

Το μήνυμα του συμβούλου:

Η εκπαίδευση των συνεργατών σας είναι μια διαδικασία διά βίου μάθησης

Καλώς ήρθατε στο *Coaching** – *Ανάδειξε τις ικανότητες των συνεργατών σου.* Η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να παίρνει πολλές διαφορετικές μορφές: από μια σύντομη συζήτηση για να δοθούν συμβουλές έως μια συνεχή διαδικασία που διαρκεί βδομάδες ή μήνες. Όπως κι αν εκπαιδεύετε τους συνεργάτες σας, πιστεύω ότι τα εργαλεία και οι ιδέες που προτείνονται σε αυτό τον οδηγό θα σας φανούν χρήσιμα: θα καταφέρετε να αξιοποιήσετε στο έπακρο το χρόνο που διαθέτετε για την εκπαίδευση των συνεργατών σας, έτσι ώστε να ανταποκρίνεστε στις ιδιαίτερες ανάγκες τους αλλά και να αισθάνεστε σιγουριά, γιατί θα εφαρμόζετε μια αξιόπιστη μέθοδο.

Ωστόσο, σας προειδοποιώ – παρότι απλές, οι βασικές αρχές της εκπαίδευσης προσωπικού κάθε άλλο παρά εύκολες είναι.

* *Coach, coaching*: Ο όρος, που αποτελεί κυρίαρχη έννοια στο παρόν βιβλίο, δεν αποδίδεται με μία λέξη στα ελληνικά. Μπορεί να σημαίνει: ανάδειξη των ικανοτήτων των συνεργατών, εκπαίδευση, εκγύμναση, προπόνηση, υποστήριξη, καθοδήγηση κ.λπ. Στο βιβλίο αυτό αποδίδεται ως *εκπαιδευτής – εκπαίδευση*. Όπου υπάρχει, η λέξη *training* αποδίδεται ως *κατάρτιση* για να διαφοροποιείται από την *εκπαίδευση*. (Σ.τ.Ε.)

Όταν κάνετε το πρώτο βήμα, μπαίνετε στο μονοπάτι της διά βίου μάθησης. Εγώ, προσωπικά, ποτέ δεν σταμάτησα να αναπτύσσω τις δεξιότητές μου στην εκπαίδευση των συνεργατών μου. Τα καλά νέα είναι ότι πιθανώς γνωρίζετε ήδη περισσότερα απ’ όσα πιστεύετε. Συγκεκριμένα, στοιχηματίζω ότι έχετε υπόψη τουλάχιστον έναν εκπαιδευτή που θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε ως πρότυπο· έτσι έχετε ήδη κερδίσει τη μισή μάχη.

Να λοιπόν ένας τρόπος για ν’ αρχίσετε αυτή τη διαδικασία μάθησης. Συγκεντρωθείτε και φέρτε στο μυαλό σας κάποιον που πραγματικά σας βοήθησε να κατακτήσετε τους προσωπικούς ή επαγγελματικούς σας στόχους. Σκεφτείτε κάποιον που θεωρείτε άριστο εκπαιδευτή και ο οποίος εμφανίστηκε την κατάλληλη στιγμή. Τι έκανε και τι έλεγε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής σας; Πώς σας έκανε να νιώθετε ότι ήταν με το μέρος σας; Πώς κατάφερε να διαβάσει τις σκέψεις σας; Και αν κάποτε δεν σας παρείχε άμεσα ανατροφοδότηση (feedback), γιατί δεν υπήρχε πρόβλημα; Όταν σας συμβούλευε, γιατί ήταν πετυχημένες οι προτάσεις του; Αν μπορείτε ν’ απαντήσετε σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που ενεργεί ο καλός μάνατζερ –και να τα ενσωματώσετε στο δικό σας στιλ εκπαίδευσης– τότε έχετε ήδη αρχίσει να επηρεάζετε αποφασιστικά τη ζωή των συνεργατών σας.

