετε αποτελέσματα.

1. .....
.....

2. .....
.....

3. .....
.....

4. .....
.....

5. .....
.....

Οι πεποιθήσεις είναι ο τρόπος που πλοηγούμαστε στην πραγματικότητα και πηγάζουν από την ανάγκη μας να ερμηνεύουμε πράγματα που δεν κατανοούμε. Επηρεάζουν τον τρόπο που νοηματοδοτούμε την πραγματικότητα. Ο Γκάντι συνήθιζει να λέει ότι: γινόμαστε οι πεποιθήσεις μας. 'Οι πεποιθήσεις σου γίνονται σκέψεις, οι σκέψεις λόγια, τα λόγια πράξεις, οι πράξεις συνήθειες, οι συνήθειες αξίες και οι αξίες μοίρα'. Στο ίδιο πλαίσιο και ο Αριστοτέλης, ο οποίος υποστήριξε ότι 'είμαστε αυτό που κάνουμε κατ' εξακολούθηση. Η αρετή συνεπώς δεν είναι πράξη αλλά συνήθεια'.

Η αλήθεια, όμως, είναι ότι υπάρχουν περιοριστικές πεποιθήσεις που μπορούν να σαμποτάρουν τις επιθυμητές αλλαγές (Whitworth et al, 2007). Η «μαγεία» των συστημάτων πεποιθήσεων είναι ότι όποτε αμφισβητούμαστε, τείνουμε να προσπαθούμε να αποδείξουμε την ορθότητα μιας πεποίθησης με βάση κάποια άλλη πεποίθηση. Επίσης, κάποιες φορές οδηγούμαστε να πιστεύουμε ότι ακολουθούμε μια πεποίθηση, ενώ στην πραγματικότητα εφαρμόζουμε άλλη. Η αποκάλυψη αυτών των αντιθέσεων μέσα από το Coaching μπορεί να φέρει εντυπωσιακά αποτελέσματα. Η προσοχή μας, όσον αφορά την πρακτική Coaching, εστιάζεται στις δυσλειτουργικές και περιοριστικές πεποιθήσεις.

ΑΣΚΗΣΗ 9: ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ

Αναζητήστε μερικές βασικές σας πεποιθήσεις και στοχαστείτε με ποιον τρόπο σας επηρεάζουν στο να κάνετε επιλογές και απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι η πεποίθησή για το Χ που σου έχει στερήσει το Ψ;
.....
.....

2. Ποια πεποίθησή σου σε οδήγησε στο σημείο Χ;.
.....
.....

4. Δημιουργώντας το πλαίσιο

Σκοπός

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αναδείξει τη σημασία θεμελίωσης συμφωνίας μεταξύ Coach και Coachee. Επιπλέον, παρατίθεται η δόμηση της Coaching συζήτησης και επεξηγείται η σημασία διατύπωσης στόχων από τον Coachee στην αρχή κάθε Coaching συζήτησης, είτε αυτοί οι στόχοι αφορούν στη συγκεκριμένη συνάντηση, είτε η επίτευξή τους αφορά σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- κατανοείτε τη διαδικασία και τις συνθήκες για μια Coaching συζήτηση,
- απαριθμείτε τα στάδια που δομουν μια Coaching συζήτηση
- θέτετε συγκεκριμένους, ρεαλιστικούς, μετρήσιμους, χρονικά προσδιορισμένους στόχους,
- διατυπώνετε θετικά αναδιατυπωμένους στόχους,
- διαμορφώνετε ερωτήματα αναστοχασμού κατά το τέλος της.

Έννοιες Κλειδιά

- Θετικά προσδιορισμένοι στόχοι
- Μοντέλο TOMS
- S.M.A.R.T. στοχοθεσία
- Θεμελίωση Συμφωνίας
- Δόμηση Coaching Συζήτησης
- Θετική διατύπωση στόχων

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Εάν συλλογιστείτε στιγμές που επιτύχατε έναν στόχο, τι κάνατε διαφορετικά και είχατε θετικό αποτέλεσμα σε σχέση με άλλες φορές;
2. Πώς θα ξεκινούσατε μια Coaching συζήτηση στον χώρο εργασίας σας; Τι θα προσέχατε;

4.1 Θεμελίωση Συμφωνίας

Το συμβόλαιο σε κάθε σχέση Coach και Coachee αποτελεί μια εγγύηση ότι και οι δύο έχουν καταλάβει όλες τις παραμέτρους της διαδικασίας στην οποία εμπλέκονται και βοηθάει παράλληλα στην απαιτούμενη δέσμευση για την επιτυχία της συνεργατικής αυτής σχέσης. Ένα συμβόλαιο μπορεί να είναι τυπικό και γραπτό και να περιλαμβάνει διάφορες συγκεκριμένες διαδικασίες που προβλέπονται με σαφήνεια, μπορεί, ωστόσο, και να είναι άτυπο και προφορικό, ειδικά σε περιπτώσεις, που δεν υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία για αυτό, όπως ισχύει στη Δημόσια Διοίκηση.

Σε κάθε περίπτωση, ένα ελάχιστο επίπεδο συμφωνίας στους στόχους του Coaching, τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί ή τα θέματα εμπιστευτικότητας είναι απαραίτητο να υπάρχει, ώστε καθένας από τους δύο σε αυτή τη σχέση να γνωρίζει τα όρια, τους περιορισμούς, αλλά και τις προσδοκίες του άλλου και τις προοπτικές καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι εφικτό οποιαδήποτε στιγμή κριθεί αναγκαίο είτε από τον Coach είτε από τον Coachee, να επανέλθουν στο συμβόλαιο και να επιβεβαιώσουν σημεία στα οποία μπορεί να υπάρχει διαφορετική άποψη. Επομένως, είναι φανερό ότι ένα συμβόλαιο κατά τη διαδικασία Coaching μπορεί να δημιουργηθεί μόνο μέσα από μια ανοικτή, ειλικρινή επικοινωνία με σαφήνεια στη χρήση της γλώσσας για την αποφυγή παρερμηνειών και παρανοήσεων.

4.2 Δόμηση Coaching Συζήτησης

ΑΣΚΗΣΗ 10: ΔΟΜΗΣΗ COACHING ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

Φανταστείτε πως είστε έτοιμος/-η για την πρώτη σας Coaching συζήτηση με κάποιον υφιστάμενό σας στον χώρο εργασίας σας. Προσπαθήστε να καταγράψετε τις σκέψεις σας σε μερικές γραμμές και κατόπιν προχωρήστε στη μελέτη της υποενότητας αυτής. Μερικά ερωτήματα που μπορεί να σας φανούν χρήσιμα είναι τα παρακάτω:

- Ποιο χώρο θα διαλέγατε για αυτή τη διαδικασία;
- Ποια ώρα της ημέρας θεωρείτε πιο κατάλληλη;
- Πώς θα ξεκινούσατε τη διαδικασία;
- Τι θα προσέχατε να κάνετε (ή να μην κάνετε);
- Ποια βήματα θα ακολουθούσατε;

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Από την ώρα που το συμβόλαιο με οποιαδήποτε μορφή, τυπική ή άτυπη, έχει δημιουργηθεί, είναι η ώρα να βάλουμε την όλη διαδικασία σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό θα βοηθήσει, ώστε η διαδικασία και η ουσιαστική αλληλεπίδραση να προκύψει όσο το δυνατόν αβίαστα, αλλά πάνω σε μια συγκεκριμένη ροή, που θα επιτρέψει να συζητηθεί το ζήτημα που έχει ενδιαφέρον για τον Coachee ή το θέμα που τον απασχολεί, δημιουργώντας ταυτόχρονα τις συνθήκες για την επιδιωκόμενη αλλαγή. Σε γενικές γραμμές πέντε βασικά βήματα θεωρούνται αναγκαία για τη δόμηση μιας Coaching Συζήτησης. Αυτά είναι:

1. Δημιουργία Συνθηκών για Συζήτηση

- Βρείτε έναν κατάλληλο **χώρο** και δημιουργήστε ένα καλό περιβάλλον
- **Καλωσορίστε** ανάλογα
- Ενημερώστε για τη **διαδικασία**
- Συζητήστε **περί εμπιστευτικότητας**
- Καθορίστε **χρονική διάρκεια**
- Εξασφαλίστε τη **δέσμευση** και ξεκινήστε!

2. Εντοπισμός Θέματος & Στόχου

- Ρωτήστε τον Coachee **τι επιθυμεί να πετύχει** μέσα από τη Συζήτηση. Με αλλά λόγια, ρωτήστε: ***Πώς μπορώ να βοηθήσω;***
- Ενθαρρύνετε τον Coachee να 'θέσει την agenda'
- Επιδιώξτε σαφείς απαντήσεις για το θέμα που τον/την απασχολεί

- Θυμηθείτε τον ‘άνθρωπο’ κατά τη ‘διαδικασία’
- Δώστε δύναμη στη **σχέση Coaching**

3. Ανάδειξη Επίγνωσης & Κατανόησης

- Διερευνήστε καταστάσεις που σχετίζονται με τους **στόχου**ς του Coachee
- Συμβάλετε στην ενίσχυση της **αυτο-επίγνωσης** του Coachee
- **Αντισταθείτε** να δώσετε ‘σωστές’ λύσεις ή προτάσεις
- Βοηθήστε τον Coachee να σκεφτεί **‘καθαρά’**
- Κάντε μικρές ανακεφαλαιώσεις - δημιουργήστε μερικές **παύσεις ‘ξεκούρασης’**

4. Συμπεράσματα & Επίτευξη Συμφωνίας

- Διευκολύνετε **επιγνώσεις** του Coachee
- Επιβεβαιώστε **την ισχύ ιδεών και επιλογών**. Μπορείτε για παράδειγμα να ρωτήσετε: ***Ποιο θα είναι το αποτέλεσμα αυτής της επιλογής;***
- Ενθαρρύνετε τον Coachee να προτείνει **συγκεκριμένες ενέργειες**. Για παράδειγμα, ρωτήστε: ***Τι μπορείς να κάνεις για αυτό; Τι άλλο θα μπορούσε να γίνει;***
- Δώστε την **προοπτική του μέλλοντος** - βοηθήστε τον Coachee να βρει το κίνητρό του μέσα από τη δράση

5. Κλείσιμο

- Σιγουρευτείτε ότι **καλύφθηκα**ν τα σημαντικά θέματα
- **Συνοψίστε** την όλη διαδικασία
- Επισημάνετε την **πρόοδο** που έγινε κατά τη διάρκεια της Συζήτησης
- Ενθαρρύνετε την **αυτολογοδοσία**
- Συμφωνήστε για την **επισκόπηση** της διαδικασίας

4.3 Στοχοθεσία & Δέσμευση

Η αναγκαιότητα προσδιορισμού στόχων

Έχουν πραγματοποιηθεί εκατοντάδες έρευνες σχετικά με το πώς η διαδικασία της προσωπικής στοχοθεσίας αφενός κινητοποιεί προς δράση και αφετέρου βελτιώνει την

απόδοση. Στο πεδίο του Coaching, η εξαρχής συζήτηση επί των στόχων, η δόμησή τους, η παράκολούθηση της πορείας τους και η ενδεχόμενη αναπροσαρμογή τους, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας της διαδικασίας.

