



Coaching



## Με μια πρώτη ματιά:

1

Η φιλοσοφία του coaching

2

Χτίζοντας τη συνήθεια του coaching

3

Ενεργητική ακρόαση και αποτελεσματικές ερωτήσεις

4

Ανατροφοδοτήστε αποτελεσματικά

5

GROW

6

Αναπτύσσοντας ευελιξία στη μάθηση

7

Coaching εξ' αποστάσεως



Η φιλοσοφία του coaching





Κάνετε coaching σε κάποιον αυτήν τη στιγμή;



## Οι εφαρμογές του coaching

- Το coaching μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές καταστάσεις ανάλογα με τις ανάγκες ενός ατόμου. Ενδεικτικά:
  - **Business coaching:** βοηθά ένα άτομο να πετύχει τους στόχους που τίθενται από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.
  - **Personal/ Life coaching:** βοηθά ένα άτομο να αποκτήσει ξεκάθαρη εικόνα των προσωπικών του στόχων και να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να νιώσει πιο ολοκληρωμένος.



## Οι εφαρμογές του coaching

- **Career coaching:** βοηθά ένα άτομο να αναγνωρίσει το τι θέλει από την καριέρα του και κατόπιν να ενεργήσει κατάλληλα ώστε να επιτύχει τους επαγγελματικούς του στόχους σε αρμονία με άλλους τομείς της ζωής του.
- **Relationship coaching:** βοηθά δύο ή περισσότερα άτομα να βελτιώσουν, να αλλάξουν, να χτίσουν τις μεταξύ τους σχέσεις σε προσωπικό, επαγγελματικό ή άλλο επίπεδο.
- **Targeted behavioral coaching:** βοηθά ένα άτομο να αλλάξει συγκεκριμένες συμπεριφορές ή συνήθειες ή να μάθει νέους πιο αποτελεσματικούς τρόπους συνεργασίας και επικοινωνίας με άλλους.



## Οι εφαρμογές του coaching

- Επομένως το coaching έχει αμέτρητες εφαρμογές στην καθημερινή μας ζωή και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα στην επικοινωνία μας με:
  - Πελάτες
  - Δικούς μας ανθρώπους (φίλους, οικογένεια, σχέσεις)
  - Συνεργάτες
  - Συναδέλφους
- Ουσιαστικά, εάν κάποιος αντιληφθεί τη δυναμική του coaching μπορεί να το εφαρμόζει καθημερινά στον εαυτό του στοχεύοντας στην προσωπική του ανάπτυξη.



## Τι είναι το coaching?

- Πιθανότατα, κάποια στιγμή στη ζωή σας να είχατε έναν coach, κάποιον που σας προπονούσε σε ένα άθλημα ή κάποιον που σας κατεύθυνε στην επίτευξη ενός στόχου.
- Το coaching βέβαια δεν έχει καμία σχέση με την έννοια του προπονητή, αν και συχνά οι δύο αυτές έννοιες θεωρούνται αυθαίρετα ταυτόσημες.
- Στο εργασιακό περιβάλλον το coaching έχει μια πολύ συγκεκριμένη λειτουργία.
- Είναι μια **διαρκής** προσπάθεια όπου εσείς ως coaches **βοηθάτε** τους συνομιλητές σας να αναλογιστούν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.





## Τι είναι το coaching?

- Όταν δραστηριοποιείστε ως coaches στο εργασιακό σας περιβάλλον δεν υποδεικνύετε στους ανθρώπους σας τι να κάνουν, όπως επίσης δεν τους λύνετε τα προβλήματά τους.
- Αντιθέτως, τους βοηθάτε να αξιολογήσουν τις διαφορετικές συνέπειες περίπλοκων καταστάσεων και να επιλέξουν δράσεις που οδηγούν σε θετικά επαγγελματικά αποτελέσματα.



## Τι είναι το coaching?

- Στις σημερινές συνθήκες το coaching είναι απαραίτητο καθώς είναι αδύνατον να είστε παρόντες σε κάθε απόφαση που λαμβάνει η ομάδα σας.
- Οι συνθήκες του περιβάλλοντος απαιτούν ανθρώπους που μπορούν να σκεφθούν, να αναλύσουν, να μάθουν και να λάβουν «έξυπνες» αποφάσεις ανεξάρτητα από εσάς.
- Το coaching βοηθά να αναπτυχθούν ακριβώς αυτά τα χαρακτηριστικά.



## Το coaching είναι για όλους

- Υπάρχει η αντίληψη ότι το coaching απευθύνεται μόνο σε όσους έχουν προβληματική απόδοση ή συμπεριφορά.
- Στην πραγματικότητα το coaching είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εξέλιξης όλων των ανθρώπων και διευκόλυνσης/ βελτίωσης της επικοινωνίας.



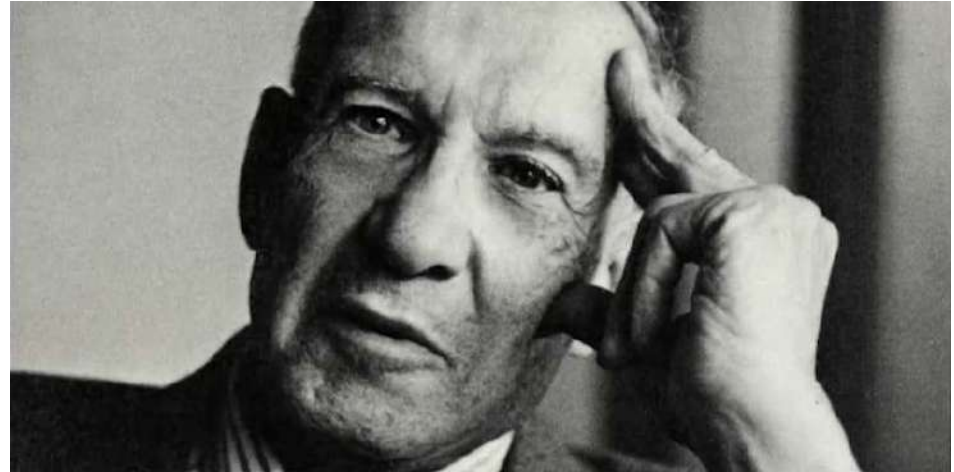
## Το coaching είναι για όλους

- Σήμερα, αρκετοί εργαζόμενοι και ειδικά όσοι γεννήθηκαν από το 1980 έως το 2000 (millennials) προσμένουν πρωτοβουλίες coaching.
- Αναμένουν να μιλήσουν με κάποιον για την απόδοση, τους στόχους και την πρόοδό τους διαρκώς και όχι μόνο κατά τη διάρκεια επίσημων αξιολογήσεων.
- Βέβαια, εργαζόμενοι όλων των ηλικιών εμπλέκονται πλέον σε μακροχρόνιες καριέρες στις οποίες η διαρκής ανάπτυξη αποτελεί ζητούμενο.



## Κουλτούρα coaching

«Η κουλτούρα «τρώει» τη  
στρατηγική για πρωινό» - Peter  
Drucker





## Κουλτούρα coaching

- Η επιτυχία του coaching εξαρτάται από την ύπαρξη της κατάλληλης κουλτούρας coaching μέσα σε μία επιχείρηση.
- Εάν απουσιάζουν τα ισχυρά θεμέλια του coaching από τη φιλοσοφία της επιχείρησης, τότε οποιαδήποτε πρωτοβουλία coaching μπορεί να μπει στο περιθώριο με την πρώτη αλλαγή επιχειρησιακών προτεραιοτήτων.



## Κουλτούρα coaching

- Αρκετές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η εφαρμογή μιας κουλτούρας coaching στις επιχειρήσεις έχει θετικό αντίκτυπο:
  - Στην αύξηση της δέσμευσης.
  - Στην ταχύτερη ανάληψη ρόλων.
  - Στη βελτίωση της ομαδικής λειτουργικότητας.
  - Στη βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών.
  - Στην αυξημένη παραγωγικότητα.



## Κουλτούρα coaching

- Η κουλτούρα coaching καλλιεργεί σε όλους τους εργαζόμενους νοοτροπία που ευνοεί την αλλαγή του τρόπου που παράγουν αξία για τους τελικούς αποδέκτες της εργασίας τους.
- Γενικότερος στόχος είναι η μετάδοση ενός νέου τρόπου επικοινωνίας, στοχοθεσίας και συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση.





## Κουλτούρα coaching

- Η εφαρμογή της κουλτούρας περιλαμβάνει τη διάχυση του coaching στην επιχείρηση με την βοήθεια εξωτερικών coaches αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Εκπαίδευση στο coaching απαιτείται τόσο για τους επικεφαλής ομάδων όσο και για τα μέλη τους.



## Κουλτούρα coaching

- Στην πορεία το coaching γίνεται το κυρίαρχο στυλ διοίκησης και αποτελεί επίσημο κομμάτι των αξιών, των πολιτικών και του τρόπου που η επιχείρηση επιλέγει να επικοινωνεί με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ο κάθε εμπλεκόμενος μπορεί να διακρίνει τον τρόπο που συνδέονται οι προσωπικοί του στόχοι με τους στόχους της επιχείρησης και πώς το coaching συνδράμει στην επίτευξή τους.



## Τα θεμέλια του coaching

- Στην καθημερινότητά σας πιθανόν να σας έχει γίνει «δεύτερη φύση» να λέτε στους άλλους τι να κάνουν...
- Όμως σε μακροχρόνια βάση εάν το μόνο που κάνετε είναι να δίνετε εντολές και να επιλύετε προβλήματα, τότε θα περιορίσετε την εξέλιξη των ανθρώπων σας και θα τους διατηρείτε εξαρτημένους από τη δική σας καθοδήγηση...
- Παράλληλα, διατρέχετε τον κίνδυνο να αποξενώσετε ταλαντούχους ανθρώπους που είναι ήδη έτοιμοι για μεγαλύτερες ευθύνες και ανεξαρτησία...



## Τα θεμέλια του coaching





## Τα θεμέλια του coaching

- Το επιτυχημένο coaching βασίζεται στις εξής αρχές:
  - **Επικοινωνία:** ρωτώντας τους συνομιλητές σας συγκεκριμένες, ανοικτού τύπου ερωτήσεις και ακούγοντας τις ιδέες τους.
  - **Ανασκόπηση:** βοηθώντας τους συνομιλητές σας να αναλύσουν παλαιότερες αποφάσεις τους, να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να διακρίνουν μοτίβα σκέψεων.
  - **Υπευθυνότητα:** δίνοντας έμφαση στη διαρκή ανάπτυξη των συνομιλητών σας καθώς και στην αυτάρκειά τους. Μέσω της αυτάρκειας οι συνομιλητές σας θα μπορέσουν να αντλήσουν το μέγιστο δυνατό βαθμό ικανοποίησης από το ρόλο τους και να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους.



## Τι δεν είναι το coaching

- Το coaching δεν είναι:
  - Η άμεση λύση ενός προβλήματος.
  - Η παροχή συμβουλής.



## Αντισταθείτε...

«Όταν κάποιος έρχεται σ' εσάς με ένα πρόβλημα, αντισταθείτε στην επιθυμία να το λύσετε». – Peter Bregman, CEO Bregman Partners





## Τι δεν είναι το coaching

- Πολλές φορές η έννοια του coaching συγχέεται με άλλες προσεγγίσεις που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις.
  - **Consulting**: ο σύμβουλος έχει την ευθύνη να προτείνει εναλλακτικές λύσεις στον πελάτη.
  - **Mentoring**: ο mentor περνάει στον mentee την εμπειρία, τη γνώση και την εξειδίκευση που διαθέτει σε μία συγκεκριμένη περιοχή.





## Τι δεν είναι το coaching

- **Therapy:** Στη θεραπεία ο στόχος είναι η διαδικασία της επούλωσης η οποία μπορεί να είναι απαραίτητη για να προχωρήσει ο άνθρωπος μπροστά στη ζωή του.
- **Training:** η εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και η παροχή γνώσης, μέσα από μία προκαθορισμένη ατζέντα, η οποία έχει τεθεί από τον εκπαιδευτή.



## Μια πιο ευέλικτη οργανωτική δομή...

- Το coaching δεν ευνοεί μόνο ατομικά τα μέλη μιας επιχείρησης.
- Χτίζει παράλληλα και τη δική σας αποτελεσματικότητα ως ηγέτες και κάνει όλη την επιχείρησή σας πιο ευέλικτη.