Η εμπειρία που είχα ως σύμβουλος μου έδωσε την ευκαιρία να εντοπίσω ένα αξιοσημείωτο μοτίβο ηγεσίας στα συστήματα υποστήριξης των πελατών μου. Από τους νεοφώτιστους επικεφαλής ως τα ανώτερα στελέχη, οι ηγέτες επηρεάζουν τους συνεργάτες τους αποφασιστικά και άμεσα στο πλαίσιο της διαπροσωπικής τους επικοινωνίας. Ειδικότερα, ο επιβλέπων μπορεί να ενδυναμώσει τη σχέση του εργαζομένου με τη δουλειά του και τον οργανισμό. Αν πιστεύω ότι ο διευθυντής μου με φροντίζει, λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα και τους στόχους μου και μπορεί να με βοηθήσει να αναδείξω τις δυνατότητές

μου, τότε αντιμετωπίζω τη δουλειά μου με περισσότερη αφοσίωση και κέφι.

Ελπίζω το βιβλίο αυτό να σας φανεί διαφωτιστικό και ενδιαφέρον.

Patty McManus, σύμβουλος

Η Patty McManus είναι σύμβουλος ανάπτυξης επιχειρήσεων και ηγεσίας σε οργανισμούς εδώ και είκοσι χρόνια περίπου. Τα ενδιαφέροντά της εστιάζονται στην ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών αλλαγής και δεξιοτήτων συνεργασίας για κερδοσκοπικούς, δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η P. McManus έχει υπηρετήσει ακόμη ως εσωτερική σύμβουλος επιχειρηματικής ανάπτυξης στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, Berkeley, στο Kaiser Permanente και στην Apple Computer. Το 1997 προσελήφθη στην εταιρεία Interaction Associates ως ανώτερη σύμβουλος. Οι υπηρεσίες που προσφέρει σε πολλούς οργανισμούς περιλαμβάνουν την άσκηση και εκπαίδευση ηγετικών στελεχών, το σχεδιασμό συμμετοχικών και μαθησιακών διαδικασιών και τη συμβουλευτική σε θέματα αλλαγής. Είναι κάτοχος MS από το San Francisco State University στην εργασιακή-οργανωσιακή ψυχολογία.

Εκπαίδευση προσωπικού: βασικές αρχές

Τι σημαίνει εκπαίδευση
προσωπικού;

Δεν μπορείς να διδάξεις κάτι σε κάποιον. Μπορείς μόνο να τον βοηθήσεις ν' ανακαλύψει τη γνώση που έχει μέσα του.

Γαλιλαίος Γαλιλέι

Τι σημαίνει ο όρος *εκπαίδευση προσωπικού* στον κόσμο του μάνατζμεντ; Ο μάνατζερ που αναλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή βοηθά τον *εκπαιδευόμενο* να φτάσει ένα στόχο, αλλά η εκπαίδευση στον επιχειρηματικό κόσμο διαφοροποιείται σε ορισμένα καίρια σημεία από την προπόνηση ενός ποδοσφαιριστή ή την εξάσκηση ενός τραγουδιστή.

Τι είναι και τι δεν είναι η εκπαίδευση προσωπικού

Ως μάνατζερ καλείστε να δουλέψετε με ανθρώπους υπό διάφορες ιδιότητες, μία από τις οποίες είναι αυτή του εκπαιδευτή. Η εκπαίδευση προσωπικού σας δίνει την ευκαιρία να συμβάλετε στην εξέλιξη των συνεργατών σας. Πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση συνεργασίας, στην οποία μοιράζεστε με τον εκπαιδευόμενο γνώση και εμπειρία, προκειμένου να μεγιστοποιήσετε την απόδοσή του και να τον βοηθήσετε να κατακτήσει τους στόχους του.

Επειδή η εκπαίδευση προσωπικού στηρίζεται στην αμοιβαία συμφωνία, δεν είναι κατάλληλη για κάθε περίπτωση. Πιο άμεση παρέμβαση εκ μέρους του μάνατζερ απαιτείται όταν:

- Ένας νέος ή άπειρος εργαζόμενος ζητάει σαφή καθοδήγηση για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας.

Η εκπαίδευση είναι:

- Μέσο μάθησης και εξέλιξης.
- Καθοδήγηση για την κατάκτηση προσωπικών στόχων.
- Αμοιβαία ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων, ώστε να προκύψουν αποτελέσματα επιθυμητά και από τις δύο πλευρές.

Η εκπαίδευση δεν είναι:

- Ευκαιρία να διορθώσουμε συμπεριφορές και δράσεις των συνεργατών μας.
- Η άμεση υπόδειξη των ενεργειών που θα επιτρέψουν την κατάκτηση των στόχων.
- Η ανάδειξη του ειδικού σε «αυθεντία» που έχει έτοιμες όλες τις απαντήσεις.