Ο καθορισμός των στόχων βοηθά παράλληλα τον Coach και τον Coachee: τον πρώτο διότι πρέπει να κινείται σε ένα σαφές πλαίσιο προκειμένου να παράσχει την κατάλληλη αρωγή, και τον δεύτερο επειδή θα μπορέσει να αναπτυχθεί μόνο εάν βρίσκεται σε επαφή με τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες του (Rogers, 2008). Η στοχοθεσία διαμορφώνει ένα πλάνο δράσης με σαφείς κατευθύνσεις, οι οποίες προσδίδουν ρεαλισμό στην όλη διαδικασία.

Οι στόχοι τίθενται από τον Coachee - και μόνο. Ο Coach βρίσκεται εκεί για να διευκολύνει την ευρετική πορεία του Coachee και όχι για να θέσει ή να χειραγωγήσει τους στόχους. Ο ρόλος του Coach, λοιπόν, επί προκειμένω, είναι να υπενθυμίζει την αναγκαιότητα συγκεκριμενοποίησης στόχων και να θέτει τα κατάλληλα ερωτήματα στον Coachee, ώστε να διασφαλίζει ότι η διαδικασία Coaching, όπως θα αναπτυχθεί βάσει της στοχοθεσίας, είναι προς όφελος του.

Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι όλοι οι μελετητές και επαγγελματίες του Coaching, συγκλίνουν στο ότι, χωρίς συγκεκριμένη στοχοθεσία, το Coaching μετατρέπεται σε απλή συζήτηση με ασαφή ή καθόλου σκοπό. Όπως χαρακτηριστικά διατυπώνει η Bizeul, σε άρθρο της στην επίσημη ιστοσελίδα του International Coach Federation, «εάν ξεκινήσεις μια συνεδρία Coaching χωρίς στοχοθεσία είναι σαν να βάζεις τον Coachee σε ένα αεροπλάνο χωρίς προορισμό. Καταλήγει να πηγαίνει από το ένα μέρος στο άλλο, χωρίς να ξέρει πού θα προσγειωθεί ή εάν θα του αρέσει η κατάληξη του ταξιδιού» (2014).

Είναι προφανές ότι οι στόχοι που θέτει ο Coachee στην έναρξη της διαδικασίας Coaching - και όταν η εκπλήρωσή τους ξεπερνά χρονικά το πέρας της συνεδρίας – ενδέχεται να τροποποιηθούν, να αλλάξουν με τον καιρό. Αυτό είναι φυσιολογικό, και μάλιστα μπορεί να σημαίνει ότι ο Coachee ανακαλύπτει βαθύτερες πτυχές στα θέματα που τον απασχολούν (Starr, 2011). Άλλωστε για να νιώσουμε την ανάγκη να αλλάξουμε κάτι, σημαίνει ότι έχουμε αρχικά δεσμευτεί σε αυτό.

Θετική διατύπωση στόχων στο Coaching

Ένα πολύ βασικό ποιοτικό χαρακτηριστικό της στοχοθεσίας Coaching είναι η θετικότητα. Η διατύπωση, δηλαδή, των στόχων με θετικό τρόπο, και ο ενστερνισμός

της άποψης ότι, προκειμένου να φτάσω κάπου, πρέπει να δω τι θα προσθέσω και τι θα βελτιώσω, και όχι τι πρέπει να αποφεύγω.

Θα λέγαμε ότι το χαρακτηριστικό της θετικότητας, προσδίδει μια πολύ ενδιαφέρουσα οπτική γωνία στον τρόπο που κάποιος σκέφτεται και θέτει τους στόχους του. Όπως διατυπώνει ο Whitmore, «το να χτίζουμε ποιοτικά χαρακτηριστικά μέσω θετικής πλαισίωσης, είναι πολύ πιο δημιουργικό, αλλά και πιθανότερο να επιτύχει, σε σχέση με το να εξορκίζουμε απλά ο,τιδήποτε κατηγοριοποιούμε ως αδυναμία» (2002, σελ. 143).

Ο στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος έτσι ώστε, η εστίαση να γίνεται στο τι επιθυμεί ο Coachee, και όχι στο τι δεν επιθυμεί. Επι παραδείγματι, αντί για την αρνητική διατύπωση: *«Να σταματήσω να χάνω την ψυχραιμία μου τόσο συχνά»*, ο θετικά διατυπωμένος στόχος θα ήταν: *«Να είμαι ήρεμος και χαλαρός σε δύσκολες καταστάσεις»*.

ΑΣΚΗΣΗ 11: ΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Μπορείτε να σκεφτείτε για κάποιους στόχους που έχετε θέσει το τελευταίο διάστημα κατά πόσο ήταν θετικά διατυπωμένοι; Στη συνέχεια μπορείτε να δοκιμάσετε να διατυπώσετε με θετικό τρόπο τους παρακάτω στόχους:

1. «Να μη φοβάμαι τις αλλαγές»

.....

.....

2. «Να μη διστάζω να λέω τη γνώμη μου»

.....

.....

3. «Να μην αναβάλλω να διαχειριστώ τις πολύπλοκες εργασίες»

.....

.....

SMART στοχοθεσία

Η SMART στοχοθεσία είναι ένα εργαλείο που βοηθά στη δόμηση των στόχων. Δημοσιεύτηκε αρχικά από τον Doran (1981) και ανά τους χρόνους έχει εφαρμοστεί κατά κόρον στην πρακτική, αποτελώντας διεθνώς μια εξαιρετικά δημοφιλή και αποτελεσματική μέθοδο στοχοθεσίας. Μπορεί να συνδυαστεί και με το μοντέλο TOMS, που περιγράφεται στην ενότητα 6.2, προκειμένου να σμιλευθούν περαιτέρω οι επιμέρους πτυχές των στόχων του Coachee.

Το SMART αποτελεί ακρωνύμιο των παρακάτω λέξεων:

- S=Specific (Συγκεκριμένοι)
- M=Measureble (Μετρήσιμοι)
- A=Attainable (Εφικτοί)
- R=Relevant / Realistic (Σχετικοί ή Ρεαλιστικοί)
- T=Time-bound (Χρονικά Προσδιορισμένοι)

Οι στόχοι γίνονται *Συγκεκριμένοι* όταν μπορούμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα, όπως:

- Τι είναι αυτό που θέλω να πετύχω (θετικά προσδιορισμένο);
- Ποιες ακριβώς είναι οι προσδοκίες μου;
- Ποιοι εμπλέκονται στην επίτευξη του στόχου;
- Πού θα πραγματοποιηθεί;
- Ποιους περιορισμούς έχω;
- Σε ποια τμήματα/βήματα μπορώ να ‘τεμαχίσω’ αυτόν τον στόχο;

Οι στόχοι καθίστανται *Μετρήσιμοι* απαντώντας σε ερωτήματα, όπως:

- Πώς μπορώ να μετρήσω την εξέλιξη εκπλήρωσης του στόχου;
- Πώς θα ξέρω ότι έχω επιτύχει τον στόχο μου;
- Ποια ακριβώς αποτελέσματα περιμένω (σε ποσοτική έκφραση);

Οι στόχοι είναι *Εφικτοί* όταν είμαστε σε θέση να δηλώσουμε:

- Αποτελεί ο στόχος μια ρεαλιστική πρόκληση (ούτε πολύ εύκολος ούτε πολύ δύσκολος);
- Μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στο διαθέσιμο χρονικό πλαίσιο;
- Μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους συγκεκριμένους πόρους;

Οι στόχοι είναι *Σχετικοί* όταν μπορούμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα, όπως:

- Ταιριάζει ο στόχος με τους υπόλοιπους στόχους μου;
- Είναι συμβατός με τις αξίες μου;
- Μπορεί αυτός ο στόχος να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες μου;

Το τέλευταίο χαρακτηριστικό των SMART στόχων, το να είναι δηλαδή *Χρονικά Προσδιορισμένοι*, ικανοποιείται όταν προσδιορίζεται ένα χρονικό πλαίσιο. Για παράδειγμα:

- Θα εκπληρώσω το πρώτο βήμα εως (ημέρα/μήνας/έτος).

Συμπληρωματικά ερωτήματα

Στη θετική διατύπωση των στόχων αλλά και στη διαδικασία Coaching γενικότερα, βοηθούν ορισμένα ερωτήματα, όπως αυτά που ακολουθούν:

- Ποιες είναι οι σημαντικές πτυχές αυτού του στόχου για εσένα;
- Ποιος θέλεις να γίνεις πετυχαίνοντας αυτόν τον στόχο;
- Φαντάσου ότι πετυχαίνεις τον στόχο σου. Πώς αισθάνεσαι;
- Ποιος άλλος θα επηρεαστεί από την επίτευξη του στόχου;
- Πώς θα γνωρίζεις ότι πέτυχες τον στόχο σου;
- Ποιο είναι το πρώτο/επόμενο βήμα για εσένα τώρα;

Πρόκειται με άλλα λόγια, για ερωτήματα που αξιοποιούν τη φαντασία του Coachee, τον κινητοποιούν να οραματιστεί το μέλλον που θέλει για τον εαυτό του, αλλά ταυτόχρονα διαμορφώνουν το πλαίσιο για να εκκινήσει την υλοποίηση των στόχων. Ειδικά, στην αποσαφήνιση στόχων που αφορούν σε μία και μόνο Coaching συνάντηση, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ενδεικτικά και τα εξής ερωτήματα:

- Που θα ήθελες να καταλήξεις μετα από αυτή τη συνεδρία;
- Τι θα σε βοηθούσε περισσότερο να πάρεις από αυτή τη συνεδρία;

ΑΣΚΗΣΗ 12: SMART ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Μελετήστε τους στόχους που αποτυπώνονται παρακάτω και:

1. Εντοπίστε τους λόγους που ο στόχος δεν είναι SMART

2. Σκεφτείτε και καταγράψτε δημιουργικά ερωτήματα που θα βοηθούσαν στη μετατροπή του στόχου σε SMART στόχο

3. Αναδιατυπώστε τον στόχο σε SMART μορφή

- Να γίνω πιο συνεργάσιμος

.....

.....

.....

- Να λέω την άποψή μου χωρίς να διστάζω

.....

.....

.....

- Να διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις καλύτερα

.....

.....

.....