## Μια πιο ευέλικτη οργανωτική δομή...

- Θα σας βοηθήσει:
  - **Να γνωρίσετε την ομάδα σας:** μέσω του συνεχούς διαλόγου αποκτάτε πρόσβαση στις ιδέες των συνομιλητών σας ωφελώντας έτσι την επιχείρησή σας και κατανοώντας τις δυνατότητες και τις φιλοδοξίες τους.
  - **Να διαχειριστείτε την αλλαγή:** το coaching ενισχύει τη δυνατότητα των μελών μιας ομάδας να ενισχύσουν τη διορατικότητά τους, την αυτογνωσία και τη ικανότητα μάθησης, όλα σπουδαία όπλα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.



## Μια πιο ευέλικτη οργανωτική δομή...

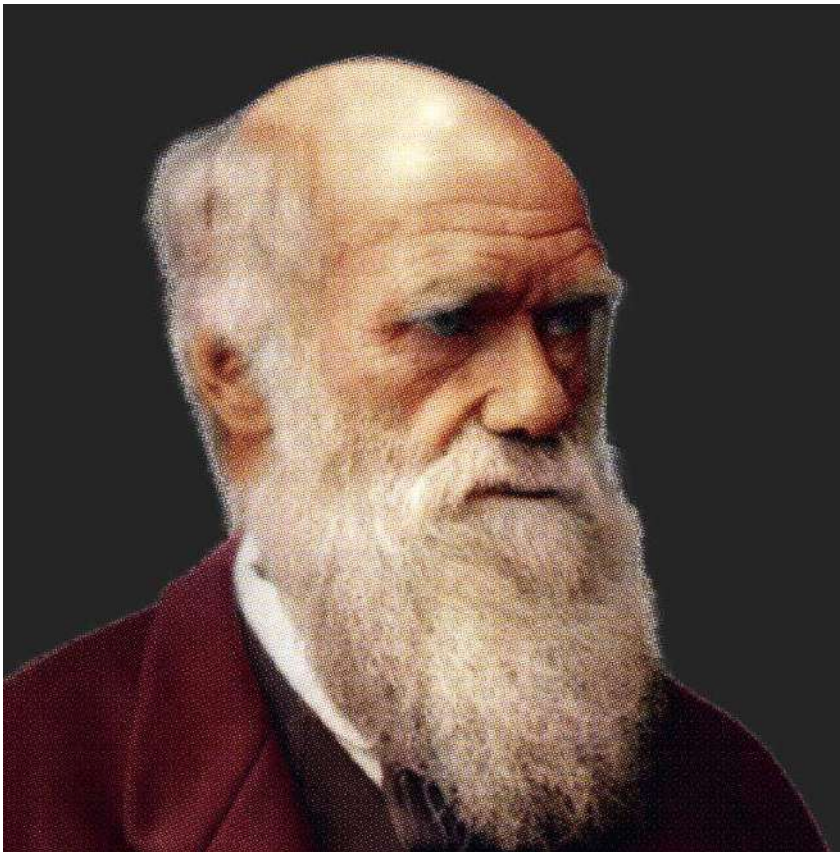
- **Να αναπτύξετε τη «χωρητικότητα» σας:** όταν κάνετε coaching στα μέλη της ομάδας σας ώστε να είναι ανεξάρτητοι, μπορείτε να τους αναθέτετε περισσότερα καθήκοντα. Μ' αυτόν τον τρόπο ελευθερώνετε το δικό σας χρόνο για περισσότερη «στρατηγική εργασία» και ανάπτυξη νέων εργασιών.
- **Να αναπτύξετε σχέσεις:** το coaching επιδεικνύει την αφοσίωσή σας στην ομάδα σας, βοηθώντας στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, προσαρμοστικότητας και συμμετοχής.
- **Να προετοιμάσετε την ομάδα σας για τη διαδοχή σας:** μέσω του coaching προετοιμάζετε άτομα ικανά να αναλάβουν το ρόλο σας καθώς εσείς θα εξελίσετε επαγγελματικά.



## Μια πιο ευέλικτη οργανωτική δομή...

- **Να αναπτύξετε τη φήμη σας ως ηγέτης:** καθώς θα βοηθάτε άλλους να αναπτυχθούν και να επιτύχουν, θα προσελκύετε ταλαντούχα άτομα, χτίζοντας ένα ισχυρό δίκτυο και αναπτύσσοντας την επιρροή σας.

## Μια πιο ευέλικτη οργανωτική δομή...



«Δεν επιβιώνει το δυνατότερο από τα είδη ούτε το εξυπνότερο, αλλά αυτό που προσαρμόζεται καλύτερα στην αλλαγή» - Charles Darwin



## Έλλειψη χρόνου

- Οι περισσότεροι δηλώνουν ότι δεν έχουν χρόνο για coaching.
- Ωστόσο ο χρόνος δε θα πρέπει να αποτελεί πρόβλημα καθώς το coaching δεν είναι κάτι που είναι καλό να το έχουμε, αλλά είναι κάτι που πρέπει να το έχουμε καθώς η ασφαλιστική αγορά:
  - Αγωνίζεται πολύ έντονα να αποκτήσει πρόσβαση σε ταλαντούχους ανθρώπους.
  - Λειτουργεί σε πολύ ευμετάβλητες συνθήκες.
  - Πασχίζει να διατηρήσει ανθρώπους με ηγετικό προφίλ.
  - Στοχεύει στην ανάπτυξη των ανθρώπων που απασχολούνται σ' αυτήν.



## Έλλειψη χρόνου

- Είναι δεδομένο ότι τα ταλαντούχα στελέχη είναι δυσεύρετα.
- Εάν έχετε τη φήμη του coach που βοηθά τους ανθρώπους του να αναπτυχθούν, θα προσελκύσετε ταλαντούχα στελέχη.
- Είναι επίσης δεδομένο ότι μία επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί μόνο από τους εξαιρετικά ταλαντούχους.
- Χρειάζονται και άλλα στελέχη που θα πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες και να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες της αγοράς.





## Έλλειψη χρόνου

«Προσεγγίστε το coaching ως κάτι που πρέπει να χωρέσει στην καθημερινή σας ρουτίνα – όχι σαν μία ακόμη υποχρέωση» - Lauren Mackler, Executive Coach





## Αναγνωρίστε τα δυνατά σημεία πρώτα

- Καθώς προετοιμάζεστε για να αναλάβετε το ρόλο του coach, αναλογιστείτε πώς μπορείτε να βοηθήσετε τους συνομιλητές σας να αναπτυχθούν βασιζόμενοι:
  - Σ' αυτά που τους κινητοποιούν και τους ενδιαφέρουν.
  - Σ' αυτά που τους προκύπτουν «φυσικά».
  - Σ' αυτά που θα έχουν τη μεγαλύτερη εφαρμογή στις επαγγελματικές/ προσωπικές τους φιλοδοξίες.



## Αναγνωρίστε τα δυνατά σημεία πρώτα

- Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και εμπλέκονται περισσότερο όταν προοδεύουν σε κάτι που έχει νόημα γι' αυτούς.
- Είναι επίσης πιθανό ότι η ανάπτυξη των ανθρώπων θα προκύψει από τα δυνατά τους σημεία, καθιστώντας το coaching μία σοφή επένδυση του χρόνου σας.



## Αναγνωρίστε τα δυνατά σημεία πρώτα

- Ξεκινώντας από τα δυνατά τους σημεία θα μπορέσετε σε κάποια στιγμή να τους υποστηρίξετε και στα σημεία εκείνα που αποτελούν αδυναμίες τους.
- Σε κάθε περίπτωση το coaching πάνω στα δυνατά χαρακτηριστικά ενός ατόμου είναι μια έξυπνη αρχή καθώς θα εργάζεστε για να αναπτύξετε εμπιστοσύνη και οικειότητα μαζί του, απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού coach.

## Εμπιστοσύνη ένας γρήγορος οδηγός...

- Στο εργασιακό περιβάλλον ένας προϊστάμενος αναπτύσσει την εμπιστοσύνη διαθέτοντας:
  - **Χαρακτήρα:** η ικανότητα λήψης ηθικών και δίκαιων αποφάσεων καθώς και η επιλογή του «σωστού» ακόμα και όταν αυτό είναι δύσκολο.
  - **Ικανότητα:** η ικανότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης των εργασιών, κατανόησης των ρόλων των άλλων, λήψης αποφάσεων και διαχείρισης προκλήσεων.
- Ένας αποτελεσματικός coach κερδίζει πρώτα την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που τον περιβάλλουν.



## Συστήστε το coaching στους άλλους...

- Εάν δεν εφαρμόζετε ήδη το coaching στους εργαζομένους σας, μιήστε τους σ' αυτό.
- Εξηγήστε τους ότι αποτελεί μια συνεχόμενη διαδικασία κατά την οποία θα εργαστείτε από κοινού προκειμένου να μάθετε από τις καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ξεκαθαρίστε τους ότι το coaching δεν αποτελεί ένδειξη ότι είστε δυσαρεστημένοι από την απόδοσή τους.



## Συστήστε το coaching στους άλλους...

- Τονίστε ότι το συστηματικό coaching θα σας επιτρέψει να:
  - Αναγνωρίσετε νέες προτεραιότητες, ευκαιρίες ή προκλήσεις.
  - Μάθετε από την εμπειρία.
  - Χτίσετε στην επιτυχία.
  - Μοιραστείτε ιδέες.
  - Συζητήσετε τους στόχους, την πρόοδο και τις προκλήσεις.
- Ανακοινώστε στους εργαζομένους σας ότι οι συζητήσεις coaching θα ξεκινούν με δική σας πρωτοβουλία.
- Όμως θα μπορούν και εκείνοι να αναζητούν το coaching.



Χτίζοντας τη συνήθεια του coaching



## Χτίζοντας τη συνήθεια

- Τρεις προσεγγίσεις:
  - Αναζήτηση περιστάσεων που προσφέρονται για coaching.
  - Συστηματικό/ επίσημο coaching.
  - Συνδυασμός αναζήτησης κατάλληλων περιστάσεων & συστηματικού coaching.





## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

- Καθημερινά βλέπετε ανθρώπους να διαχειρίζονται προκλήσεις, αποφάσεις και να παλεύουν για την επίτευξη στόχων.
- Σ' αυτές τις συνθήκες μπορείτε να βρείτε αρκετές περιστάσεις για coaching, όπου οι άνθρωποί σας θα επωφεληθούν μέσω της ανταλλαγής απόψεων και της ανατροφοδότησης.



## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

- Για να αναγνωρίσετε στιγμές coaching ρωτήστε τον εαυτό σας:
  - Υπάρχουν σ' αυτήν την κατάσταση διαφορετικοί τρόποι αποτελεσματικής δράσης;
  - Θα υπήρχε αξία εάν αφιέρωνα χρόνο για να βοηθήσω αυτό το άτομο να ανακαλύψει μία λύση για τον εαυτό του;



## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

- Κάντε coaching όταν ένα άτομο:
  - Επιχειρεί κάτι καινούργιο.
  - Αξιολογεί επιλογές προτού λάβει μία απόφαση.
  - Διαφωνεί με έναν συνάδελφο ή πελάτη.
  - Σας ζητά τη γνώμη σας: «Τι θα μπορούσα να κάνω για...».
  - Διαχειρίζεται μια πρόκληση.
  - Αναλαμβάνει μια απαιτητική εργασία.



## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

Παράδειγμα:

Ο Πέτρος εμπλέκεται στο πρώτο του project για την πρόσληψη δύο νέων ασφαλιστικών συμβούλων, το οποίο τον δυσκολεύει αρκετά.

Απευθύνεται στον διευθυντή του γραφείου του, τον Κώστα, για να τον βοηθήσει να επιλέξει μεταξύ δύο υποψηφίων.

Ο Κώστας αποφασίζει ότι αυτή είναι μία καλή ευκαιρία για coaching. Αντί να του πει ποιον να προσλάβει, τον ρωτά:

«Ποιους παράγοντες θα αξιολογούσες προκειμένου να επιλέξεις τον κατάλληλο υποψήφιο;»



## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

- Κάποιες φορές το coaching δεν είναι κατάλληλο. Για παράδειγμα όταν ένα μέλος της ομάδας σας έχει ανάγκη από σαφείς οδηγίες δράσης.
- Κατευθύνετε κάποιον όταν:
  - Χρειάζεται συγκεκριμένες οδηγίες για μια τεχνική διαδικασία ή μία επιδεξιότητα.
  - Αντιμετωπίζει μία κρίση και πρέπει να δράσει άμεσα.
  - Πρέπει να αλλάξει συμπεριφορά ή πλάνο δράσης άμεσα.



## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

Παράδειγμα:

Ο Πέτρος την επόμενη εβδομάδα ρωτά τον Κώστα σχετικά με την πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων του γραφείου προκειμένου να τη συμπεριλάβει στη σύμβαση συνεργασίας με τον νέο ασφαλιστικό σύμβουλο.

Ο Κώστας συνειδητοποιεί αμέσως ότι πρέπει να ενημερώσει τον Πέτρο επακριβώς και όχι να καταφύγει στο coaching.



## Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές coaching

- Καθώς θα αποφασίζετε εάν θα υποδείξετε ή θα κάνετε coaching, συνειδητοποιήστε τις δικές σας τάσεις.
- Ίσως να έχετε φυσική κλίση προς το coaching ή μπορεί να έχετε συνηθίσει να λέτε στους άλλους τι πρέπει να κάνουν.
- Εάν ανήκετε στη δεύτερη κατηγορία, τότε το coaching πιθανόν να σας φανεί αρχικά άβολο.
- Όμως πρέπει να επιμείνετε. Όσο πιο συχνά κάνετε coaching, τόσο πιο εύκολο και παραγωγικό θα γίνεται.



Αναζητήστε κατάλληλες στιγμές για coaching.





## Είστε έτοιμοι για coaching;

- Ας υποθέσουμε ότι έχετε εντοπίσει μία κατάλληλη στιγμή για coaching και θέλετε να την εκμεταλλευτείτε.
- Πριν ξεκινήσετε, κάντε έναν γρήγορο έλεγχο πνευματικής ετοιμότητας.
- Ρωτήστε τον εαυτό σας:
  - Πόσο πιθανό είναι ο συνεργάτης μου να είναι δεκτικός αυτήν τη στιγμή;
  - Εγώ είμαι έτοιμος;
- Εάν ο συνεργάτης σας είναι απασχολημένος ή επιθετικός είναι πιθανό η συζήτησή σας να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Εάν δεν είστε σίγουροι, ελέγξτε. Ρωτήστε: «Είναι μια κατάλληλη στιγμή να δούμε αυτό το γεγονός;». Εάν δεν είναι, κρατήστε τις παρατηρήσεις σας για αργότερα.



## Είστε έτοιμοι για coaching;

- Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι εφόσον το coaching συνδέεται με την επίτευξη εταιρικών στόχων η βελτίωση ή η διόρθωση συμπεριφορών ενός εργαζόμενου που έχουν αντίκτυπο σ' αυτούς αποτελεί σημαντικό ζητούμενο.
- Επομένως, η δεκτικότητα ή η διαθεσιμότητα ενός εργαζόμενου θα πρέπει να ελέγχονται και να εξασφαλίζονται ανάλογα.



## Είστε έτοιμοι για coaching;

- Ταυτόχρονα θα πρέπει να είστε και εσείς έτοιμοι. Το αποτελεσματικό coaching απαιτεί προσπάθεια. Πριν εμπλακείτε ρωτήστε τον εαυτό σας:
  - Νιώθω ανυπομονησία ή ότι η προσοχή μου είναι αποσπασμένη σε άλλες ευθύνες;
  - Μπορώ να αγνοήσω τις άλλες υποχρεώσεις μου καθώς θα κάνω coaching;
  - Μπορώ να επιδείξω ενσυναίσθηση, δηλαδή να δω τον κόσμο μέσα απ' τα μάτια του συνομιλητή μου, να κατανοήσω τη συμπεριφορά του και να αναγνωρίσω τα κίνητρα της;
  - Έχω το χρόνο για να τον βοηθήσω;
  - Μπορώ να χειριστώ τη διαδικασία με ανοιχτό μυαλό;



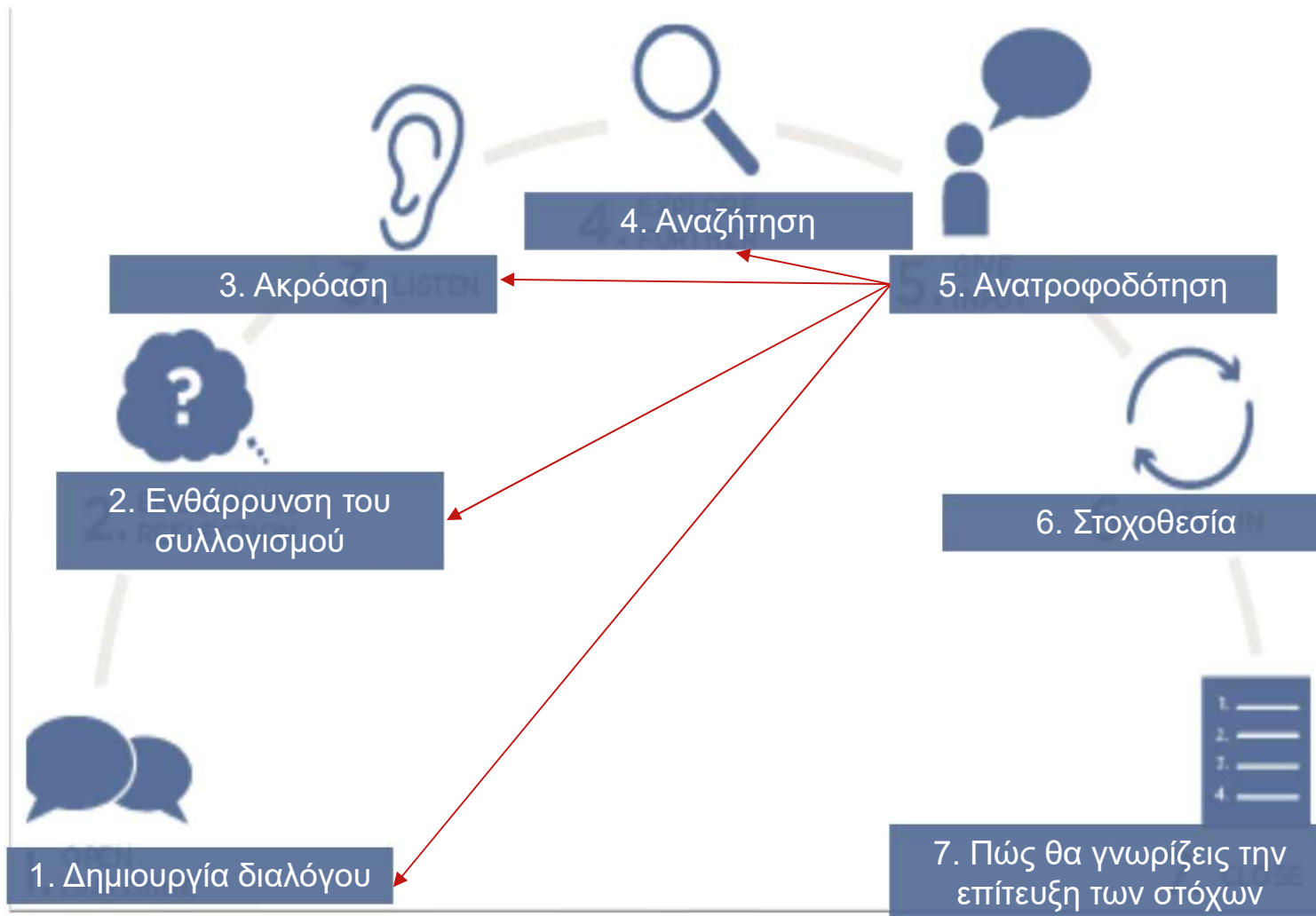
## Είστε έτοιμοι για coaching;

- Μπορώ να επιδείξω ενσυνειδητότητα, δηλαδή επίγνωση των σκέψεων, των συναισθημάτων και του περιβάλλοντος μου ώστε να διοχετεύσω συνειδητά την προσοχή μου στο συνομιλητή μου;
- Εάν η απάντηση σ' αυτές τις ερωτήσεις είναι όχι, τότε αφήστε το coaching για κάποια άλλη στιγμή.

## Πραγματοποιήστε μια συζήτηση coaching

- Σε μια συζήτηση coaching, στόχος σας είναι η έναρξη διαλόγου όπου με τρόπο μη επικριτικό, θα βοηθήσετε το συνομιλητή σας να συλλογιστεί/ σκεφτεί τις ενέργειες και τις επιλογές του.
- Γενικά, θα πρέπει να ακούτε τουλάχιστον το διπλάσιο χρόνο απ' αυτόν που θα μιλάτε.
- Διεξάγετε τη συζήτηση αυτή με γνήσια περιέργεια και ανοικτό μυαλό.
- Τυχόν καθοδηγητικές ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις που υπονοούν μία συγκεκριμένη στάση και προδιαθέτουν σε μία συγκεκριμένη απάντηση, θα δώσουν την εντύπωση του «στημένου» και θα αποθαρρύνουν το συνομιλητή σας από το να εμπλακεί ουσιαστικά στην διαδικασία.

# Πραγματοποιήστε μια συζήτηση coaching





## Πραγματοποιήστε μια συζήτηση coaching

### **Έναρξη διαλόγου**

«Είναι αυτή μια σωστή στιγμή για να συζητήσουμε;».

### **Ενθαρρύνετε το συλλογισμό/ τη σκέψη**

«Τι πήγε καλά; Τι δεν πήγε όπως ανέμενες;».

### **Ακούστε**

«Μου ακούγεται σαν να...».

### **Αναζητήστε περαιτέρω πληροφόρηση**

«Ποιο είναι το πιο σημαντικό που θα προκύψει απ' αυτό;».



## Πραγματοποιήστε μια συζήτηση coaching

### **Ανατροφοδοτήστε το συνομιλητή σας**

«Θα ήθελα να μοιραστώ μαζί σου τις παρατηρήσεις μου».

### **Στοχοθεσία**

«Ποια είναι η αντίδραση σου σ' αυτό;».

### **Πώς θα γνωρίζεις την επίτευξη των στόχων**

«Τι θα κάνεις αμέσως μετά;».





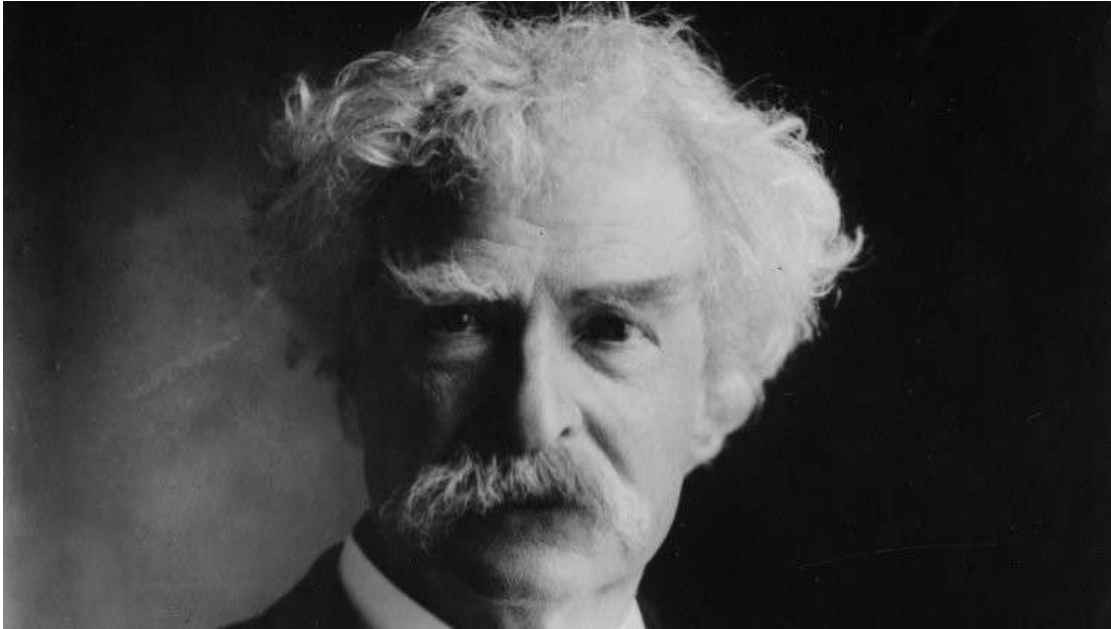
## Ενθαρρύνετε το συλλογισμό

- Ο συλλογισμός είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για την επίγνωση της κατάστασης.
- Θα βοηθήσει το συνομιλητή σας να ξεπεράσει τις αρχικές αντιδράσεις και να αποδεχθεί μια βαθύτερη θεώρηση των γεγονότων.
- Ανοίγει το δρόμο για τη μάθηση καθώς επιτρέπει στο άτομο να διακρίνει μοτίβα συμπεριφορών και τις επιπτώσεις των επιλογών του.