Πηγή: Διασκευή από το Interaction Associates, Inc.

- Ένα μέλος της ομάδας έχει παραβιάσει εμφανώς την πολιτική της εταιρείας ή τις αξίες του οργανισμού.
- Δεν βελτιώνεται η απόδοση του εργαζομένου παρά τις πολλαπλές εκπαιδευτικές συνεδρίες.

Ο καλός εκπαιδευτής αποφεύγει τη χειραγώγηση και τον πειθαγασμό. Αντίθετα, επιδιώκει το σωστό καθώς και το αποτελεσματικό.

Stan Hudson, εκπαιδευτής και διευθυντής στο PTM Group

Εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους

Εκπαιδεύετε τους συνεργάτες σας ή επιθυμείτε εσείς οι ίδιοι να εκπαιδευτείτε όταν πιστεύετε ότι η συνεργασία εκπαιδευτή-

εκπαιδευόμενου θα βελτιώσει την απόδοση όλων σας. Μέσω της εκπαίδευσης, μπορείτε να βοηθήσετε τους συνεργάτες σας:

- Να μεγιστοποιήσουν τα προσωπικά τους χαρίσματα (για παράδειγμα, να αναπτύξουν την ικανότητα αναλυτικής σκέψης).
- Να ξεπεράσουν εμπόδια προσωπικής φύσης (για παράδειγμα, ν' αντιμετωπίσουν το τρακ της δημόσιας ομιλίας).
- Ν' αναδείξουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους μέσω της συνεχούς μάθησης (για παράδειγμα, να μάθουν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την επιχειρηματική έρευνα).
- Να προετοιμαστούν για την ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων (για παράδειγμα, να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες).
- Να γίνουν οι ίδιοι μάνατζερ του εαυτού τους (για παράδειγμα, να βρουν τρόπους να οργανώσουν αποτελεσματικότερα το χρόνο τους).
- Να θέσουν ξεκάθαρους στόχους που αφορούν στην απόδοσή τους και να καταβάλουν προσπάθεια για την υλοποίησή τους (για παράδειγμα, να μάθουν να θέτουν πιο ρεαλιστικούς στόχους).
- Να αντλήσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και παρακίνηση από τη δουλειά τους.

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού, βέβαια, δεν αφορούν μόνο τον εκπαιδευόμενο, αλλά επεκτείνονται στην ομάδα και στον οργανισμό, καθώς:

- Βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ του μάνατζερ και των άμεσων συνεργατών του.

- Διαμορφώνονται πιο παραγωγικές ομάδες.
- Χρησιμοποιούνται πιο αποτελεσματικά οι οργανωτικοί πόροι.

Πότε η εκπαίδευση προσωπικού είναι απαραίτητη;

Εν αντιθέσει με τον προσδιορισμό των στόχων και τις εκθέσεις απόδοσης, που προγραμματίζονται ανά τρίμηνο ή έτος, η εκπαίδευση συνιστά μια συνεχή διαδικασία που λαμβάνει χώρα όποτε παρουσιάζεται μια ανάγκη ή μια ευκαιρία. Άλλοτε, εκπαιδευτικές συνεδρίες προγραμματίζονται για συγκεκριμένες περιστάσεις. Ακόμη συχνότερα, εκπαιδεύετε τους συνεργάτες σας άτυπα όταν επικοινωνείτε μαζί τους σε κατ' ιδίαν συναντήσεις, τηλεφωνικές συνομιλίες ή μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Συμβουλή: Εκμεταλλευτείτε κάθε ευκαιρία – εκπαιδεύστε τους συνεργάτες σας, όποτε σας το ζητούν.

Πότε πρέπει
να εκπαιδεύσετε
τους συνεργάτες σας;

Υπάρχουν φορές, όπως στην προκειμένη περίπτωση, που ο μάνατζερ καλείται να εστιάσει περισσότερο στους συνεργάτες του παρά στο αντικείμενο της δουλειάς του. Όταν διαισθάνεστε, βλέπετε ή ακούτε ότι ένας άμεσος υφιστάμενός σας:

- δυσκολεύεται να ολοκληρώσει την εργασία που έχει αναλάβει
- νιώθει ανία εξαιτίας της ρουτίνας
- δημιουργεί τριβές στην ομάδα
- σκοντάφτει σε εμπόδια κατά την εκπλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων

πρέπει να αναζητήσετε τρόπους να τον βοηθήσετε. Πρώτα απ' όλα, πρέπει να αποκτήσετε σαφή εικόνα της κατάστασης, του συνεργάτη σας και των δεξιοτήτων του. Εν συνεχεία, μπορείτε να συνεργαστείτε, ώστε να βελτιώσετε την κατάσταση, την εικόνα που έχει ο συνεργάτης σας για τον εαυτό του και τέλος τις δεξιότητές του.