- Να οργανώνω καλύτερα την εργασία μου

.....

.....

.....

- Να προσφέρω εξαιρετική εξυπηρέτηση

.....

.....

.....

- Να παρουσιάζω καλύτερα τις ιδέες μου

.....

.....

.....

4.4 Η σημασία της Ανακεφαλαίωσης

Όσο σημαντική είναι η αρχική διατύπωση στόχων, τόσο απαραίτητος είναι και ο αναστοχασμός για το τι έλαβε χώρα κατά τη διάρκειας μίας ή περισσότερων

συζητήσεων. Στην εκπλήρωση αυτής της ανάγκης βοηθούν τα κάτωθι τέσσερα ερωτήματα:

1. Ποια θέματα καλύψαμε;
2. Ποιες δημιουργικές σκέψεις έλαβαν χώρα;
3. Τι μάθαμε;
4. Τι θα ακολουθήσει ως αποτέλεσμα του δημιουργικού μας διαλόγου;

Τα ερωτήματα αυτά πρέπει να τίθενται από τον Coach στο τέλος της Coaching συζήτησης, προκειμένου να είναι ξεκάθαρες οι επιγνώσεις που έλαβαν χώρα. Είναι, όμως, πολύ σημαντικό να κάνει την ανακεφαλαίωση ο ίδιος ο Coachee, και όχι ο Coach, καθώς αυτό που μας ενδιαφέρει στη Coaching διαδικασία είναι το πώς ερμηνεύει ο Coachee την κατάσταση και ποια νοήματα τον κινητοποιούν να προχωρήσει μπροστά.

Άλλος ένας στόχος που εξυπηρετείται από τα τέσσερα ερωτήματα είναι η ενίσχυση της δέσμευσης εκ μέρους του Coachee. Είναι σημαντικό να σκεφτεί ποια θα είναι τα επόμενα βήματα που μπορεί να κάνει, να θέσει χρονοδιάγραμμα βάσει των δικών του ρυθμών και να συνειδητοποιήσει ότι η ευθύνη για την ανάπτυξή του ανήκει στον ίδιο.

Συμπερασματικά, λοιπόν, η Στοχοθεσία ανοίγει την Coaching συζήτηση και η Ανακεφαλαίωση την κλείνει, θέτοντας ταυτόχρονα τις προϋποθέσεις μετάβασης στην επόμενη Coaching συνάντηση.

5. Ικανότητες του Coach

Σκοπός

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η παρουσίαση κάποιων βασικών ικανοτήτων που χρειάζεται να έχει ο σύγχρονος Coach. Στην αρχή θα παρουσιαστεί η έννοια της Ενεργητικής Ακρόασης, η οποία θεωρείται μία από τις βασικότερες ενός Coach και στη συνέχεια θα αναλυθεί η έννοια της Εποικοδομητικής Ανατροφοδότησης (Feedback και Feedforward) και η συμβολή της στην επικοινωνιακή διαδικασία. Τέλος, η ενότητα θα κλείσει με τη σημασία και δύναμη που έχουν οι Ανοικτές Ερωτήσεις σε μια Coahing Συζήτηση.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- Διακρίνετε την Εστιασμένη/Ενεργητική ακρόαση από τα άλλα επίπεδα ακρόασης
- Αναγνωρίζετε τη σημασία της Ενεργητικής Ακρόασης αναφορικά με το Coaching
- Κατανοείτε τη σημασία της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης
- Χρησιμοποιείτε Ανοικτές Ερωτήσεις σε Coaching Συζητήσεις

Έννοιες Κλειδιά

- Εσωτερική ακρόαση
- Εστιασμένη/Ενεργητική ακρόαση
- Εσωτερικός κριτής
- Feedback
- Feedforward
- Ανοικτές Ερωτήσεις

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Όταν θέλετε να μιλήσετε για ένα θέμα που σας απασχολεί και να ακουστείτε πραγματικά, με ποια κριτήρια επιλέγετε τον συνομιλητή σας;
2. Με ποιους τρόπους καταφέρνετε να εστιάζετε στο άτομο που σας μιλά και να σιωπάτε τον εσωτερικό κριτή;
3. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα βασικά χαρακτηριστικά για μια εποικοδομητική ανατροφοδότηση;

5.1 Ενεργητική Ακρόαση

Η έννοια

Η σπουδαιότερη ικανότητα του Coach είναι, κατά πολλούς, η Ενεργητική Ακρόαση. Η Starr τη χαρακτηρίζει ως ένα *«δώρο που μπορούμε να κάνουμε σε κάποιον»*, καθώς το να ακούμε ενεργητικά σημαίνει να προσφέρουμε την αμέριστη προσοχή μας στον Coachee (2011). Θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι η Ενεργητική Ακρόαση χαρακτηρίζεται ως δώρο και για έναν άλλο λόγο: επειδή γεννά θετικά συναισθήματα στον συνομιλητή μας, ο οποίος βιώνει την εμπειρία να βρίσκεται στο επίκεντρο και να του δίνεται χώρος και χρόνος να εκφραστεί χωρίς κριτική, χωρίς συνεχείς διακοπές και με όλη την προσοχή στραμμένη πάνω του.

ΑΣΚΗΣΗ 13: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

Σκεφθείτε ένα άτομο στο που γνωρίζετε και που πραγματικά σας ακούει. Μπορεί να είναι φίλος, ένας συγγενής, ένας ιερέας, μία κομμώτρια κλπ! Αρκεί να έχετε παρατηρήσει ότι είναι αυτός που πραγματικά προσέχει αυτά που λέτε, και το κάνει συστηματικά, όχι όποτε τύχει να έχει αυτή τη διάθεση.

Τι κάνει αυτό το άτομο και σας δείχνει ότι πραγματικά σας ακούει;

.....

.....

.....

Τι πιστεύετε ότι κερδίζει με το να είναι καλός ακροατής;

.....

.....

.....

Επίπεδα ακρόασης

Οι μελετητές και επαγγελματίες του Coaching εντοπίζουν επιμέρους επίπεδα στην ικανότητα ακρόασης και έχουν διατυπωθεί διάφορες προσεγγίσεις για το θέμα. Θα

μπορούσαμε να πούμε πως, κοινός τόπος των ειδικών, είναι ότι η ικανότητα ακρόασης μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κύρια μέρη, ως ακολούθως:

- Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση
- Επίπεδο 2: Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση

Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση

Όταν εφαρμόζουμε αυτό το επιπεδο ακρόασης, στο επίκεντρο βρίσκεται ο εαυτός μας. Οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι απόψεις και τα συμπεράσματά μας. Οι Connor και Pokora ονομάζουν αυτό το είδος ακρόασης και «*διαγνωστικό»*[2] και περιγράφουν έναν ακροατή που διαλέγει και ταξινομεί τις πληροφορίες, αναλύει όσα ακούει και επιλέγει τι θα κρατήσει ώστε να μπορέσει να προσφέρει μια λύση (2007).

Η Starr περιγράφει αυτό το επίπεδο ως *«διαλεκτική ακρόαση»*[3]. Εννοεί με αυτήν την ορολογία τη συζήτηση/ διάλογο, όπου τα δύο μέρη μιλούν εξίσου, επεξεργάζονται σε έναν βαθμό τις πληροφορίες και γενικότερα λειτουργούν σε ένα χαλαρό πλαίσιο που δεν απαιτεί ιδιαίτερο επίπεδο ενέργειας κατά την ακρόαση (2011). Παρόμοια περιγραφή κάνει και η Rogers αναφορικά με το επίπεδο 1 και τονίζει πως ο Coach τείνει να εστιάζει στη δική του ατζέντα - και όχι στου Coachee, θεωρώντας τον εαυτό του ειδικό στο να δίνει συμβουλές (2008).

Παρόλες τις παραλλαγές που μπορούμε να βρούμε στη βιβλιογραφία, το βασικό χαρακτηριστικό της Εσωτερικής Ακρόασης είναι πως, καθοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς του Coach, αποτελεί η εστίαση στο ερώτημα: *«Τι σημαίνει αυτό για εμένα;»*. Όταν λοιπόν, λειτουργούμε στο επίπεδο της Εσωτερικής Ακρόασης, απομακρυνόμαστε αισθητά από τον πυρήνα της Coaching συζήτησης, που ως στόχο έχει να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του Coachee, δίνοντάς του τον χώρο να διατυπώσει και να επεξεργαστεί ο ίδιος (με τη διευκόλυνση του Coach) όσα τον απασχολούν. Αυτός είναι και ο λόγος που το είδος ακρόασης που αναλύθηκε στην παρούσα υποενότητα, πρέπει να αποφεύγεται στις συζητήσεις Coaching.

Επιπεδο 2: Η Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση στο Coaching

Όταν μιλάμε για αυτήν την κατάσταση, αναφερόμαστε στην ενεργοποίηση της αντιληπτικής ικανότητας του Coach, με κατάλληλο τρόπο ώστε να είναι πλήρως εστιασμένη στον Coachee/ συνομιλητή. Ο ενεργητικός ακροατής Coach ακούει τα

[2] Μετάφραση από το *"Diagnostic"*
[3] Μετάφραση από το *"Conversational"*

λόγια του Coachee, τα εξω-λεκτικά του στοιχεία και τα συναισθήματά του. Παρατηρεί τι λέει ο Coachee, αλλά και πώς το λέει. Ακούει τις αξίες του, το όραμά του, τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα και τον κόσμο. Ο Coach είναι σαν καθρέφτης που αντανακλά το φως που στέλνει ο Coachee (Whitworth et al, 2011) – είναι σαν ένα αντηχείο των βαθύτερων σκέψεων και συναισθημάτων του.

Η Ενεργητική Ακρόαση προσδίδει μεγαλύτερο βάθος στη συζήτηση και προσφέρει στον Coach τη δυνατότητα να εντοπίσει σημεία όπου ο Coachee μπορεί να έχει εσωτερικές αντιφάσεις, διλήμματα, ενδοιασμούς, κλπ. Αυτός ο εντοπισμός καθίσταται εφικτός ακριβώς λόγω της προσήλωσης σε όσα δεν λέγονται. Τα βασικά χαρακτηριστικά του Ενεργητικού Ακροατή σύμφωνα με τη Starr είναι τα ακόλουθα (2011):

- Καταναλώνει ενέργεια και κάνει προσπάθεια για να ακούσει εστιασμένα
- Καταγράφει νοερά όσα ακούει ώστε να τα αξιοποιήσει στη συνέχεια της συζήτησης
- Κάνει νεύματα ή ήχους που δίνουν στο άλλο άτομο το σήμα πως ακούει με προσήλωση
- Σε προσεκτικά επιλεγμένα και λίγα σε αριθμό σημεία, κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, συνοψίζει ή επαναλαμβάνει λέξεις και φράσεις.