## Ενθαρρύνετε το συλλογισμό

- Ας δούμε κάποιες ερωτήσεις που ενδυναμώνουν το συλλογισμό:
  - Τι πήγε καλά;
  - Τι δεν πήγε όπως θα περίμενες;
  - Πώς νοιώθεις γι' αυτό που έγινε;
  - Τι θα μπορούσες να είχες κάνει διαφορετικά;
  - Πώς αποφάσισες;
  - Ποιος θα επηρεαστεί;
  - Τι άλλο χρειάζεται να μάθεις;
  - Τι θα μπορούσε να συμβεί μετά;
  - Τι έμαθες;
  - Ποιο θα ήταν το ιδανικό σου αποτέλεσμα;



«Εάν έπρεπε να μιλάμε  
περισσότερο από το να ακούμε,  
τότε θα είχαμε δύο στόματα και  
ένα αυτί» - Mark Twain

Χρήσιμο στατιστικό:

90%: το ποσοστό ομιλίας ενός **εργαζομένου** κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης coaching!



## Μοιραστείτε τις σκέψεις σας

- Οι παρατηρήσεις και η ανατροφοδότησή σας αποτελούν πολύτιμο κομμάτι του coaching, όμως δε θα πρέπει να υπερτερούν.
- Όταν θέλετε να μοιραστείτε τις σκέψεις σας, εξασφαλίστε ότι:
- Ο συνομιλητής σας είναι δεκτικός.
- Παρουσιάστε τις σκέψεις σας με ουδέτερη ορολογία.
- Εκφράστε τις απόψεις σας ως ερμηνείες όσων παρατηρήσατε.



## Μοιραστείτε τις σκέψεις σας

- Τονίστε ότι οι σκέψεις σας αποτελούν τη δική σας θεώρηση των πραγμάτων και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν ολόκληρη την εικόνα.
- Επικεντρωθείτε σ' αυτό που είναι σημαντικό για το συνομιλητή σας σύμφωνα με το στόχο του coaching που έχει οριστεί.
- Ελέγξτε με τον συνομιλητή σας και ρωτήστε τον εάν αυτό που μόλις μοιραστήκατε μαζί του ήταν για αυτόν χρήσιμο.



## Συμφωνήστε τα επόμενα βήματα

- Ολοκληρώστε τη συζήτηση του coaching συμφωνώντας τα επόμενα βήματα.
- Αντισταθείτε να πείτε στο συνομιλητή σας τι νομίζετε ότι πρέπει να γίνει αμέσως μετά.
- Ο συνομιλητής σας πρέπει να χρησιμοποιήσει την επίγνωση της κατάστασης που αποκόμισε από τη συζήτησή σας για να πάρει μια απόφαση και να αναλάβει την ευθύνη του τι πρέπει να γίνει.



## Συμφωνήστε τα επόμενα βήματα

Εξασφαλίστε:

- Τι θα κάνει ο συνομιλητής σας αμέσως μετά.
- Εάν χρειάζεται βοήθεια από εσάς με οποιαδήποτε μορφή.
- Εάν θα είχε νόημα να προγραμματίσετε μια νέα συνάντηση coaching για να παρακολουθήσετε την πρόοδο.



## Εγκαθιδρύστε μια επίσημη διαδικασία coaching

- Υπάρχουν καταστάσεις όπου θα χρειαστείτε κάτι παραπάνω απ' το να ανιχνεύετε κατάλληλες στιγμές coaching για να βοηθήσετε την πρόοδο ενός συνεργάτη σας.
- Τότε θα χρειαστείτε ένα πιο συστηματικό, επίσημο τρόπο για coaching.





## Εγκαθιδρύστε μια επίσημη διαδικασία coaching

- Το συστηματικό coaching είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν:
  - **Οι απαιτούμενες ικανότητες είναι περίπλοκες.** Ο συνομιλητής σας θέλει να αναπτύξει ικανότητες διοίκησης, όπως ανάθεση εργασιών, διαχείριση κρίσεων ή διαπραγματεύσεις.
  - **Ένα project είναι διαρκές.** Για παράδειγμα, ο συνομιλητής σας έχει αναλάβει ένα απαιτητικό έργο ή έναν νέο ρόλο, όπου είναι χρήσιμο να γίνεται μια ανασκόπηση και παρακολούθηση κατά διαστήματα.



## Εγκαθιδρύστε μια επίσημη διαδικασία coaching

- **Οι συνθήκες είναι δύσκολες.** Για παράδειγμα, εσείς και το άλλο άτομο εργάζεστε σε διαφορετικούς χώρους ή έχετε τόσο διαφορετική διαθεσιμότητα ώστε ο σχεδιασμός μιας συνάντησης έχει νόημα.
- Το επίσημο coaching δεν αποκλείει το αυθόρμητο coaching. Ο συνδυασμός των δύο συχνά είναι ιδανικός.



## Δημιουργήστε ένα πλάνο δράσης

- Προκειμένου το συστηματικό coaching να είναι αποτελεσματικό, και οι δύο πλευρές χρειάζεται συνειδητά να επιλέξουν αυτήν τη διαδικασία.
- Είναι χρήσιμο να δημιουργήσετε μία μορφή γραπτής συμφωνίας.



## Δημιουργήστε ένα πλάνο δράσης

Προγραμματίστε μία αρχική συνάντηση όπου θα εξασφαλίσετε:

- **Έναν συμφωνημένο στόχο:** τί προσπαθεί ο συνομιλητής σας να πετύχει μέσω του coaching; Για παράδειγμα: «Να στρατολογήσω τον πρώτο μου συνεργάτη». Εάν είναι χρήσιμο συμφωνήστε και σε ενδιάμεσα βήματα που θα οδηγήσουν στον μεγαλύτερο στόχο. Για παράδειγμα: Δημιουργία μιας περιγραφής της εργασίας του ασφαλιστικού συμβούλου ή πρόσβαση σε ένα κοινό κατάλληλων υποψηφίων.



Δημιουργία πλάνου δράσης



## Δημιουργήστε ένα πλάνο δράσης

- **Ένα πρόγραμμα:** πόσο συχνά θα συναντιέστε και για πόσο χρονικό διάστημα; Είναι αποτελεσματικό να συναντιέστε συχνά, μία φορά την εβδομάδα ή το μήνα, ή θα ορίζετε τις συναντήσεις σας ανάλογα με την πρόοδο συμφωνημένων εργασιών. Για παράδειγμα θα συναντηθούμε πριν την ανάρτηση της περιγραφής εργασίας ή μετά από μία συνέντευξη με έναν υποψήφιο ή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μαζί του κ.α.



## Δημιουργήστε ένα πλάνο δράσης

- **Ρόλοι και ευθύνες.** Τί εργαλεία θα παρέχετε στο συνομιλητή σας; Τί αναμένετε απ' αυτόν να πράξει; Πώς θα προετοιμάζεστε πριν από κάθε συνάντηση σας και πώς θα παρακολουθείτε την πρόοδο των εργασιών κατόπιν;



## Συλλέξτε τις παρατηρήσεις σας

- Όταν κάνετε coaching σε κάποιον με επίσημο τρόπο θα πρέπει συστηματικά να συγκεντρώνετε πληροφορίες και να τις μοιράζεστε μαζί του.
- Προσέξτε αυτά που ο συνομιλητής σας κάνει σωστά. Είναι σημαντικό να ενισχύσετε τη θετική συμπεριφορά, ιδιαίτερα όταν ο συνομιλητής σας επιχειρεί κάτι για πρώτη φορά.
- Αναζητήστε τυχόν κενά και σημειώστε τις ερωτήσεις που θα μπορούσατε να κάνετε για να βοηθήσετε το συνομιλητή σας να σκεφτεί τις ενέργειές του. Εάν είναι εφικτό συμβουλευτείτε άλλους συναδέλφους για επιπλέον πληροφόρηση.



## Οργανώστε μία συνάντηση coaching

- Όταν είστε ο οργανωτής μιας συνάντησης προετοιμαστείτε:
  - **Να ανασκοπήσετε τη δουλειά που έχει γίνει στην πάροδο του χρόνου.** Στο συστηματικό coaching επικεντρωθείτε στην μεγάλη εικόνα συνδέοντας παράλληλα και διάφορα μικρότερα γεγονότα μεταξύ τους.
  - **Να καθοδηγήσετε τη συνάντηση.** Χρησιμοποιήστε τις κατάλληλες ερωτήσεις, ακούστε και βοηθήστε το συνομιλητή σας να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα και να σχεδιάσει τα επόμενα βήματα.





## Οργανώστε μία συνάντηση coaching

- **Να εξασφαλίσετε υπεύθυνα τα επόμενα βήματα.** Ενθαρρύνετε έντονα συμφωνίες για το τι πρέπει να κάνει ο συνομιλητής σας αμέσως μετά, τι θα κάνετε εσείς μετά, τον ιδανικό στόχο και ένα χρονικό πλαίσιο.
- **Να κρατήσετε σημειώσεις μετά τη συνάντηση.** Το πιο πιθανό είναι να μη θυμάστε τα πάντα, οπότε θα ήταν χρήσιμο να χρησιμοποιήσετε μία φόρμα για την καταχώρηση των σημειώσεών σας. Αυτές θα σας βοηθήσουν να μετρήσετε την πρόοδο και να ενισχύσετε την υπευθυνότητα.



Καταχώρηση σημειώσεων



## Μείνετε επικεντρωμένοι στην επίτευξη στόχων

- Καθώς το coaching θα εξελίσσεται, ο συνομιλητής σας θα αποκτά νέες γνώσεις.
- Είναι σχεδόν αναπόφευκτο πως θα ξεκαθαρίσει τους στόχους του, θα τους διευρύνει ή μπορεί και να τους αλλάξει.
- Οποιοδήποτε και εάν είναι το ζητούμενο, εξασφαλίστε ότι ο συνομιλητής σας θα διατηρήσει την ιδιοκτησία του τι πρέπει να γίνει και πώς αυτό θα πραγματοποιηθεί.
- Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στόχους που οι ίδιοι έχουν θέσει.



## Μείνετε επικεντρωμένοι στην επίτευξη στόχων

- Για να βοηθήσετε το συνομιλητή σας να παραμείνει συγκεντρωμένος στο στόχο του, χρησιμοποιήστε ερωτήσεις όπως οι επόμενες:
  - Ποιο θα ήταν το ιδανικό αποτέλεσμα για εσένα;
  - Τι θα πρέπει να συμβεί για να φθάσεις σ' αυτό το αποτέλεσμα;
  - Ποιο θα μπορούσε να είναι το επόμενο βήμα σου;
  - Αναμένεις δυσκολίες στην επίτευξη του στόχου σου; Εάν ναι, πώς θα μπορούσες να τις παρακάμψεις;
  - Τι εργαλεία ή συμβουλές χρειάζεσαι από εμένα;