Εποπτεία

Προκειμένου να βελτιώσετε την ικανότητά σας να παρέχετε έγκυρες, κατάλληλες και έγκαιρες συμβουλές, παρατηρήστε προσεκτικά το συνεργάτη σας. Θα πρέπει να παρατηρείτε τη συμπεριφορά του ανεπίσημα, σε στιγμές που δεν είχατε προ-

γραμματίσει (για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια μιας σύσκεψης) αλλά και κατόπιν προγραμματισμού (για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια κοινών επισκέψεων για την προώθηση προϊόντων). Προσπαθείτε με δύο τρόπους να ανιχνεύσετε τα χαρίσματα και τις αδυναμίες του ελέγχοντας το πώς η συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου:

1. επηρεάζει τους συναδέλφους του
2. επηρεάζει την ικανότητά του ίδιου να κατακτήσει τους στόχους του.

Ενώσω παρατηρείτε τη συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου, θα κάνετε υποθέσεις για το τι συμβαίνει, αλλά μη βιαστείτε να προβείτε σε κρίσεις ή να καταλήξετε σε συμπεράσματα. Προσπαθήστε να τηρήσετε ουδέτερη στάση.

Επαληθεύστε τις υποθέσεις σας, συνεχίζοντας να παρατηρείτε προσεκτικά. Αν το κρίνετε κατάλληλο, συζητήστε την κατάσταση με άλλα στελέχη και ζητήστε τη γνώμη τους. Στο τέλος, μην αμελήσετε να ελέγξετε τις υποθέσεις σας και να μοιραστείτε τα ευρήματά σας με τον εκπαιδευόμενο.

Η διαδικασία της εποπτείας

1. Ετοιμάστε προκαταρκτικές ερωτήσεις. Όταν παρατηρείτε τη συμπεριφορά του συνεργάτη σας, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - Τι είναι αυτό που ο συνεργάτης σας κάνει με επιτυχία και τι όχι; Προσπαθήστε να είστε ακριβής.
 - Πώς επηρεάζει η συμπεριφορά του συνεργάτη σας την κατάκτηση των στόχων της ομάδας ή του ιδίου;
 - Πώς η συμπεριφορά του συνεργάτη σας επηρεάζει τα άλλα μέλη της ομάδας;

2. Αποφύγετε τις πρώιμες κρίσεις. Προσπαθήστε να είσαστε αντικειμενικός παρατηρητής και ως εκ τούτου να εκτιμάτε τα ίδια τα γεγονότα και όχι τις αιτίες τους.

Συμβουλή: Η εκπαίδευση είναι μακροχρόνια διαδικασία.

Μην περιμένετε να αντιμετωπίσετε ένα πρόβλημα με μία μόνο εκπαιδευτική συνεδρία.

3. Μελετήστε τις παρατηρήσεις που κάνατε. Κατόπιν προσεκτικής παρατήρησης, ενδεχομένως να συμπεράνετε ότι ο συνεργάτης σας *όντως αντιμετωπίζει* κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί η εκπαίδευση να επιλύσει, ή ότι για το πρόβλημα δεν ευθύνεται ο ίδιος, αλλά κάποιο άλλο μέλος της ομάδας ή ακόμη και η δυναμική της ομάδας.
4. Επαληθεύστε τις υποθέσεις σας. Συνεχίστε να παρατηρείτε προσεκτικά, ιδιαίτερα εάν έχετε κάποιους ενδιαασμούς. Όταν το κρίνετε σωστό, συζητήστε την κατάσταση με άλλους –έμπιστους ισοβάθμιους συναδέλφους ή συνεργάτες– για να ακούσετε τη γνώμη τους. Λάβετε υπόψη σας οποιαδήποτε στοιχεία (λ.χ. διαπολιτισμικά) θα σας επιτρέψουν να καταλάβετε καλύτερα την κατάσταση ή το συνεργάτη σας.