Η Ενεργητική Ακρόαση, λοιπόν, είναι ακριβώς αυτό που λένε και η μία από τις δύο λέξεις που την απαρτίζουν: ακρόαση. Δεν είναι ομιλία, δεν είναι έκφραση απόψεων, δεν είναι διάλογος. Όταν ακούμε ενεργητικά, κάνουμε πίσω τον εαυτό μας και στρέφουμε τους προβολείς στο άλλο άτομο, τιμώντας το δικαίωμά του να μιλήσει και να ακουστεί πραγματικά. Μάλιστα οι ειδικοί προτείνουν τον κανόνα 80/20, δηλαδή σε ποσοστό 80% της διάδρασης μιλά ο Coachee και κατά 20% ο Coach.

Κατα την Ενεργητική ακρόαση, στο επίκεντρο **βρίσκεται ο συνομιλητής:**

- τα λόγια του
- η μη λεκτική επικοινωνία του
- τα συναισθήματά του
- οι αξίες του

Εμπόδια στην Ενεργητική Ακρόαση

Όπως προκύπτει και από την περιγραφή που προηγήθηκε, η Ενεργητική Ακρόαση ενέχει πολλές προκλήσεις για όποιον επιθυμεί να την εφαρμόσει. Χρειάζεται συστηματική πρακτική εξάσκηση, ώστε να άρονται τα εμπόδια που την υπονομεύουν. Πριν όμως κάποιος διαχειριστεί τα εμπόδια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι αυτά.

Μία σημαντική πρόκληση του ενεργητικού ακροατή, όπως αναφέρεται σε άρθρο του Harvard Business Review, είναι είναι να διαχειριστεί τον *«εσωτερικό κριτή»* (2014). Κάποιες φορές θέλουμε να διαμορφώσουμε εντυπώσεις και, σε αυτόν το αγώνα μας, ακούμε περισσότερο τον εσωτερικό μας διάλογο παρά τον συνομιλητή μας, κάτι που μας απομακρύνει από την πρακτική της ενεργητικής ακρόασης. Είναι, λοιπόν, σαν να μας μιλά αυτός ο κριτής και να μην αφήνει το μυαλό μας να ηρεμήσει και να εστιάσει στο άλλο άτομο.

Άλλο ένα εμπόδιο στην Ενεργητική Ακρόαση είναι ότι ενδεχομένως δεν είμαστε ανοιχτοί στο να αλλάξουμε γνώμη. Στην προσπάθειά μας να δείξουμε αυτοπεποίθηση μπορεί να φανούμε προκατειλημμένοι. Να επιμείνουμε δηλαδή σε θέσεις μας επειδή πιστεύουμε πολύ σε αυτές, έχοντας όμως χάσει ορισμένα ή αρκετά από τα νοήματα του συνομιλητή μας. Και είναι πιθανό τα επιχειρήματά του να είναι πολύ συγκροτημένα, σοβαρά και να προσφέρουν πολύ καλές λύσεις.

Το θετικό στοιχείο είναι πως η Ενεργητική Ακρόαση είναι μια ικανότητα που μαθαίνεται, κάτι στο οποίο ο καθένας μπορεί να εκπαιδευτεί. Το μόνο που χρειάζεται; Διάθεση να στρέψουμε το φως στον άλλο και όχι σε εμάς.

ΑΣΚΗΣΗ 14: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ COACHING ΣΥΖΗΤΗΣΗ (παιχνίδι ρόλων)

Βρείτε ένα άτομο που μπορεί να συνεργαστεί μαζί σας για αυτήν την άσκηση. Σκεφτείτε και οι δυο σας ένα θέμα που σας απασχολεί στην εργασία σας και θα θέλατε να αλλάξετε προς το καλύτερο. Αυτό μπορεί να είναι ένα ζήτημα που αντιμετωπίζετε με έναν υφιστάμενό σας, μια προσωπική πρόκληση που έχετε, μια συμπεριφορά που επιδέχεται βελτίωσης, κλπ.

Επιλέξτε ποιος θα παρουσιάσει το θέμα του στον άλλο, δηλαδή, ποιος θα είναι αρχικά ο ‘ομιλητής’ και ποιος ο ‘ακροτής’.

Ο ‘ομιλητής’ μιλά για το θέμα του για 5 λεπτά και ο ‘ακροτής’ ακούει ενεργητικά.

Όταν τελειώσετε, καταγράψτε, ατομικά ο καθένας και ανάλογα με τον ρόλο του, τις εντυπώσεις σας απο τη διάδραση. Έπειτα αλλάξτε ρόλους και επανελάβετε τη διαδικασία.

Έντυπο καταγραφής εντυπώσεων

Ο ρόλος του ΑΚΡΟΑΤΗ:

Ποια είναι τα βασικά στοιχεία του θέματός του ομιλητή;

……

……

……

Πώς νομίζεις ότι νιώθει για το θέμα που περιέγραψε;

……

……

……

Ο ρόλος του ΟΜΙΛΗΤΗ:

Σε ποιο βαθμό αισθάνθηκες ότι σε άκουσε ο ακροατής; Είχες την πλήρη προσοχή του καθώς μιλούσες; Πόσο καλά πιστεύεις ότι κατάλαβε το θέμα σου;

……

……

……

Πώς σε επηρέασε η συμπεριφορά του ακροατή; Σε έκανε να μιλήσεις περισσότερο ή λιγότερο; Σε έκανε να αισθανθείς κάτι συγκεκριμένο;

……

……

……

ημείωση: Στηρίξτε την άποψή σας σε συγκεκριμένα στοιχεία!

Τέλος, συζητήστε μεταξύ σας ό,τι έχετε γράψει.

……

……

……

5.2 Θέτοντας τις κατάλληλες Ερωτήσεις

Κλειστές ερωτήσεις είναι αυτές που μπορούν να απαντηθούν με ένα ναι ή ένα όχι. Ανοιχτες είναι εκείνες που χρειάζονται περισσότερες λέξεις για να απαντηθούν. Οι ανοιχτές ερωτήσεις τείνουν να χρησιμεύουν για την εξερεύνηση της πραγματικότητας του Coachee ή των διαθέσιμων επιλογών του-της. Είναι σημαντικό να ασκηθούμε για να αποκτήσουμε ευχέρεια στο να χρησιμοποιούμε τις ανοιχτές ερωτήσεις.

Παρακάτω θα βρείτε μερικά παραδείγματα για το πως μπορούμε να μετατρέψουμε κλειστές ερωτήσεις σε ανοιχτές:

- Αντί για "Υπάρχει τρόπος να επιτύχεις αυτό που θες και να μπορέσεις ταυτόχρονα να έχεις χρόνο να αφιερώσεις στην οικογένειά σου;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Τι θα έκανες ώστε να μπορέσεις να επιτύχεις αυτό που θες και ταυτόχρονα να διατηρήσεις χρόνο και για την οικογένειά σου;"
- Αντί για "Μπορείς, ρεαλιστικά μιλώντας, να αναλάβεις να κάνεις και αυτό;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Πώς θα άλλαζε η ζωή σου αν αναλάμβανες και αυτό;"
- Αντί για "Υπάρχουν άλλοι τρόποι για να το προσεγγίσεις;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Πώς αλλιώς θα μπορούσες να το προσεγγίσεις;"
- Αντί για "Έχεις άλλες επιλογές;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Ποιες άλλες επιλογές έχεις;"

Όπως βλέπετε και παραπάνω, οι ανοιχτές ερωτήσεις ξεκινούν συνήθως με τις λέξεις "τι", "πώς", "ποιες". Μια άλλη κατηγορία ερωτήσεων που θα πρέπει να αποκτήσουμε ευχέρεια να αναδιατυπώνουμε κατά τη διάρκεια της διερεύνησης είναι οι ερωτήσεις που περιέχουν το "γιατί". Συνιστάται να αποφεύγονται οι ερωτήσεις αυτές γιατί προκαλούν αμυντική στάση στον-στην Coachee και τον-την περιορίζουν να εξετάζει και να αιτιολογεί ό,τι έχει γίνει στο παρελθόν, αντί να διερευνά τι δυνατότητες μπορεί να εξερευνήσει στο μέλλον.

- Αντί λοιπόν για την ερώτηση «Γιατί απέρριψες αυτή τη θέση;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Ποιοι παράγοντες σε έκαναν να απορρίψεις αυτή τη θέση;".
- Αντί για "Γιατί πιστεύεις ότι θα απαντούσε με αυτόν τον τρόπο;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Τι σε κάνει να περιμένεις ότι θα απαντήσει με αυτόν τον τρόπο;"
- Αντί για "Γιατί δεν μπορείς να του μιλήσεις για το θέμα αυτό;" προτιμήστε να ρωτήσετε "Τι χρειάζεσαι ώστε να του μιλήσεις για το θέμα αυτό;".

ΑΣΚΗΣΗ 15: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Μετατρέψτε τις παρακάτω ερωτήσεις σε ανοικτές:

Μπορείς να το κάνεις μέχρι αύριο;

.....

.....

Θέλεις να διευθετήσεις το θέμα με τους συναδέλφους σου;

.....

.....

Υπάρχει περίπτωση να γίνεις περισσότερο υπεύθυνος;

.....

.....

Έχεις κάποια λύση για αυτό το ζήτημα;

.....

.....

Θα προλάβεις να το τελειώσεις σήμερα;

.....

.....

5.3 Feedback & Feedforward

Η έννοια της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης

Μια από τις κεντρικές ιδέες του Coaching είναι να βοηθήσει τον Coachee να έχει μια διαφορετική οπτική γωνία σχετικά με όσα βιώνει ή με το πώς βλέπει τον εαυτό του, προκειμένου να μπορέσει να αλλάξει δυσλειτουργικές συμπεριφορές και καταστάσεις. Με τον όρο ανατροφοδότηση, εννοούμε την τροφοδότηση ενός ατόμου

με πληροφορίες και δεδομένα από τα οποία μπορεί να αξιολογήσει την απόδοσή του ή τις εμπειρίες του.

Η ανατροφοδότηση καθίσταται εποικοδομητική όταν στοχεύει στην ανάπτυξη ή/και εκπαίδευση ενός ατόμου, και όχι στη στείρα κριτική / διδαχή / εξυπηρέτηση ίδιων αναγκών. Αυτός είναι και ο λόγος που βασική προϋποθεση είναι να δίνεται με θετικές προθέσεις (Starr, 2011). Η έννοια της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους πτυχές, το Feedback και το Feedforward, οι οποίες περιγράφονται παρακάτω.