## Αναζητήστε την ανατροφοδότηση

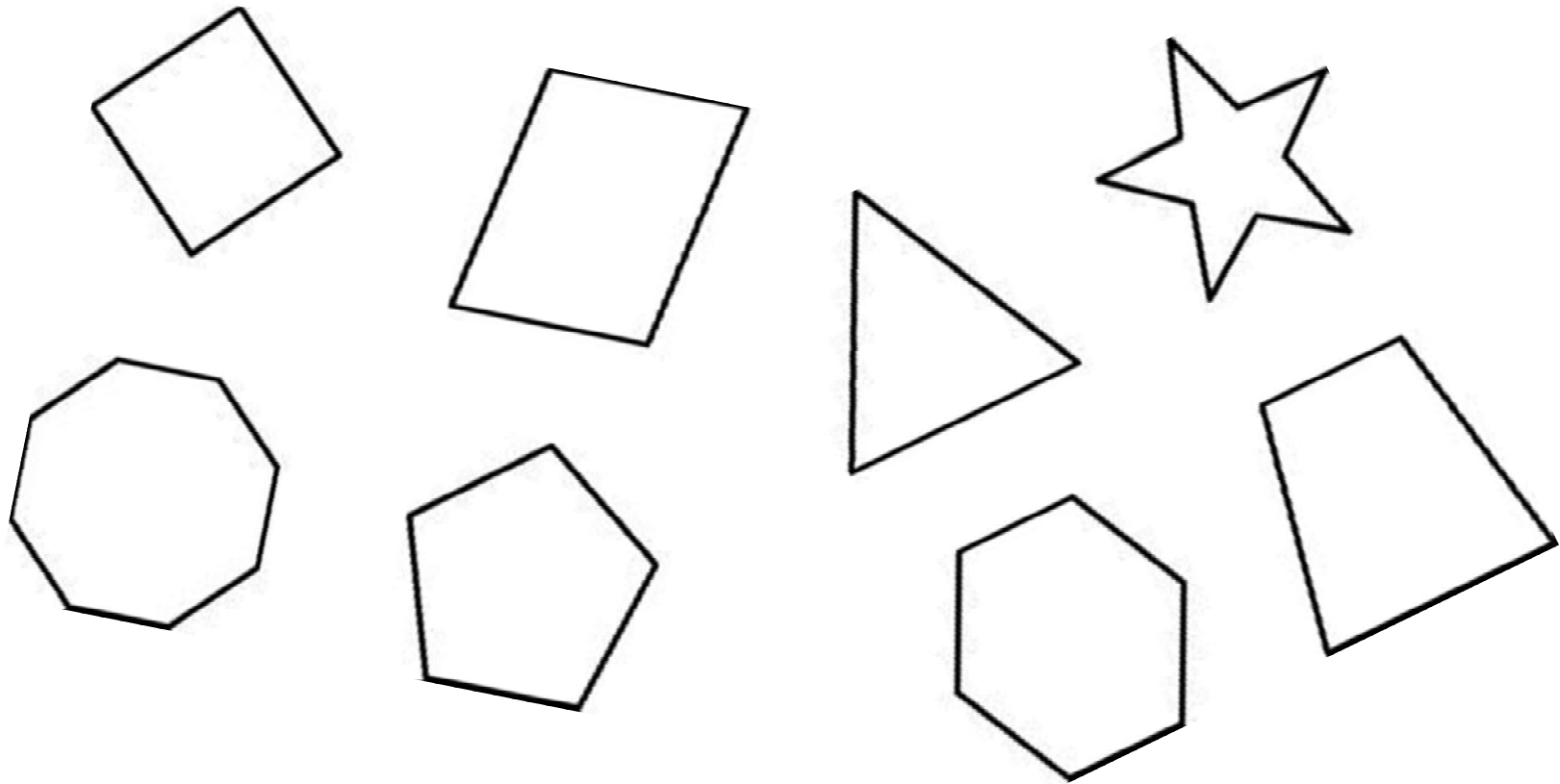
- Το συστηματικό coaching είναι μια σημαντική επένδυση χρόνου. Περιοδικά ζητήστε από το συνομιλητή σας ανατροφοδότηση:
  - Τι έχει δουλέψει καλά έως τώρα;
  - Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η διαδικασία του coaching;
- Αυτού του είδους οι ερωτήσεις θα σας βοηθήσουν να εξατομικεύσετε την προσέγγιση σας και να εξασφαλίσετε ότι εξακολουθεί να έχει αξία.



Ενεργητική ακρόαση & αποτελεσματικές ερωτήσεις



Ας σχεδιάσουμε κάτι...





## Γιατί η ακρόαση και οι ερωτήσεις είναι σημαντικά

- Το αποτελεσματικό coaching βασίζεται:
  - Στην ενεργητική ακρόαση και
  - Στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου.
- Αυτά θα σας βοηθήσουν:
  - Να διατηρήσετε το ενδιαφέρον σας για το συνομιλητή σας.
  - Να δομήσετε οικειότητα και εμπιστοσύνη.
  - Να αποφύγετε να παρέχετε συμβουλή ή κατεύθυνση.



## Ενεργητική ακρόαση

- Πιθανόν να υποθέτετε ότι ήδη γνωρίζετε πώς να ακούτε και να κάνετε ερωτήσεις.
- Έρευνες όμως αποδεικνύουν ότι αρκετοί τείνουν να μη διακόπτουν την ομιλία τους για να ακούσουν ή για να ζητήσουν τις ιδέες των άλλων.





## Ενεργητική ακρόαση

- Συχνά, σε μία συζήτηση κάποιος μπορεί να κουνάει μηχανικά το κεφάλι του λέγοντας:
  - «Ναι, σε ακούω»
- Στην πραγματικότητα όμως οι σκέψεις του είναι διάσπαρτες σε άλλες υποχρεώσεις ή στην προετοιμασία την επόμενης δήλωσης.
- Πιθανόν να έχει ήδη αποφασίσει τι θα πει ο συνομιλητής του με αποτέλεσμα να του διαφεύγει το πραγματικό μήνυμα της συζήτησης.



## Ενεργητική ακρόαση

- Η ενεργητική ακρόαση είναι τελείως διαφορετική.
- Προϋποθέτει την περιέργεια και την ενσυναίσθηση για να κατανοήσετε αυτό που πραγματικά προσπαθεί να σας επικοινωνήσει ο συνομιλητής σας.
- Η ενεργητική ακρόαση προϋποθέτει την απόλυτη προσοχή σας.
- Όσοι ασκούν την ενεργητική ακρόαση παραμένουν με ανοιχτό μυαλό σε όλη τη διάρκεια της συζήτησης.

## Ενεργητική ακρόαση

Ενεργητική ακρόαση	Οφέλη	Αποτρέπει
Οπτική επαφή	Δείχνει ότι είστε συγκεντρωμένοι	Την αίσθηση ότι δεν ενδιαφέρεστε
Γλώσσα σώματος – περιορισμός ασυναίσθητων ήχων όπως χμ, χμ κ.ά.	Η κατάλληλη γλώσσα σώματος (κίνηση κεφαλιού) μεταδίδει ενδιαφέρον σ' αυτά που το άλλο άτομο σας μεταδίδει. Παραμένοντας σιωπηλοί παρέχετε στο συνομιλητή σας τη δυνατότητα να ολοκληρώσει τις σκέψεις του.	Την αίσθηση του συνομιλητή σας ότι θέλετε να τελειώσετε γρήγορα τη συζήτηση σας.
Ελέγξτε τα επίπεδα κατανόησης σας. «Αυτό που ακούω είναι...» ή «Έχω καταλάβει σωστά;»	Σας βοηθά να ξεκαθαρίσετε τα γεγονότα και τις λεπτομέρειες. Επιδεικνύει ότι παρακολουθείτε την πορεία της συζήτησης.	Την παροχή λανθασμένης πληροφόρησης εκ μέρους σας εξαιτίας έλλειψης κατανόησης.
Σιωπή	Παρέχει στο συνομιλητή το περιθώριο για ανασκόπηση. Παρέχοντας αυτό το «κενό» στη συζήτηση σας επιτρέπει στο συνομιλητή να προτείνει τη δική του λύση.	Την απώλεια σημαντικών μικρών λεπτομερειών καθώς προτρέχετε να δώσετε λύση ή συμβουλή.



## Προσέξτε την μη λεκτική επικοινωνία

- Μπορείτε να «ακούτε» ακόμη και όταν τίποτα δεν έχει ειπωθεί.
- Όλοι μας επικοινωνούμε χρήσιμες πληροφορίες μέσω της γλώσσας του σώματος.
- Ένας αποτελεσματικός coach ακούει τις λέξεις και προσέχει τη γλώσσα του σώματος ταυτόχρονα.
- Για να μπορείτε να «διαβάσετε» ικανοποιητικά τους συνομιλητές σας ρωτήστε τον εαυτό σας:

## Προσέξτε την μη λεκτική επικοινωνία

- **Η γλώσσα σώματος του συνομιλητή μου είναι «ανοικτή» ή «κλειστή»;** Ένας συνομιλητής με κλειστή στάση σώματος μπορεί να έχει σταυρωμένα χέρια ή/ και πόδια, κυρτούς ώμους, γυρισμένη πλάτη κ.ά. Αντίθετα, ένας συνομιλητής με ανοικτή στάση σώματος συνήθως κάθεται σε άνετη στάση, χαλαροί ώμοι, εμφανή χέρια κ.ά.
- **Ο συνομιλητής μου δείχνει ενδιαφέρον;** Άτομα που ενδιαφέρονται για μία συζήτηση τείνουν να κινούνται προς τον συνομιλητή τους. Κάποιος που απομακρύνεται με το σώμα του ή αποφεύγει την οπτική επαφή ίσως να έχει διαταραχθεί η προσοχή του ή να μη συμφωνεί μαζί σας.



## Προσέξτε την μη λεκτική επικοινωνία

- **Η γλώσσα του σώματός μας ταυτίζεται ή όχι;** Άτομα που συνδέονται σε έναν κοινό σκοπό τείνουν να υιοθετούν τη γλώσσα σώματος του άλλου ατόμου. Συγκρίνετε τη στάση σώματος του συνομιλητή σας με τη δική σας. Καταδεικνύει συμφωνία ή αντίθεση;
- **Η κουλτούρα του συνομιλητή παίζει κάποιο ρόλο;** Συνομιλητές από διαφορετικές κουλτούρες ίσως να έχουν και διαφορετικούς τρόπους έκφρασης ή συγκράτησης συναισθημάτων.



## Προσέξτε την μη λεκτική επικοινωνία

- Όλα τα παραπάνω μπορούν να σας βοηθήσουν να μετρήσετε το επίπεδο δεκτικότητας ή δυσφορίας κάποιου.
- Θυμηθείτε όμως ότι η γλώσσα του σώματος μπορεί να παραπλανήσει.
- Ένας συνομιλητής με σταυρωμένα χέρια μπορεί να είναι νευρικός, αμυνόμενος ή απλά να κρυώνει.



## Όταν δεν μπορείτε να ακούσετε ενεργητικά

- Η ενεργητική ακρόαση απαιτεί ενέργεια και προσπάθεια.
- Κάποιες φορές ίσως να μην είστε έτοιμοι, διαθέσιμοι ή πρόθυμοι να ακούσετε μ' αυτόν τον τρόπο.
- Ίσως να πρέπει να απαντήσετε σε ένα επείγον email ή να παραβρεθείτε σε ένα μία σημαντική συνάντηση ή απλά να θέλετε να βάλετε τις σκέψεις σας σε μία σειρά.





## Όταν δεν μπορείτε να ακούσετε ενεργητικά

- Να είστε ειλικρινής και πείτε κάτι όπως:
  - «Θα ήθελα πραγματικά να σου δώσω την απόλυτη προσοχή μου, όμως πρέπει να προετοιμάσω ένα πολύ σημαντικό ραντεβού για αύριο το πρωί. Είσαι διαθέσιμος να μιλήσουμε αμέσως μετά;».
- Θέστε έναν καλύτερο χρόνο συνομιλίας και κρατήστε την υπόσχεσή σας.



## Αποτελεσματικές ερωτήσεις

- Η ενεργητική ακρόαση έχει μια συμπληρωματική συνήθεια: τις αποτελεσματικές ερωτήσεις.
- Θυμηθείτε ότι το coaching είναι ένας διάλογος.
- Όταν ακούτε, ο στόχος είναι να αφήσετε το συνομιλητή σας να εκφραστεί και όχι να τον διακόψετε.
- Όμως οι ερωτήσεις είναι ένας σημαντικός τρόπος να προκαλέσετε επιπλέον σκέψη.



## Αποτελεσματικές ερωτήσεις

- Όταν ρωτάτε, δεν προσπαθείτε να στρέψετε το συνομιλητή σας σε ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα.
- Θέτετε ερωτήσεις για να τον βοηθήσετε να αναλογιστεί βαθύτερα.
- Οι αποτελεσματικές ερωτήσεις μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια την καρδιά ενός θέματος, να προκαλέσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν τους συνομιλητές να κατανοήσουν καλύτερα τα συναισθήματά τους.



## Αποτελεσματικές ερωτήσεις

- Όταν θέτετε ερωτήσεις:
  - Να είστε ανοικτοί σε ενδεχόμενα: αποφύγετε να κατευθύνετε το συνομιλητή σας σε συγκεκριμένες απαντήσεις.
  - Να χρησιμοποιείτε ουδέτερες ερωτήσεις που δεν υπαινίσσονται τη δική σας προοπτική. Για παράδειγμα: «Ποιες είναι οι επιλογές σου για τα επόμενα βήματα;» αντί του «Τι πιστεύεις για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού σεμιναρίου;».
  - Να χρησιμοποιείτε παύσεις για να δώσετε στο συνομιλητή σας τον απαιτούμενο χρόνο να κατανοήσει την ερώτηση και να αποκριθεί. Η σιωπή είναι χρήσιμη. Αποφύγετε να επέμβετε αμέσως με ένα σχόλιο ή μια άλλη ερώτηση.