ΕΣΥ τι θα έκανες;

Μείωση πωλήσεων

Όταν ο Καρλ μπήκε στο γραφείο του, βρήκε τη Ρίτα να κάθεται σε μια καρέκλα σκυφτή και σκυθρωπή. «Δεν ξέρω τι έχω πάθει, Καρλ. Δεν κλείνω πια τόσες συμφωνίες όσες παλιότερα». Η Ρίτα ήταν μια έξυπνη υπεύθυνη πωλήσεων, καλή στη δουλειά της. Ο Καρλ υποψιάστηκε ποιο ήταν το πρόβλημα και τη συμβούλεψε να μιλάει λιγότερο στην τηλεφωνική της επικοινωνία με τους πελάτες για το κλείσιμο νέων συμφωνιών, να τους ακούει περισσότερο και να μην τους κατακλύζει με λεπτομέρειες για το προϊόν. Μετά τη συμβούλεψε να “ανέβει” λιγάκι –όλοι κάποια στιγμή “πέφτουν”– και εκείνος ήξερε ότι η Ρίτα σύντομα “θα ξαναέπαιρνε τα πάνω της”.

Ο Καρλ ήταν περήφανος για τον τρόπο που εκπαίδευε τους συνεργάτες του, δίνοντά τους μικροσυμβουλές και εμψυχώνοντάς τους. Γι’ αυτό και απογοητεύτηκε λίγο όταν μία ή δυο βδομάδες αργότερα η Ρίτα επέστρεψε, ακόμη πιο θλιμμένη, χωρίς να έχει λύσει το πρόβλημά της. Είχε ακολουθήσει τις υποδείξεις του αλλά εξακολουθούσε να έχει άθλια αποτελέσματα. Ήταν εμφανές ότι δεν αρκούσε ένα εμψυχωτικό χτύπημα στην πλάτη. Ο Καρλ καταλάβαινε ότι έπρεπε να προσεγγίσει το θέμα διαφορετικά, αλλά τι άλλο θα μπορούσε να κάνει για να βοηθήσει τη Ρίτα να βελτιώσει την απόδοσή της;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Για παράδειγμα, ένας *επικριτικός* μάνατζερ, αφού παρατηρούσε προσεκτικά τη σύσκεψη της ομάδας, θα μπορούσε να συμπεράνει ότι ένας από τους συνεργάτες που εποπτεύει «είναι δεσποτικός, δεν σέβεται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και σαμποτάρει την πολύτιμη προσφορά τους».

Από την άλλη, ένας *παρατηρητικός* μάνατζερ ενδεχομένως να διαπίστωνε ότι ο άμεσος συνεργάτης του «διακόπτει συχνά στις συσκέψεις τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ενώ εκείνα σιωπούν και συνεισφέρουν ελάχιστα». Σε αυτή την περίπτωση, ο μάνατζερ οδηγείται σε παρατηρήσεις για τη συμπεριφορά των συνεργατών του, χωρίς να συνάγει αυθαίρετα συμπεράσματα.

5. Ελέγξτε τα δικά σας κίνητρα. Πριν συμβουλευέστε το συνεργάτη σας, τον οποίο θεωρείτε υπεύθυνο για το πρόβλημα, να μπει στη διαδικασία της εκπαίδευσης, εξετάστε τη δική σας συμπεριφορά. Αναζητήστε την τυχόν δική σας συμβολή στο πρόβλημα.
- Ουτοπικές προσδοκίες. Αναρωτηθείτε: «Χρησιμοποιώ τη δική μου απόδοση ως μέτρο εκτίμησης της απόδοσης των συνεργατών μου;» Πιθανότατα, έχετε ανελιχθεί επαγγελματικά χάρη στις υψηλές σας προσδοκίες και ορισμένα επιτεύγματα ρεκόρ. Μπορεί όμως να είναι ουτοπικό και άδικο να θεωρείτε ότι οι συνεργάτες σας έχουν τα ίδια κίνητρα ή ικανότητες μ' εσάς.
 - Συναισθήματα – εμπόδιο. Αναρωτηθείτε: «Μου είναι δύσκολο να ταυτιστώ με κάποιον συνεργάτη που αντιμετωπίζει πρόβλημα;» Ασκήστε αυτοκριτική και αναγνωρίστε τότε τα συναισθήματά σας, λόγου χάρη θυμός ή