ΑΣΚΗΣΗ 16: ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

Μπορείτε να σκεφθείτε μια φορά που κάποιος σας έδωσε εποικοδομητική ανατροφοδότηση (δηλαδή στήριξε τα λόγια του σε αντικειμενικά γεγονότα και νοιαζόταν για την ανάπτυξή σας); Καταγράψτε τα συναισθήματα που θυμάστε να νιώσατε:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Feedback

Το Feedback είναι η πτυχή της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης που αναφέρεται σε όσα έχουν συμβεί στο χρονικό διάστημα ΄παρελθόν έως παρόν’, και προς τούτο δύναται να βοηθήσει τον Coachee να αναστοχαστεί σχετικά με τις έως τώρα ενέργειες και τις συμπεριφορές του. Μπορεί να δοθεί είτε με πρωτοβουλία του Coach ή επειδή το ζητά ο Coachee.

Το Feedback στοιχειοθετείται από ορισμένες παραμέτρους, που διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητά του. Σύμφωνα με τη Starr (2011), οι σημαντικότερες αυτών είναι:

- Βασίζεται σε γεγονότα και συμπεριφορές
- Περιγράφει στοιχεία που μπορεί να διαχειριστεί ο Coachee ή να αλλάξει (π.χ. συμπεριφορά - όχι προσωπικότητα)
- Είναι πολύ συγκεκριμένο και σαφές
- Δίνεται με υποστηρικτικά εξωλεκτικά στοιχεία και ουδέτερες/όχι συναισθηματικά φορτισμένεςλέξεις και φράσεις
- Συνδέεται με τους στόχους του Coachee

Feedforward

Το Feedforward, από την άλλη πλευρά,, είναι η πτυχή της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης που αναφέρεται σε όσα μπορούν να συμβούν στο χρονικό διάστημα 'παρόν έως μέλλον'. Ένας ορισμός του Feedforward, σύμφωνα με το *The New Oxford American Dictionary* είναι ο εξής: «Η μεταβολή ή έλεγχος μιας διαδικασίας χρησιμοποιώντας τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή επιδράσεις της». Θα μπορούσαμε να πούμε πως το Feedforward παίρνει τη σκυτάλη από το Feedback και οδηγεί στις προοπτικές που ανοίγονται στο μέλλον. Όταν δίνουμε Feedforward στον Coachee, είναι γόνιμο να:

- Προσανατολίζουμε στη λύση με καθαρές ενδείξεις, χωρίς κριτική
- Εστιάζουμε σε συμπεριφορές και δράσεις και όχι αρχές
- Ενδυναμώνουμε με εναλλακτικούς δρόμους βελτίωσης
- Κάνουμε τη συζήτηση πιο συμμετοχική ως προς την αναζήτηση εκείνων που μας κάνουν να ξεπερνάμε επαναλαμβανόμενες αρνητικές εμπειρίες
- Προχωρούμε τη συζήτηση μπροστά, επιλύοντας τυχόν αντιθετικές απόψεις

Οφέλη Feedback και Feedforward:

Οι δύο πτυχές της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, συμβάλλουν στην επίγνωση και στην αλλαγή. Αφενός το Feedback προσφέρει την θέαση της πραγματικότητας μέσα από αντικειμενική και υποστηρικτική σκοπία, και αφετέρου το Feedforward γεννά ιδέες αξιοποίησης των επιγνώσεων. Θα μπορούσαμε να συγκεντρώσουμε τα οφέλη της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης στις κάτωθι προτάσεις:

- Ενθαρρύνει και κινητοποιεί τον Coachee, όταν δεν έχει παρατηρήσει μια συμπεριφορά του ή αποφεύγει σκέψεις του ή έχει προσκολληθεί σε μια κατάσταση

- Βοηθά στην επιβεβαίωση / σύγκριση απόψεων για όσα έχουν μεσολαβήσει
- Ενδυναμώνει τη διαδικασία της μάθησης, δηλαδή την αλλαγή τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς
- Επαινεί και αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις ή την πρόοδο του Coachee
- Μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη δράσης

Πότε δίνουμε εποικοδομητική ανατροφοδότηση

Όταν μιλάμε για εποικοδομητική ανατροφοδότηση στο πλαίσιο του Coaching, αναφερόμαστε σε έναν πιο ενεργητικό ρόλο του Coach στην Coaching συζήτηση, όπου δεν διευκολύνει απλά τη συζήτηση, αλλά περιγράφει την οπτική του γωνία, βάσει στοιχείων. Προκειμένου, λοιπόν, να είμαστε εναρμονισμένοι με τη φιλοσοφία του Coaching, η οποία δίνει χώρο στις ανάγκες και τις επιθυμίες του Coachee, καθίσταται σαφές πως η εποικοδομητική ανατροφοδότηση δίνεται ορισμένες (λίγες, σε σχέση με τις υπόλοιπες πτυχές του Coaching) φορές και σε πολύ προσεκτικά επιλεγμένες στιγμές.

Και αυτές τις στιγμές, προκειμένου να διατηρούμε την ισορροπία που μόλις περιγράφηκε, πρέπει να πληρούνται τα εξής:

- Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση να μην αποτελεί τη διέξοδο του Coachee για να αποφύγει ευθύνες, αλλά ούτε και ευκαιρία ανάληψης ελέγχου από τον Coach
- Ο Coach να έχει όλη την πληροφόρηση που απαιτείται, ώστε να μιλήσει με συγκεκριμένα στοιχεία και όχι απλά να εκφράσει την υποκειμενική του άποψη

ΑΣΚΗΣΗ 17: ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ
(παιχνίδι ρόλων)

Βρείτε ένα άτομο που μπορεί να συνεργαστεί μαζί σας για αυτήν την άσκηση. Ο ένας πρωταγωνιστής του παιχνιδιού θα δώσει Feedback/Feedforward και ο άλλος πρωταγωνιστής θα το λάβει. Οι δύο πρωταγωνιστές έχουν 5 λεπτά για να προετοιμαστούν.

<u>Οδηγίες για τον ρόλο Προϊστάμενου-Coach:</u>

Εργάζεστε ως Προϊστάμενος/η σε ένα Τμήμα όπου τα 3 τελευταία χρόνια έχετε βιώσει πολλές οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές, που στόχο είχαν να αναβαθμιστεί η

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο πλαίσιο της συνολικότερης αναδιοργάνωσης. Παράλληλα, ο αριθμός των υπαλλήλων μειώθηκε λόγω συνταξιοδοτήσεων και μετακινήσεων (αποσπάσεων, μετατάξεων) σε άλλα τμήματα μέσα και έξω από τον Οργανισμό. Αποτέλεσμα είναι να ζητείται από τους υφιστάμενους υπαλλήλους να ολοκληρώνουν πιο σύνθετες εργασίες σε λιγότερο χρόνο από ότι είχαν συνηθίσει και με το ίδιο ή καλύτερο ποιοτικό αποτέλεσμα.

Σήμερα το πρωί ο Γιάννης (ή Ελένη, στην περίπτωση που υπάλληλος είναι γυναίκα) ένας υπάλληλος, ζήτησε να σας δει για ένα θέμα που τον απασχολεί. Το θεωρείτε καλή ευκαιρία επειδή έτσι κι αλλιώς ήταν ανάγκη να του μιλήσετε. Ο Γιάννης εργάζεται στο Τμήμα εδώ και οκτώ χρόνια, και είναι ένας υπάλληλος ευσυνείδητος, με πολλές ικανότητες και στον οποίο μπορείτε να βασιστείτε. Ανησυχείτε ωστόσο για τον Γιάννη επειδή στη διάρκεια των τελευταίων τριών μηνών έχει κάνει πολλά λάθη που επηρέασαν αρνητικά την πορεία των εργασιών του Τμήματος. Επίσης, παρά το ότι δεν αργούσε ποτέ να έρθει στη δουλειά του ή να πάρει άδεια ασθένειας, πρόσφατα αυτό άλλαξε: Καθυστερεί τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα να έρθει το πρωί και έχει πάρει 15 μέρες ασθενείας μέσα στους τελευταίους τέσσερις μήνες.

Έχετε προσπαθήσει να του μιλήσετε και σας λεει ότι έχει «οικογενειακά προβλήματα». Ο Γιάννης είναι αρκετά «μετρημένος», και γι αυτό δεν ξέρετε πολλά για την οικογενειακή του κατάσταση, γνωρίζετε όμως ότι πρόσφατα χώρισε και τώρα μένει μόνος του με δύο μικρά παιδιά. Μάλιστα τελευταίως, ζήτησε μια άδεια άνευ αποδοχών διότι εξάντλησε την ετήσια κανονική του άδεια, αλλά λόγω του αυξημένου όγκου εργασίας, δεν μπορούν να εγκριθούν άδειες άνευ αποδοχών, για τους επόμενους μήνες.

Στην επικείμενη συνάντηση με τον Γιάννη, ζητούμενο είναι να του δώσετε μια ***εποικοδομητική ανατροφοδότηση*** *ώστε να εξασφαλίσετε τη συνέχιση και ει δυνατόν, αύξηση της δέσμευσής του στην επίτευξη των στόχων του τμήματος. Έχετε* ***5 λεπτά*** *για την προετοιμασία σας (τι θα του πείτε, πώς θα προσεγγίσετε το ζήτημα κοκ).*

Η συνάντηση με τον Γιάννη θα πρέπει να διαρκέσει μόνο ***15 λεπτά****, διότι μετά πρέπει να παρευρεθείτε σε μια συνάντηση, στην οποία δεν μπορείτε να καθυστερήσετε.*

<u>Οδηγίες για το ρόλο του «Υπαλλήλου» (Γιάννης ή Ελένη)</u>

Έχετε τη μεγαλύτερη εμπειρία από όλα τα μέλη της ομάδας σας καθώς στα οκτώ χρόνια που είστε στο Τμήμα έχετε εργαστεί σε όλες τις θέσεις εργασίας. Είστε ευσυνείδητος και με πολλές ικανότητες. Τον τελευταίο καιρό βρίσκεστε κάτω από δύσκολες οικονομικές συνθήκες αφού είστε χωρισμένος και ζειτε μόνος με δύο παιδιά, 3 και 5 χρονών

αντίστοιχα, τα οποία προσέχει η μητέρα σας, όταν εσείς εργάζεστε. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών η μητέρα σας αρρώστησε και έπρεπε να πάρετε άδεια για να προσέχετε και εκείνη και τα παιδιά. Έχετε ζητήσει άδεια άνευ αποδοχών αρκετές φορές, αλλά οι αιτήσεις σας απορρίφθηκαν. Έτσι κάποιες φορές αναγκαστήκατε να πάρετε άδεια ασθένειας.

Χθες μάθατε ότι η μητέρα σας πρέπει να υποβληθεί σε μια σημαντική επέμβαση την επόμενη εβδομάδα. Θα πρέπει να πάρετε άδεια την ερχόμενη Τετάρτη για να την συνοδεύσετε στο νοσοκομείο. Ο γιατρός ήδη σας έχει ενημερώσει, ότι μετά την επέμβαση, η μητέρα σας, δεν θα μπορέσει να φροντίζει τα παιδιά για αρκετές εβδομάδες και δεν υπάρχει άλλος συγγενής ή φίλος που να μπορεί να σας βοηθήσει τον προσεχή μήνα.