## Αποτελεσματικές ερωτήσεις

«Επιτρέψτε στους εργαζομένους σας να σκεφτούν καλά και να γίνουν ιδιοκτήτες των συμπερασμάτων τους».

– Bryan E. Simmons Vice President of Global Communications, The Arcus Foundation





## Τύποι ερωτήσεων

- Οι αποτελεσματικές ερωτήσεις αποτελούνται:
  - 90% από ανοικτού τύπου ερωτήσεις: «Τι σκέφτεσαι για...;»
  - 9% από κλειστού τύπου ερωτήσεις: «Θα κάνεις...;»
  - 1% από ερωτήσεις του Γιατί: «Γιατί απάντησες...;»



## Ανοικτού τύπου ερωτήσεις

- Οι αποτελεσματικές ερωτήσεις δομούνται πάνω σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, δηλαδή ερωτήσεις που δεν απαντώνται με ένα ναι ή με ένα όχι.
- Αυτές οι ερωτήσεις προκαλούν προσεκτική ανάλυση των καταστάσεων.
- Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις αυτού του τύπου είναι:
  - Πώς θα ήθελες να προχωρήσεις τη διαδικασία;
  - Τι θεωρείς σημαντικό σ' αυτήν την περίπτωση;
  - Τι άλλο;
  - Διότι;
  - Μετά τι;



## Κλειστού τύπου ερωτήσεις

- Συνήθως απαντώνται με ένα ναι ή όχι.
- Είναι χρήσιμες για την επιβεβαίωση πληροφοριών.
- Γενικά δεν οδηγούν σε νέα συμπεράσματα. Αποδίδουν μόνο σε συνδυασμό με μία ανοικτού τύπου ερώτηση. Για παράδειγμα: «Συνάντησες τον πελάτη για τον οποίο συζητήσαμε προχθές;» Εάν η απάντηση είναι Ναι, τότε μπορείτε να ρωτήσετε «Πώς πήγε;»





## Ερωτήσεις του Γιατί

- Μπορείτε να τις χρησιμοποιείτε σποραδικά, καθώς έχουν την ιδιότητα να κάνουν το συνομιλητή σας να νιώθει ότι διαφωνείτε μαζί του ή ότι αποδοκιμάζετε τις επιλογές του.
- Πολλές απ' τις ερωτήσεις του Γιατί φθείρουν την εμπιστοσύνη και μειώνουν την αποτελεσματικότητά σας ως coach.
- Μετατρέψτε αυτού του τύπου τις ερωτήσεις σε ανοικτού τύπου που παρέχουν περισσότερες πληροφορίες.



## Ερωτήσεις του Γιατί

<b>Αντί για:</b>	<b>Μετατροπή:</b>
Γιατί το έκανες αυτό;	Ποιους παράγοντες χρησιμοποίησες για να λάβεις την απόφασή σου;
Γιατί δεν μπορείς να το κάνεις αυτό;	Ποια εμπόδια αναγνωρίζεις στην παρούσα φάση;
Γιατί εκνευρίστηκε μαζί σου;	Τι πιστεύεις ότι την επηρέασε;



## Χειρισμός παραπόνων

- Το coaching δεν είναι ψυχοθεραπεία.
- Εάν ένας συνομιλητής σας εκφράζει διαρκώς παράπονα για κάποιον ή κάτι χρησιμοποιείστε τα παρακάτω βήματα:
  - Ονομάστε τα συναισθήματα του συνομιλητή σας.
  - Βοηθήστε τους να σκεφθούν εναλλακτικές λύσεις.
  - Αποφασίστε τα επόμενα βήματα.



## Χειρισμός παραπόνων

Παράδειγμα:

Έχετε αναλάβει το coaching της Δέσποινας εδώ και κάποιο διάστημα. Στόχος των συναντήσεων είναι η διαχείριση του εργασιακού της χρόνου.

Η Δέσποινα παραπονιέται διαρκώς ότι κατά την περίοδο ειδοποίησης των πελατών του γραφείου σας για τις ανανεώσεις των συμβολαίων τους, δέχεται αιτήματα της τελευταίας στιγμής από συναδέλφους που δεν της επιτρέπουν να τηρήσει τις προθεσμίες της.



## Χειρισμός παραπόνων

Εσείς: «Είναι πραγματικά απογοητευτικό όταν ήδη εργάζεσαι υπό πίεση να δέχεσαι και επιπλέον φόρτο».

Εσείς: «Τι θα μπορούσες να κάνεις ώστε να μην βρεθείς ξανά σε παρόμοια θέση τον επόμενο μήνα;»

Η Δέσποινα σκέφτεται και καταλήγει σε μια σειρά ενεργειών.

Μαζί αποφασίζετε για το πλάνο που η Δέσποινα θα εφαρμόσει από δω και πέρα.

A black and white photograph of a young boy singing into a professional microphone. The boy is shown in profile, facing left, with his mouth wide open as if in the middle of a powerful note. The microphone is a large, silver, condenser model mounted on a black metal stand with a shock mount. A black circular pop filter is positioned between the boy and the microphone. The background is a plain, light-colored wall. On the far left edge of the image, there is a vertical decorative bar with a red-to-orange gradient.

Αποτελεσματική ανατροφοδότηση



## Η αξία της ανατροφοδότησης

- Αναμφίβολα η ενεργητική ακρόαση και οι αποτελεσματικές ερωτήσεις είναι πανίσχυρα εργαλεία.
- Σε κάποια στιγμή θα χρειαστεί να δώσετε ανατροφοδότηση.
- Για πολλούς ανθρώπους η ανατροφοδότηση αποτελεί απλά μια πράξη κριτικής.
- Ωστόσο, αποτελεί την επικοινωνία παρατηρήσεων σχετικά με μια εργασία.
- Παρέχοντας συχνά ανατροφοδότηση διαμορφώνετε τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τους επιτρέπετε να αναπτυχθούν.



## Γιατί μπορεί να γίνει δύσκολο

- Πολλοί θεωρούν την ανατροφοδότηση μια δύσκολη στιγμή.
- Αυτοί που πρέπει να την παρέχουν διστάζουν διότι:
  - Φοβούνται πως θα πληγώσουν τα συναισθήματα των άλλων.
  - Ανησυχούν ότι δεν θα είναι πλέον αρεστοί στο άλλο άτομο.
  - Ανησυχούν ότι ο δέκτης θα αναστατωθεί ή θα γίνει εχθρικός.
  - Πιστεύουν ότι ο δέκτης δεν πρόκειται να αλλάξει.





## Γιατί μπορεί να γίνει δύσκολο

- Οι δέκτες της ανατροφοδότησης πιθανόν να έχουν τις δικές τους πεποιθήσεις και θεωρούν ότι η ανατροφοδότηση:
  - Επιτίθεται στην προσωπικότητά τους.
  - Είναι άστοχη ή μεθοδευμένη
  - Είναι πολύ ασαφής για να είναι χρήσιμη.



## Παροχή ανατροφοδότησης

- Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση είναι:
  - Συγκεκριμένη.
  - Επικεντρωμένη στη συμπεριφορά του ατόμου.
  - Χρονικά οριοθετημένη.



## Παροχή ανατροφοδότησης

- Εξασφαλίστε ότι:
  - **Γνωρίζετε τα γεγονότα:** τί συνέβη (ποιος, τι, πού και πότε) και τι είδους αποτελέσματα πρέπει να αντιμετωπίσετε (θετικά ή αρνητικά).
  - **Επικεντρώνεστε στους στόχους του συνομιλητή σας:** η ανατροφοδότηση πρέπει να τον βοηθήσει να πετύχει συγκεκριμένους στόχους. Αποφύγετε την ανατροφοδότηση για μη σχετικά με τους στόχους του coaching θέματα.
  - **Υπογραμμίζετε συμπεριφορές και όχι στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου.** Παραμείνετε ειλικρινείς για το τι έκανε ή δεν έκανε ο συνομιλητής σας, χωρίς όμως να κρίνετε το χαρακτήρα ή τις προθέσεις του. Αποφύγετε εκφράσεις όπως: «Πάντοτε...» ή «Ποτέ...».



## Παροχή ανατροφοδότησης

Παράδειγμα:

Έχετε αναλάβει το coaching του Μανώλη σχετικά με την κατάρτιση του ετήσιου πλάνου πωλήσεών του. Σε μια πρόσφατη συνάντηση με τον διευθυντή του γραφείου σας, ο Μανώλης παρουσιάζει ένα ανολοκλήρωτο πλάνο με ορισμένα λάθη, το οποίο δεν επιτρέπει στη διοίκηση να λάβει τις σωστές αποφάσεις για το συνολικό στόχο.

**Μη αποτελεσματική ανατροφοδότηση:** «Δεν παραδίδεις ολοκληρωμένη και σωστή πληροφόρηση στην ομάδα. Στο μέλλον, θα πρέπει να προσπαθήσεις περισσότερο ώστε να είσαι πιο προσεχτικός».



## Παροχή ανατροφοδότησης

- Αυτού του είδους η ανατροφοδότηση είναι επικριτική και γενικόλογη.
- Ακούγεται σαν ο Μανώλης να μην έχει παρουσιάσει ποτέ σωστή πληροφορία στην ομάδα και υπονοεί ότι ήταν επίτηδες απρόσεχτος.
- **Αποτελεσματική ανατροφοδότηση:** «Την προηγούμενη εβδομάδα στη συνάντηση με το διευθυντή μας για τον ετήσιο στόχο, παρατήρησα ότι έλειπαν από το πλάνο σου ορισμένα δεδομένα πωλήσεων. Ο διευθυντής δεν μπόρεσε να καταλήξει σε μια τελική απόφαση επειδή δεν είχε όλη την πληροφορία. Τι σε απέτρεψε από το να παρέχεις αυτά τα δεδομένα;».



## Παροχή ανατροφοδότησης

- Η τελευταία προσέγγιση είναι συγκεκριμένη, επικεντρώνεται στη συμπεριφορά του Μανώλη και συνδέεται με το σκοπό των συναντήσεών σας στο πλαίσιο του coaching.
- Τελειώνει με μία ανοικτού τύπου ερώτηση που ωθεί τον Μανώλη να απαντήσει.
- Απ' την απάντηση του Μανώλη μπορείτε να αντλήσετε χρήσιμες πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικά βήματα.



# Η δύναμη της θετικής ανατροφοδότησης

Γιατί θα πρέπει να επικοινωνείτε συχνά στο συνομιλητή σας το τι κάνει σωστά;



## Η δύναμη της θετικής ανατροφοδότησης

- Έρευνες δείχνουν:
  - Σε επιχειρήσεις με υψηλή απόδοση οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πέντε φορές περισσότερη θετική ανατροφοδότηση από ότι αρνητική.
  - Η αρνητική ανατροφοδότηση εγγράφεται πιο έντονα στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Χρειάζονται περισσότερες θετικές ανατροφοδοτήσεις για να δημιουργήσετε ένα αξιομνημόνευτο αντίκτυπο.
  - Η θετική επιβεβαίωση αυξάνει την παραγωγικότητα, το ηθικό και τη συναισθηματική συμμετοχή του ατόμου που τη λαμβάνει.





## Δομήστε την ανατροφοδότησή σας

- Όταν είστε έτοιμοι δώστε ανατροφοδότηση ως εξής.
  - **Εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων:** δώστε την όσο γίνεται πιο κοντά στο γεγονός. Γενικά, προτιμήστε να επικεντρωθείτε σε αυτά που είναι άμεσα σχετικά παρά να αναμασάτε γεγονότα του μακρινού παρελθόντος. Εάν βέβαια παρέχετε επίσημο και συστηματικό coaching, τότε μπορείτε να παρέχετε ανατροφοδότηση για την πρόοδο που έχετε παρατηρήσει στο πέρασμα του χρόνου.
  - **Εφόσον έχετε ακούσει και έχετε θέσει ερωτήσεις:** ένας συνομιλητής θα είναι πιο δεκτικός στην ανατροφοδότησή σας, όταν έχει ήδη προβάλλει τις δικές του σκέψεις. Επίσης, τα σχόλιά σας θα είναι πιο σχετικά όταν θα έχετε ακούσει ενεργητικά.