Τα οικογενειακά σας προβλήματα σας στενοχωρούν πάρα πολύ και αυτό φαίνεται από την μελαγχολική σας στάση. Από την άλλη όμως είστε άτομο που δεν τα βάζει κάτω εύκολα και ειδικά στην περίπτωση αυτή έχετε έρθει έτοιμος για να διεκδικήσετε αυτά που θέλετε.

Έχετε ζητήσει μια συνάντηση με τον/την προϊστάμενο/η σας για να συζητήσετε τα ακόλουθα:

- *Αρχικά να αναφερθείτε στα οικογενειακά προβλήματα που αντιμετωπίζετε και να επιμείνετε ότι πρέπει να βρίσκεστε με τα παιδιά σας όταν τελειώνουν από το σχολείο ειδικά τις επόμενες τρεις εβδομάδες που η μητέρα σας δεν θα μπορεί να τα φροντίζει λόγω της ασθένειάς της.*
- *Πρέπει να πάρετε άδεια την ερχόμενη Τετάρτη για να συνοδεύσετε τη μητέρα σας στο νοσοκομείο.*

*Έχετε **5 λεπτά** για την προετοιμασία σας (τι θα του πείτε, πώς θα προσεγγίσετε το ζήτημα κοκ) και στη συνέχεια θα ξεκινήσει η συνάντηση, η οποία θα διαρκέσει **15 λεπτά**.*

6. Μοντέλα & Εργαλεία Coaching

Σκοπός

Σε αυτή την ενότητα θα έρθουμε σε επαφή με μερικά μοντέλα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο Coaching και μπορούν να μας βοηθήσουν για μια ουσιαστική και δημιουργική αλληλεπίδραση στις σχέσεις μας με τους άλλους. Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα αυτή εξετάζουμε τη μεθοδολογία μοντέλων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στο Coaching, καθώς και τη χρησιμότητά τους στην πρακτική εφαρμογή.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής θα μπορείτε να:

- Αναγνωρίζετε τις διαφορές ανάμεσα σε διαφορετικά μοντέλα και εργαλεία Coaching
- Εντοπίζετε τους λόγους και τον κατάλληλο χρόνο για την εφαρμογή κάθε μοντέλου ή εργαλείου
- Χρησιμοποιείτε διαφορετικά μοντέλα και εργαλεία στην πρακτική σας εφαρμογή όσον αφορά το Coaching

Έννοιες Κλειδιά

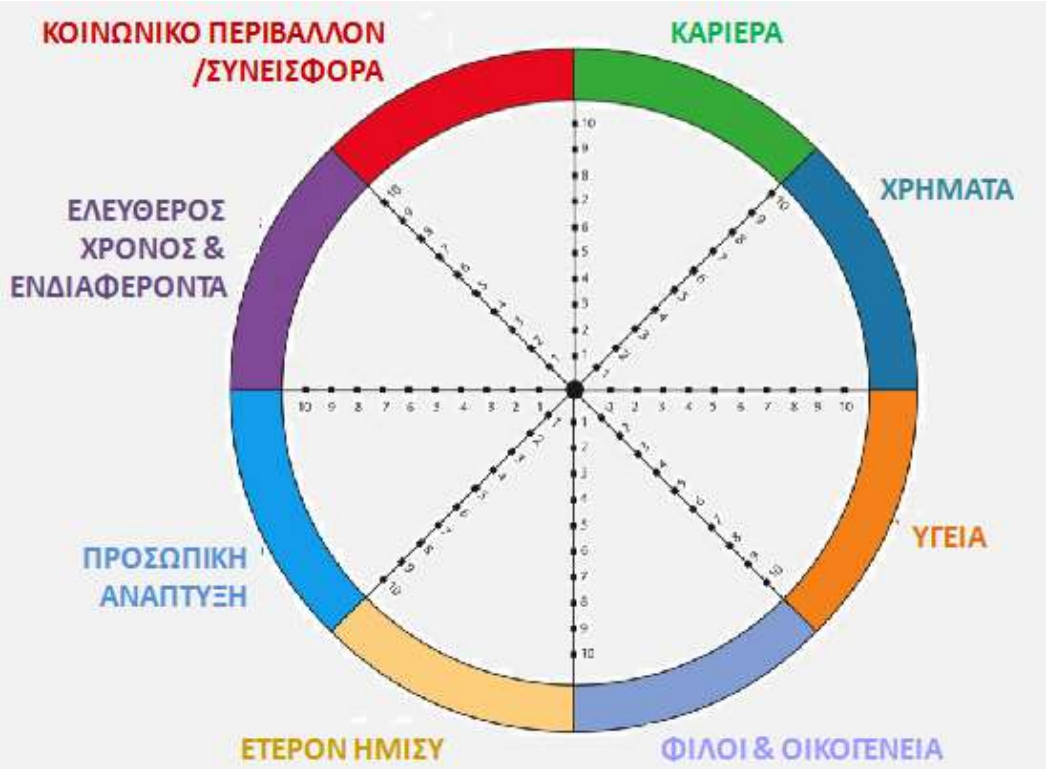
- Τροχός της Ζωής
- Μοντέλο TOMS
- Μοντέλο OSCAR
- Προσωπικό Πλάνο Δράσης.....
- Στόχοι
- Αποτελέσματα

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

1. Ποια εκτιμάτε ότι είναι η προστιθέμενη αξία των μοντέλων και εργαλείων κατά τη διαδικασία Coaching;
2. Ποια εμπόδια πιστεύετε ότι μπορεί να προκύψουν κατά την προσπάθεια εφαρμογής κάποιου εργαλείου ή μοντέλου Coaching και πώς σκέφτεστε ότι μπορείτε να τα αντιμετωπίσετε;

6.1 Ο Τροχός της Ζωής

Ο Τροχός της Ζωής είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, ιδανικό κυρίως για την πρώτη ή τις πρώτες Coaching Συζητήσεις. Όπως φαίνεται και στον σχήμα παρακάτω, ο Τροχός της Ζωής αποτελείται από οκτώ περιοχές, καθεμιά από τις οποίες αντικατοπτρίζει μια σημαντική παράμετρο της ζωής κάθε ανθρώπου, από την επαγγελματικό χώρο μέχρι θέματα που έχουν να κάνουν με την υγεία, την προσωπική ζωή ή τον ελεύθερο χρόνο. Ως εργαλείο, ο Τροχός της Ζωής, μπορεί να βοηθήσει τον/την Coachee να 'δει' το σημείο, το οποίο αξίζει προσοχή και στο οποίο θέλει να κάνει αλλαγή ή ακόμα και να βελτιώσει μια κατάσταση.



Ο Τροχός της Ζωής λειτουργεί κατά βάση ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης για τον βαθμό ικανοποίησης ως προς την προσπάθεια που έχει καταβάλει κάποιος. Αυτός ο βαθμός ικανοποίησης συνδέεται, χωρίς αμφιβολία, και με τις αξίες, αλλά και τις προτεραιότητες που καθένας και καθεμία έχει στη ζωή. Για παράδειγμα, είναι πολύ πιθανόν κάποιος, για τον οποίο η καριέρα δεν είναι ιδιαίτερα ψηλά στις προτεραιότητες και στις αξίες της ζωής να δώσει μεγαλύτερο βαθμό (π.χ. 10), από κάποιον άλλον που έχει δώσει μικρότερο βαθμό (π.χ. 7), ενώ αντικειμενικά έχει καταφέρει περισσότερα στο επαγγελματικό κομμάτι (π.χ. καλύτερη θέση εργασίας,

μεγαλύτερη αναγνώριση, περισσότερες απολαβές κτλ). Αυτό εξηγείται, γιατί η βαθμολόγηση είναι καθαρά προσωπική για τον καθένα και την καθεμιά και σε καμιά περίπτωση συγκριτική. Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε μόλις τώρα, αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο δεύτερος ενδεχομένως αξιολογεί την προσπάθεια που έχει καταβάλει σε σχέση με την αξία και την προτεραιότητα που δίνει για το επαγγελματικό ζήτημα τη δεδομένη στιγμή.

Μερικές βασικές κατευθυντήριες γραμμές που μπορεί να ακολουθήσει ο Coach κατά την αξιοποίηση του Τροχού της Ζωής είναι οι παρακάτω:

- Δώστε το στον/ην Coachee πριν ή στην αρχή της Coaching Συζήτησης, ως μια αφορμή για στοχασμό και προβληματισμό
- Διευκολύνετε μια συζήτηση για τη βαθμονόμηση κάθε επιμέρους παραμέτρου
- Αποφύγετε την πίεση για όσα **δεν** λέγονται. Κρατήστε τα για αργότερα, ο χρόνος & το χτίσιμο εμπιστοσύνης ίσως βοηθήσουν, ώστε ο Coachee να τα εκφράσει όταν νιώθει ότι θέλει να το κάνει.
- Ενθαρρύνετε τον/την Coachee να εντοπίσει συσχετίσεις ανάμεσα σε παραμέτρους με **μεγάλη διαφορά** στη βαθμονόμηση (π.χ. προσωπική vs επαγγελματική ζωή). Αυτό μπορεί να δημιουργήσει στον Coachee μια στιγμή αποκάλυψης, π.χ. τη στιγμή που θα συνειδητοποιήσει ότι ο μεγάλος βαθμός που έχει δώσει στο θέμα της καριέρας εξηγείται από τον πολύ χρόνο που αφιερώνει σε αυτό το θέμα και ενδεχομένως συνδέεται με τον χαμηλό βαθμό που έχει βάλει στο θέμα της οικογένειας.
- Ζητήστε από τον/την Coachee να εκφραστεί για την εικόνα που θα ήθελε να έχει ο Τροχός της Ζωής του/της. Αυτό που ουσιαστικά επιδιώκουμε εδώ είναι μια **δήλωση προθέσεων** του Coachee **για αλλαγή.**
- Ενθαρρύνετε τον/την Coachee να εκφραστεί για την ενέργεια που θέλει να αφιερώσει, προκειμένου να βελτιώσει την ομαλή κύλιση του Τροχού. Αυτή ίσως να είναι η πρώτη φορά που θα δεσμευτεί.
- Κλείστε με μια μικρή συζήτηση για τις εντυπώσεις από τη διαδικασία.

ΑΣΚΗΣΗ 18: Ο ΤΡΟΧΟΣ ΤΗΣ ΖΩΗΣ (ατομική άσκηση)

Αξιοποιείστε το εργαλείο του Τροχού της Ζωής. Το κέντρο του κύκλου για καθεμιά από τις παραμέτρους που περιγράφοναι ισούται με 0 και το εξωτερικό σημείο ισούται με 10. Αξιολογήστε τον βαθμό ικανοποίησης που έχετε αυτή τη στιγμή για κάθε

παράμετρο σε σχέση με την αντίστοιχη προσπάθεια που έχετε καταβάλει, βάζοντας μια τελεία στις αντίστοιχες γραμμές. Στη συνέχεια ενώστε τις τελείες και δείτε πώς διαμορφώνεται ο πραγματικός σας Τροχός της Ζωής.

6.2 Το μοντέλο TOMS

Ενα πρακτικό εργαλείο για τον προσδιορισμό στόχου/στόχων, που θέτει ο Coachee στην Coaching συζήτηση είναι το παρακάτω:

- T=Topic (Θέμα)
- O=Outcome (Επιδιωκόμενο αποτέλεσμα)
- M=Meaning (Νόημα)
- S=Success Measure (Κριτήριο μέτρησης επιτυχίας)

Με τη βοήθεια του TOMS, ο Coach μπορεί να διευκολύνει τον Coachee να αποσαφηνίσει το θέμα που τον απασχολεί, τις προσδοκίες του από τη συζήτηση και τον εαυτό του, τη σημασία που αποδίδει στο ζήτημα και τον τρόπο που θα εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της προσέγγισης που θα ακολουθηθεί. Όλα αυτά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι πολύ σημαντικό να τίθενται στο αρχικό στάδιο της Coaching συζήτησης, προκειμένου να χαρτογραφείται η περιοχή στην οποία θα κινηθεί όλη η διάδραση που θα ακολουθήσει. Ταυτόχρονα, ο Coachee δίνει τη δική του νοηματοδότηση σε όσα θα συμβούν και καθίσταται υπεύθυνος της διαμόρφωσης του αποτελέσματος.

T	*TOPIC*	**ΘΕΜΑ**	• Ποιο είναι το θέμα; • Τι σε απασχολεί;
O	*OUTCOME*	**ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ**	• Τι θέλουμε να πετύχουμε μέχρι το τέλος της συζήτησης;
M	*MEANING*	**ΝΟΗΜΑ**	• Τι σημαίνει αυτό για σένα; • Ποιος θα είσαι όταν το πετύχεις;
S	*SUCCESS MEASURE*	**ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**	• Πώς θα ξέρουμε ότι θα το έχουμε πετύχει μέχρι το τέλος της συζήτησης;

Ορισμένα ενδεικτικά ερωτήματα που συνοδεύουν τις πτυχές του TOMS βρίσκονται στον παραπάνω Πίνακα. Όπως διαφαίνεται από τη διατύπωση των ενδεικτικών

ερωτημάτων, βασική επιδίωξη του μοντέλου είναι να αποσπάσει όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένη πληροφόρηση και δέσμευση από τον Coachee. Έτσι, η συζήτηση πλαισιώνεται και οχυρώνεται από ασάφειες, παρεκτροπές και γενικεύσεις.

ΑΣΚΗΣΗ 19: ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΒΑΣΕΙ TOMS
(Άσκηση σε Ομάδες)

Σε αυτήν την άσκηση προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ένα «κομμάτι» της Coaching συζήτησης, αυτό της στοχοθεσίας.
Επομένως, ξεκινήστε, σχηματίζοντας τριάδες με άλλα δύο άτομα. Μπορείτε να επιλέξετε για κάθε μέλος της τριάδας ένα από τους παρακάτω ρόλους: Coach, Coachee, Παρατηρητής.
Στη συνέχεια, διαμορφώστε τη στοχοθεσία βάσει TOMS για ένα θέμα πραγματικό και τρέχον, ιδανικά από το επαγγελματικό σας περιβάλλον. Κατά τη 10λεπτη συζήτηση που θα ακολουθήσει:

- Ο Coach διευκολύνει τη διατύπωση των στόχων του Coachee βάσει του μοντέλου.
- Ο Coachee διατυπώνει το τρέχον και πραγματικό θέμα και τον στόχο του.
- Ο Παρατηρητής παρατηρεί σιωπηλά και καταγράφει τις απαντήσεις του σχετικά με τα ερωτήματα:
  - Σε ποιον βαθμό καλύφθηκαν οι παράμετροι του μοντέλου;
  - Υπήρχαν συμπεριφορές ή/και λεκτικές διατυπώσεις του Coach ή/και του Coachee που εμπόδιζαν την εξέλιξη της συζήτησης; Αν ναι, ποιες
  - Ποια από τα ερωτήματα που έθεσε ο Coach 'διευκόλυναν' την εξέλιξη της συζήτησης;
  - Τι άλλο έκανε καλά ο Coach;

Μπορείτε να αξιοποιήσετε και τις φόρμες για Coach, Coachee και Παρατηρητή που βρίσκονται στο παράρτημα στο τέλος του εγχειριδίου αυτού.

6.3 Το μοντέλο OSCAR

Το μοντέλο OSCAR (Rogers et al, 2012) έχει πάρει το όνομά του από τα αρχικά των λέξεων: Outome, Situation, Choices & consequences, Actions και Review. Είναι

ιδανικό για εφαρμογή σε εργασιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει την εξερεύνηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων (outcome), της παρούσας κατάστασης (situation), των διαθέσιμων επιλογών και των συνεπειών τους (choices & consequences), ενέργειες (actions) και παρακολούθηση (review).

1. Στο πρώτο στάδιο "O" κάνουμε τη στοχοθεσία με ερωτήσεις όπως «τι θα ήθελες να επιτύχεις σήμερα;». Μπορεί να χρησιμοποιηθεί βέβαια αυτό το στάδιο σε συνδυασμό με το TOMS. Σχετικές ερωτήσεις σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν τις εξής:
   - Ποιο είναι το ζητούμενο;
   - Πώς μπορώ να σε υποστηρίξω στη σημερινή συζήτησή μας;
2. Στο δεύτερο στάδιο «S" εξερευνούμε την τρέχουσα πραγματικότητα με ερωτήσεις όπως «ποια είναι η κατάσταση σήμερα;» και «τι είναι αυτό που σε δυσκολεύει;». Ας επισημανθεί ότι ερωτήσεις όπως η τελευταία διευκολύνουν την ενεργητική ακρόαση, αφού εστιάζουν στον συνεργάτη. Η ερώτηση αναζητά τους λόγους ή τους τρόπους με τους οποίους η παρούσα κατάσταση δημιουργεί δυσκολία διαχείρισης πχ. στον Coachee αποφεύγοντας έτσι να μετατοπίσει το focus από τον Coachee στο θέμα καθαυτό. Αυτό εξυπηρετεί τον Coach να έχει την κυριότητα της συζήτησης Coaching δίνοντας χώρο στον-στην Coachee να έχει την κυριότητα του θέματος. Ενδεικτικές ερωτήσεις σε αυτό το στάδιο:
   - Τι σε εμποδίζει;
   - Τι ρόλο έχεις διαδραματίσει εσύ;

3. Στο τρίτο στάδιο «C" βοηθάμε τον/την Coachee να εξερευνήσει πιθανές επιλογές, ενώ δεν παραλείπουμε να συνυπολογίσουμε και τις συνέπειες της κάθε επιλογής προκειμένου να οδηγθούμε σε μία καλά πληροφορημένη απόφαση. Χρησιμοποιούμε ερωτήσεις όπως «Τι άλλες επιλογές έχεις;» και «Ποιες είναι οι συνέπειες κάθε επιλογής;». Άλλες ενδεικτικές ερωτήσεις:
   - Τι έχεις δοκιμάσει ως τώρα;
   - Ποια επιλογή θα έχει τις καλύτερες συνέπειες;

4. Στο τέταρτο στάδιο "A" γίνεται ο σχεδιασμός των ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επιλογή που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο.

Περιλαμβάνει ερωτήσεις που σκοπεύουν στην διερεύνηση των ενεργειών, στο χρονοπρογραμματισμό τους, στην αναζήτηση διαθέσιμων πόρων, στην επίγνωση του βαθμού αποφασιστικότητας και στην πρόβλεψη πιθανών αντιξοοτήτων. Ενδεικτικά κάποιες:

- Τι ενέργειες θα αναλάβεις;
- Ποιο είναι το πρώτο βήμα;

5. Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο "R" γίνεται ο σχεδιασμός της παρακολούθησης της προόδου με σκοπό να δημιουργηθούν δομές υπευθυνότητας που θα προσκαλέσουν την αυτολογοδοσία. Ερωτήσεις που βοηθούν σε αυτό το σημείο είναι οι εξής:
   - Πώς θα παρακολουθήσεις την πρόοδό σου;
   - Πότε θα συναντηθούμε να κάνουμε ανασκόπηση;

Συνολικά, το OSCAR αποτελεί ένα πλήρες και εύχρηστο μοντέλο που μπορεί να εξυπηρετήσει το σύνολο μιας συζήτησης Coaching με πλήρη και αποτελεσματικό τρόπο.

ΑΣΚΗΣΗ 20: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ OSCAR

Σκεφτείτε 3 διαφορετικές ερωτήσεις για κάθε στάδιο του OSCAR:

Outome (επιθυμητό αποτέλεσμα)

.....

.....

.....

Situation (παρούσα κατάσταση)

.....

.....

.....

Choices & consequences (επιλογές και συνέπειές τους)

.....

.....

.....

Actions (ενέργειες)

.....

.....

.....

Review (παρακολούθηση)

.....

.....

.....

6.4 Προσωπικό Πλάνο Δράσης για την Αλλαγή

Το Προσωπικό Πλάνο Δράσης για την αλλαγή είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί όταν Coach και Coachee έχουν συναινέσει ότι είναι ώρα για την εφαρμογή των ενεργειών που έχουν συζητηθεί και εξυπηρετούν βεβαίως την ατζέντα του Coachee. Τρία πράγματα είναι τα βασικά στοιχεία σε αυτό το σημείο:

1. ***ΤΙ* πρέπει να κάνουμε**

   Ποιες επιμέρους ενέργειές μας για το μέλλον απαιτούνται προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο στόχος μας;

2. ***ΠΩΣ* θα φτάσουμε στον στόχο μας;**

   Ποια στρατηγική θα εφαρμόσουμε; Τι μέσα θα χρησιμοποιήσουμε, τι πόρους θα χρειαστούμε;

3. ***ΠΟΤΕ* θα το κάνουμε;**

   Υπάρχει ένα βραχυπρόθεσμο ή ένα μακροπρόθεσμο πλάνο; Ποια είναι τα χρονικά μας ορόσημα;

4. **ΠΩΣ θα ξέρω ότι έχω πετύχει τον στόχο μου;**

   Τι θα έχω δει να αλλάζει, ώστε να ξέρω ότι τα κατάφερα;

ΑΣΚΗΣΗ 21: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Επιλέξτε έναν Σκοπό που θέλετε να επιτύχετε στην εργασία σας στο διάστημα του επομένου εξαμήνου. Καθορίστε επιμέρους Στόχους, αναζητήστε 'συμμάχους', αναθέστε εργασίες, βάλτε χρονικά όρια και κυρίως δείκτες για να μετρήσετε το αποτέλεσμα όταν έρθει η ώρα.