## Δομήστε την ανατροφοδότησή σας

- **Με τη συγκατάθεση του άλλου:** εξασφαλίστε ότι ο συνομιλητής σας είναι δεκτικός και έτοιμος να σας ακούσει. Πείτε του: «Έχω κάποιες σκέψεις. Θα ήθελες να τις ακούσεις;» ή «Θα σε ενδιέφερε κάποια ανατροφοδότηση;».
- **Σε μικρές δόσεις:** η υπερβολική ανατροφοδότηση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες. Μοιραστείτε τα σχόλιά σας και ρωτήστε: «Θέλεις να μου κάνεις κάποιες ερωτήσεις;» ή «Πώς νιώθεις τώρα που άκουσες τις σκέψεις μου;».



## Δομήστε την ανατροφοδότησή σας

- Όταν παρέχετε ανατροφοδότηση στοχεύστε:
  - **Στην παρατήρηση σχετικών ενεργειών.** Παρακολουθήστε τις ενέργειες για τις οποίες έχετε αναλάβει το coaching. Για παράδειγμα, εάν ένα μέλος της ομάδας σας θέλει coaching για το τηλεφωνικό κλείσιμο ραντεβού με υποψήφιους πελάτες, ακούστε τον κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας του.
  - **Στη συχνή και συγκεκριμένη επιβράβευση.** Μην επικεντρώνεστε μόνο στις βελτιώσεις που ο συνομιλητής σας πρέπει να κάνει, αλλά τονίστε και όλα όσα πράττει σωστά.



## Δομήστε την ανατροφοδότησή σας

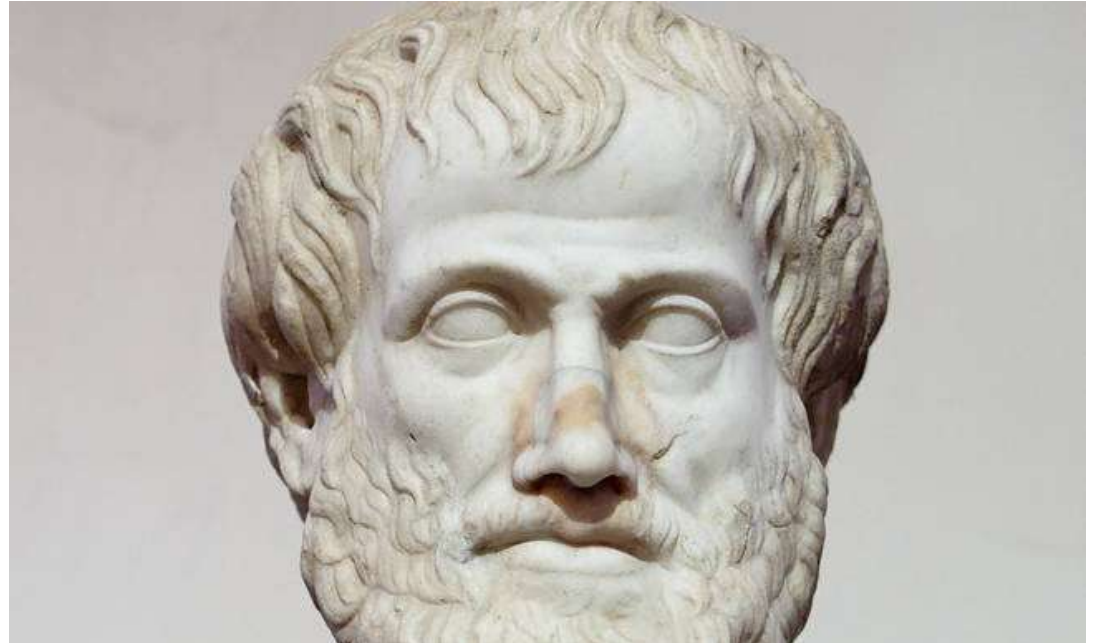
- Στην ενημέρωση του συνομιλητή για τον αντίκτυπο των προσωπικών του βελτιώσεων στο γραφείο σας. Για παράδειγμα:  
«Η βελτίωση που πέτυχες στο ποσοστό κλεισίματος τηλεφωνικών ραντεβού, αύξησε τις πωλήσεις του γραφείου μας κατά 5%».



Παροχή ανατροφοδότησης

## Ανατροφοδότηση

«Υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να αποφύγεις την κριτική...να μην κάνεις τίποτα, να μη λες τίποτα, να είσαι τίποτα...». – Αριστοτέλης





GROW



## GROW

- Το μοντέλο GROW είναι το πιο κοινό πλαίσιο για coaching παγκοσμίως.
- Διαθέτει απλή δομή.
- Πολλοί το έχουν ασπαστεί ως τον ιδανικό τρόπο δόμησης συναντήσεων coaching.
- Είναι ένα ακρωνύμιο που σημαίνει:
  - Στόχος (Goal).
  - Τρέχουσα πραγματικότητα (Current reality).
  - Επιλογές (Options).
  - Πρόθεση (Way forward).



## GROW

- Η χρήση του μοντέλου βασίζεται στη διαχείριση αποτελεσματικών ερωτήσεων.
- Το coaching δεν υποδεικνύει στο συνομιλητή τι πρέπει να κάνει.
- Το coaching τον βοηθά να καταλήξει στα δικά του συμπεράσματα μέσα από μια σειρά ερωτήσεων που θέτει ο coach την κατάλληλη στιγμή.

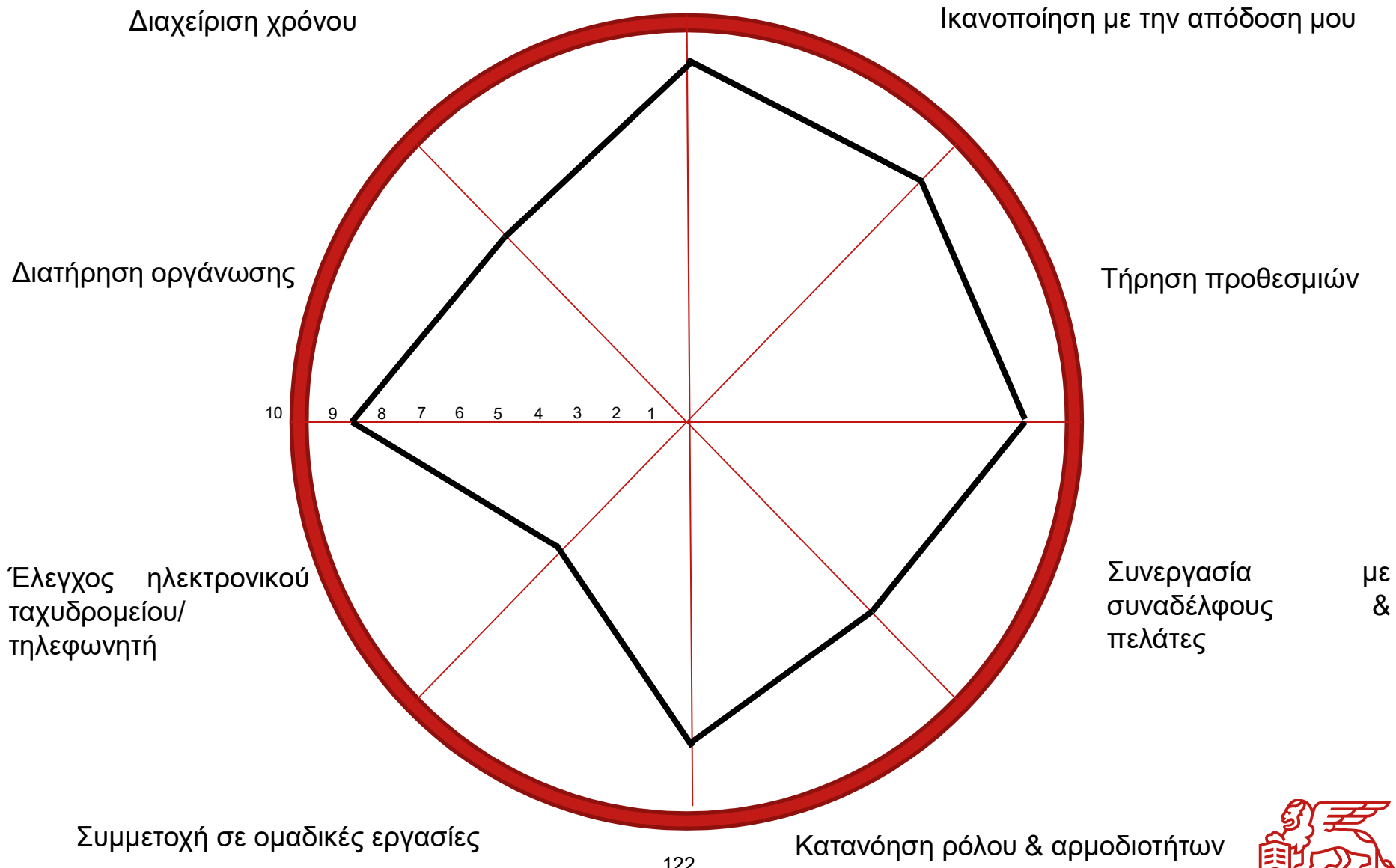




## Κύκλος απόδοσης

- Περιέχει οκτώ τομείς εργασιακής δραστηριότητας.
- Μετρά το επίπεδο ικανοποίησης τη στιγμή συμπλήρωσης του κύκλου.
- Κάθε τομέας βαθμολογείται από το 0 έως το 10 σχεδιάζοντας μία ευθεία γραμμή και δημιουργώντας μια νέα περίμετρο.
- Ποιοι τομείς θα βελτιωθούν και με ποιες ενέργειες;

# Κύκλος απόδοσης





## Στόχος (Goal)

- Ερωτήσεις για την αποσαφήνιση του στόχου:
  1. Τι θέλεις να πετύχεις από τη συγκεκριμένη συνάντηση coaching;
  2. Τι στόχο θέλεις να πετύχεις;
  3. Τι θα ήθελες να συμβεί με...;
  4. Τι πραγματικά θέλεις;
  5. Τι θα ήθελες να ολοκληρώσεις;
  6. Τι αποτέλεσμα προσπαθείς να πετύχεις;
  7. Ποιο αποτέλεσμα θα ήταν ιδανικό;
  8. Τι θέλεις να αλλάξεις;
  9. Γιατί ελπίζεις να πετύχεις το συγκεκριμένο στόχο;
  10. Ποια θα είναι τα οφέλη της επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου;



## Τρέχουσα Πραγματικότητα (Current reality)

- Ερωτήσεις για τη συνειδητοποίηση της τρέχουσας κατάστασης.
  1. Τι συμβαίνει σήμερα; (τι, ποιος, πότε και πόσο συχνά;) ποιο είναι το αποτέλεσμα ή η συνέπεια αυτού;
  2. Έχεις ήδη κάνει βήματα για την επίτευξη του στόχου σου;
  3. Πώς θα περιέγραφες αυτά που ήδη έχεις κάνει;
  4. Πού βρίσκεσαι σήμερα σε σχέση με το στόχο που έχεις θέσει;
  5. Σε μία κλίμακα από το ένα έως το δέκα πού βρίσκεσαι;
  6. Τι έχει συνδράμει στην επιτυχία σου έως σήμερα;
  7. Τι πρόοδο έχεις κάνει έως τώρα;
  8. Πάνω σε τι δουλεύεις αυτήν τη στιγμή;
  9. Τι απαιτείται από εσένα;
  10. Γιατί δεν έχεις επιτύχει το στόχο σου ήδη;

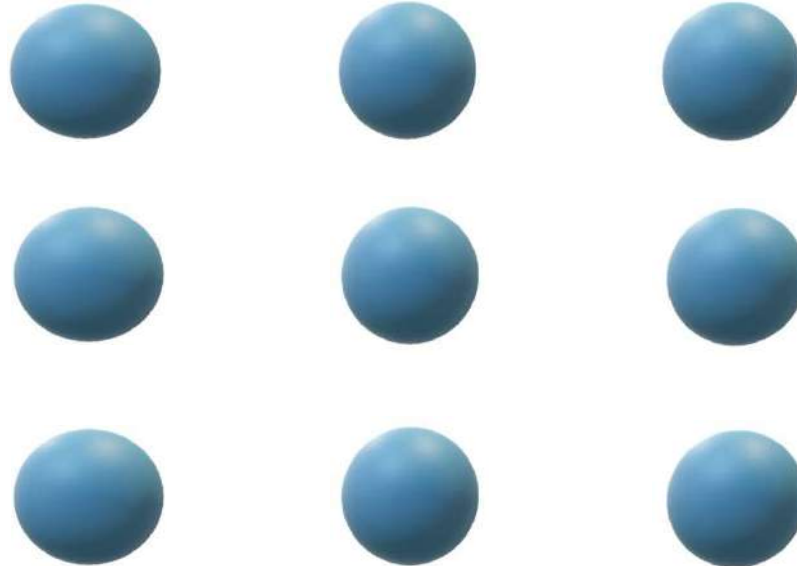
## Τρέχουσα Πραγματικότητα (Current reality)