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ			
	ΣΧΟΛΙΑ (ποιο είναι το θέμα; τι θέλω να πετύχω;)	**ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ (ποια χρονικά πλαίσια θα θέσω; ποιες είναι οι κρίσιμες ημερομηνίες;)**	**ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (πώς θα ξέρω ότι έχω πετύχει; τι θα έχω δει να έχει συμβεί/αλλάξει;)**
Αντικειμενικός Σκοπός			

Στόχος 1			
Τι θα κάνω εγώ...			
Τι θα κάνει ο συνεργάτης μου...			

Στόχος 2			
Τι θα κάνω εγώ...			
Τι θα κάνει ο συνεργάτης μου...			

Παράρτημα: Βοηθητικά Έντυπα

Α) Ημερολόγιο Αναστοχασμού

Η παρακάτω φόρμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως Ημερολόγιο Αναστοχασμού που συμπληρώνεται στο τέλος κάθε εκπαιδευτικής ημέρας και αναρτάται στην πλατφόρμα.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ: …..
Ημερομηνία: ……. / ……. / ……

Έμαθα / Κατάλαβα ότι...

Ένιωσα...

Σημείο-κλειδί για εμένα αποτέλεσε η στιγμή...

Αυτό που θα με βοηθήσει είναι...

Το επόμενο σταθερό μου βήμα θα είναι...

Η εικόνα που κρατώ είναι...

Β) Φόρμα για τον Coach

Όνομα Coach:
Όνομα Coachee:
Ημερομηνία:
Τόπος:
Τι προετοιμασία έκανα;
Μοντέλα ή/και εργαλεία που χρησιμοποίησα:
Τι λειτούργησε καλά;
Τι θα άλλαζα:
Μαθησιακά συμπεράσματα:

Γ) Φόρμα για τον Coachee

Όνομα Coach:
Όνομα Coachee:
Ημερομηνία:
Τόπος:
Τι λειτούργησε καλά;
Τι εργαλεία ή/και μοντέλα χρησιμοποιήθηκαν;
Ποιος έθεσε την ατζέντα; Που φάνηκε αυτό;
Προέκυψε κάποια δράση από τη συζήτηση με τρόπο φυσικό και αβίαστο;
Μαθησιακά συμπεράσματα:
Άλλα σχόλια:

Δ) Φόρμα για τον Παρατηρητή

Όνομα Παρατηρητή:
Όνομα Coach:
Ημερομηνία:
Τόπος:
Μοντέλα ή/και εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν:
Υπήρχαν συμπεριφορές ή/και λεκτικές διατυπώσεις του Coach ή/και του Coachee που εμπόδιζαν την εξέλιξη της συζήτησης; Αν ναι, ποιες;
Τι λειτούργησε καλά; Που φάνηκε αυτό;
Ποια από τα ερωτήματα που έθεσε ο Coach 'διευκόλυναν' την εξέλιξη της συζήτησης;
Ποιος έθεσε την ατζέντα; Που φάνηκε αυτό;
Τι θα άλλαζες;
Μαθησιακά συμπεράσματα;

Πηγές

1. Βιβλιογραφία

- Argyris C.(1999) *Organizational Learning*, (2nd edn), Oxford: Blackwell.
- Australian Public Service Commision (2003). *Building Capability, A framework for managing learning and development in the APS*, Australian National Audit Office (ANAO) Retrieved from http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/50975/capability.pdf
- Bizeul, S. (2014, April 29). A flight plan for goal setting. *ICF Blog*. Retrieved from https://Coachfederation.org/blog/index.php/2079/
- Bourantas, D., Agapitou V. (2014), *Leadership Meta-Competencies,* England: Gower Publishing Limited.
- Clutterbuck, D. (2010). Coaching reflection: the liberated Coach, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 3:1, 73-81*, DOI: 10.1080/17521880903102308.
- Connor, M., Pokora, J. (2007*). Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice.* Berkshire, England: Open University Press.
- Crane, Thomas G . (2002). *The Heart of Coaching (2nd edition).* San Diego, CA: FTA Press.
- Csikszentmihalyi M. (1990) *Flow (P.S.),* United Kingdom: HarperCollins Publishers Ltd.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. Management Review, 70 (11), 35-36.
- De Vries, M.K. (2014). *Mindfulness Leadership Coaching.* United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence.* London: Bloomsbury Publishing.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D.& Beattie, R.S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours, *Human Resource Development International, 9:3, 305-331*, DOI: 10.1080/13678860600893524.

- Hawkins, P. (2008). The Coaching profession: some of the key challenges, *Coaching*: *An International Journal of Theory, Research and Practice*, *1:1*, 28-38, DOI: 10.1080/17521880701878174.
- Mazur, C (2014) *The Coaching Revolution in the Federal Government*, The Public Manager (ISSN 2381-4160 from ATD Publications
- Olalla, J. (2004). *From Knowledge to Wisdom: Essays on the Crisis in the Contemporary Learning.* Boulder, USA: Newfiled Network, Inc.
- Olivero, G., Bane, K.D., and Kopelman, R.E. (1997). Executive Coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management, 26, 4, 461-469.*
- Rogers, J. (2008). *Coaching Skills: A Handbook*. Berkshire, UK: Open University Press /McGraw-Hill.
- Rogers, J., Whittleworth K., Gilbert, A. (2012). *Manager As Coach: The New Way To Get Results.* London: McGraw-Hill.
- *S.M.A.R.T. Objectives*. Retrieved from Wayne State University's website http://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives.php
- Starr, J. (2011). *The Coaching Manual*, Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Su, A. J., Wilkins, M. M. (2014, April 14). What Gets in the Way of Listening. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2014/04/what-gets-in-the-way-of-listening/
- TALIS – OECD (2013), *The OECD Teaching and Learning International Survey Country Note: Sweden*, Retrieved from http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.220972!/Menu/article/attachment/TALIS%202013%20country%20note%20-%20Sweden_final.pdf
- Theeboom, T., Beersma, B. & Van Vianen, A. (2014). Does Coaching work? A meta-analysis on the effects of Coaching on individual level outcomes in an organizational context, *The Journal of Positive Psychology*, *9:1*, 1-18, DOI: 10.1080/17439760.2013.837499.
- The Evidence Centre (2014), *Does health coaching work, A rapid review of empirical evidence*, NHS Health Education, Retrieved from https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/Does%20health%20coaching%20work%20-%20a%20review%20of%20empirical%20evidence_0.pdf

- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance*, London, UK: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H. and Sandahl, P. (2007). *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People towards Success in Work and Life.* (2nd edn), Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H. and Sandahl, P. (2011). *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives.* Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.

2. Περαιτέρω βιβλιογραφικές πηγές

- Karlin, D, (2008) *Coaching in Government from the shadow*, International Journal of Coaching in Organizations, Retrieved from http://www.ciinternational.com/coaching.
- Gary P. Latham , Laura Borgogni & Laura Petitta (2008) Goal Setting and Performance Management in the Public Sector, International Public Management Journal, 11:4, 385-403, DOI: 10.1080/10967490802491087.
- Watkins, D. (2008) The common factors between coaching cultures and transformational leadership, transactional leadership, and high-performance organizational cultures, Dissertation Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/36711837_The_common_factors_between_coaching_cultures_and_transformational_leadership_transactional_leadership_and_high-performance_organizational_cultures.
- McGuinness, M, (2008), Creative Management for Creative Teams, e-book. Retrieved from http://www.wishfulthinking.co.uk/2008/03/21/free-e-book-creative-management-for-creative-teams.
- Koonce, R. (2010). Executive Coaching: Leadership Development in the Federal Government. Public Manager, 39(2), 44-51.

3. Χρήσιμες ιστοσελίδες

Οι ιστοσελίδες που παρατίθενται παρακάτω είναι ενδεικτικές μόνο ενός τεράστιου πλούτου πληροφοριών που βρίσκεται στο διαδίκτυο κατά βάση στην αγγλική γλώσσα. Επιλέχθησαν, κυρίως γιατί περιέχουν σημαντικές βάσεις δεδομένων και πληροφορίες σχετικά με το θέμα Coaching.

- Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (International Coach Federation-IC http://Coachfederation.org
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Coaching & Mentoring (European Mentoring & Coaching Council-EMCC) http://www.emccouncil.org
- http://www.theCoaches.com/docs/resources/toolkit/index.html
- https://www.opm.gov/wiki/training/Coaching-in-Government/Print.aspx
- https://www.opm.gov/wiki/training/Coaching-in-Government/History.aspx?Revision=21
- http://www.wishfulthinking.co.uk/2007/06/19/key-coaching-skills/
- https://www.td.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager/Archives/2010/04/Executive-Coaching-Leadership-Development-in-the-Federal-Government
- http://federalnewsradio.com/hiringretention/2015/06/opm-launches-personal-coaching-network-for-feds
- http://www.ciinternational.com/coaching
- https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/executive-coaching-contracts-pick-up-speed/2011/10/19/gIQADWi7WM_story.html
- http://www.yes2yes.com/public.asp
- http://www.icce.ws/ecc/european-coaching-council.html
- https://www.fcg.gov/public-page/about-leadership-effectiveness-exchange-lee-workshops
- https://www.conference-board.org/webcasts/ondemand/webcastdetail.cfm?webcastid=3001
- http://www.tmgi.net/coaching_service/executive_coaching_federal_government_ses
- http://www.wabccoaches.com/blog/creating-a-coaching-culture-todays-most-potent-organizational-change-process-for-creating-a-high-performance-culture-by-tom-crane
- http://trap.ncirl.ie/85/4/Barry_Hughes.pdf
- http://www.emccouncil.org/src/ultimo/models/Ejournal/32.pdf
- http://www.pcc-cic.org.uk/news
- https://www.england.nhs.uk/ourwork/innovation/nia
- https://eoeleadership.hee.nhs.uk

- https://www.networks.nhs.uk/nhs-networks/sha-shared-decision-making-and-information-giving/documents/Impact%20of%20health%20coaching%20-%20London%20Deanery.pdf
- https://www.fcg.gov/services
- http://www.pa-knowledge.org
- http://www.cpm.org.au/courses/coaching_programs.html
- https://positivepsychologyprogram.com/positive-psychology-conferences
- https://leadershipcoachdc.wordpress.com
- http://www.sherpacoaching.com/annual-executive-coaching-survey