11. Τι πιστεύεις ότι σε εμποδίζει;
12. Τι πιστεύεις ότι συμβαίνει στην πραγματικότητα;
13. Γνωρίζεις άλλους ανθρώπους που έχουν επιτύχει αυτόν το στόχο;
14. Τι έμαθες από...;
15. Τι έχεις δοκιμάσει έως σήμερα;
16. Πώς θα μπορούσες να αντιστρέψεις την κατάσταση αυτήν τη φορά;
17. Τι θα μπορούσες να κάνεις καλύτερα αυτήν τη φορά;
18. Σε μία κλίμακα από το ένα έως το δέκα πόσο σοβαρή ή επείγουσα είναι η κατάσταση;
19. Εάν κάποιος σου έλεγε ή σου έκανε κάτι παρόμοιο, τι θα σκεφτόσουν/ ένιωθες/ έκανες;



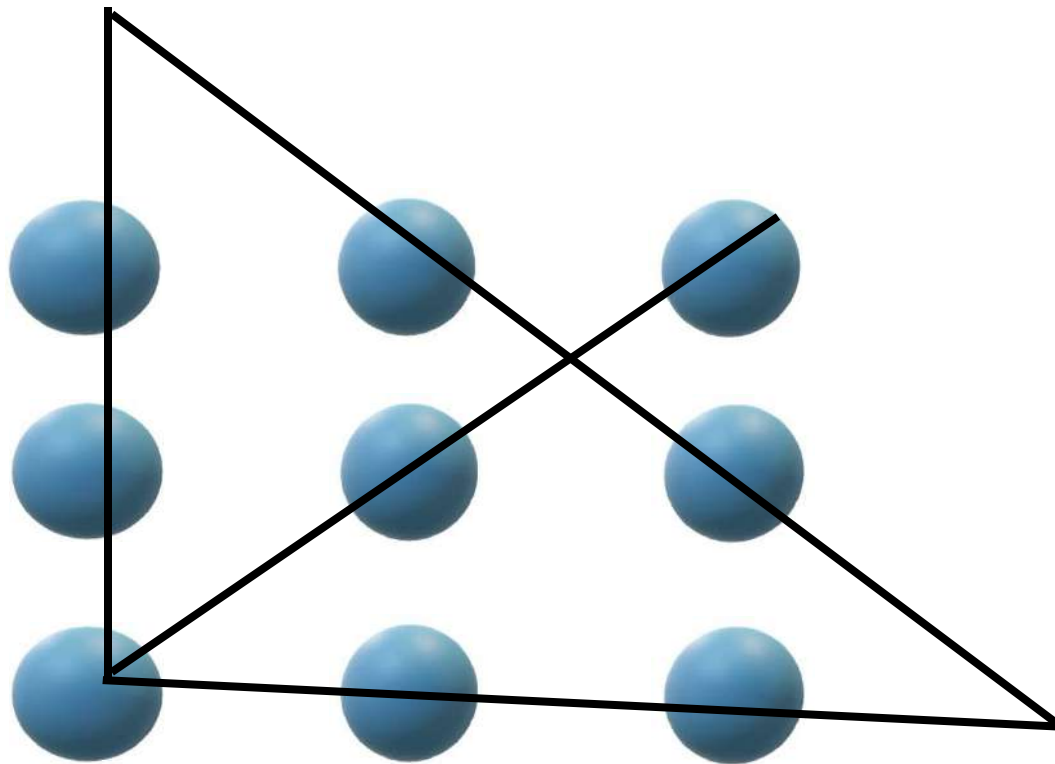
## Επιλογές (Options)

Συνδέστε τους παρακάτω εννιά κύκλους χρησιμοποιώντας μόνο τέσσερις ευθείες γραμμές, χωρίς το μολύβι σας να σηκωθεί από τη σελίδα και χωρίς να περάσετε δύο φορές από την ίδια γραμμή.





# Επιλογές (Options)





## Επιλογές (Options)

- Ερωτήσεις για το τι μπορεί να κάνει ο συνομιλητής για την επίτευξη του στόχου:
  1. Ποιες είναι οι επιλογές σου;
  2. Τι πιστεύεις ότι πρέπει να κάνεις μετά;
  3. Ποιο θα μπορούσε να είναι το πρώτο σου βήμα;
  4. Τι πιστεύεις ότι πρέπει να κάνεις προκειμένου να πάρεις ένα καλύτερο αποτέλεσμα ή να βρεθείς πιο κοντά στο στόχο σου;
  5. Τι άλλο θα μπορούσες να κάνεις;
  6. Ποιος άλλος θα μπορούσε να σε βοηθήσει;
  7. Τι θα γινόταν εάν δεν έκανες τίποτα;
  8. Τι έχει δουλέψει έως τώρα; πώς θα μπορούσες να αποκομίσεις περισσότερα απ' αυτό;
  9. Τι θα γινόταν εάν έκανες αυτό;
  10. Ποιο είναι το πιο δύσκολο κομμάτι αυτού για εσένα;





## Επιλογές (Options)

11. Τι συμβουλή θα έδινες σε έναν φίλο σου γι' αυτό;
12. Τι θα κέρδιζες ή τι θα έχανες κάνοντας ή λέγοντας κάτι τέτοιο;
13. Εάν κάποιος σου έκανε ή σου έλεγε κάτι παρόμοιο μ' αυτό που έκανες ή είπες τι πιστεύεις ότι θα συνέβαινε;
14. Ποια είναι η χειρότερη ή η καλύτερη πτυχή αυτής της επιλογής;
15. Με ποια επιλογή νιώθεις έτοιμος να αναλάβεις δράση;
16. Έχει ποτέ άλλοτε ξεπεράσει μια παρόμοια κατάσταση;
17. Τι θα μπορούσες να κάνεις διαφορετικά;
18. Ποιον γνωρίζεις που έχει εμπλακεί σε μία παρόμοια κατάσταση;
19. Εάν όλα ήταν πιθανά, τι θα έκανες;
20. Τι άλλο;



## Πρόθεση (Way forward)

- Ερωτήσεις για τη δημιουργία πλάνου δράσης και την επιβεβαίωση ότι ο συνομιλητής είναι αποφασισμένος να ενεργήσει.
  1. Πώς θα ξεκινήσεις με το συγκεκριμένο;
  2. Πες μου πώς πρόκειται να το κάνεις.
  3. Τι πιστεύεις ότι πρέπει να κάνεις αμέσως τώρα;
  4. Πώς θα ξέρεις όταν θα τα έχεις καταφέρει;
  5. Υπάρχει κάτι άλλο που θα μπορούσες να κάνεις;
  6. Σε μία κλίμακα από το ένα έως το δέκα, πόσο πιθανή είναι η επιτυχία σου;
  7. Τι θα χρειαζόταν για να γίνει δέκα;
  8. Τι εμπόδια εμφανίζονται στο δρόμο για την επίτευξη του στόχου σου;



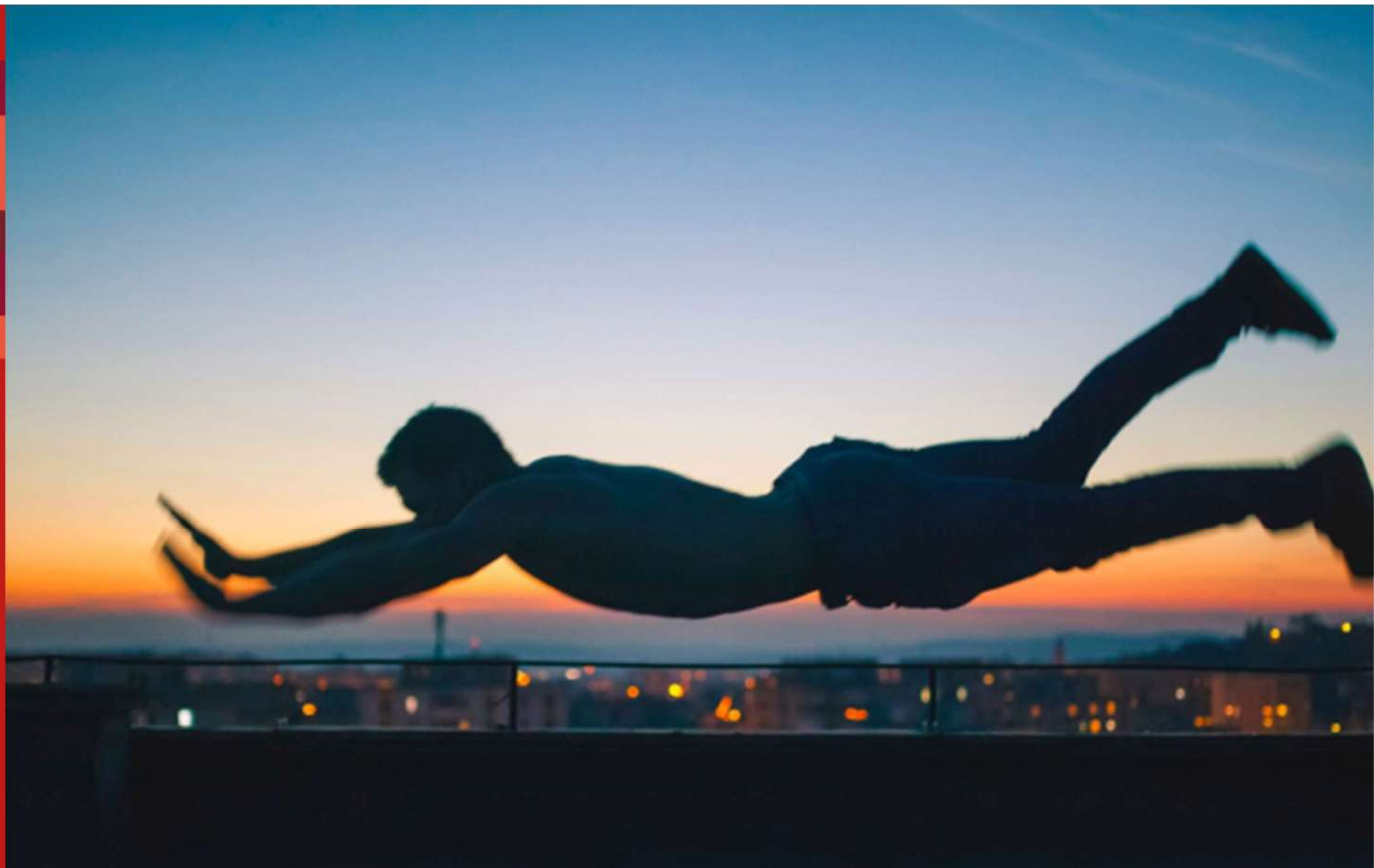
## Πρόθεση (Way forward)

9. Τι εμπόδια αναμένεις ή για ποια εμπόδια θα χρειαστεί να προετοιμαστείς;
10. Τι εργαλεία μπορούν να σε βοηθήσουν;
11. Υπάρχει κάτι που λείπει;
12. Ποιο θα ήταν ένα μικρό βήμα που μπορείς να κάνεις τώρα αμέσως;
13. Πότε πρόκειται να αρχίσεις;
14. Πώς θα ξέρεις ότι έχεις επιτύχει το στόχο σου;
15. Τι υποστήριξη χρειάζεσαι για να επιτύχεις το στόχο σου;
16. Τι θα συμβεί ή ποιο είναι το κόστος να μην επιτύχεις το στόχο σου;
17. Τι χρειάζεσαι από εμένα ή άλλους για να βοηθήσουμε στην προσπάθεια σου;



## GROW

- Σπάνια μια συζήτηση coaching θα ακολουθήσει μια ομαλή, σειριακή δομή τεσσάρων σταδίων.
- Ωστόσο, ένα απόθεμα αποτελεσματικών ερωτήσεων θα σας δώσει αυτοπεποίθηση για να ξεκινήσετε, έως ότου σας γίνει συνήθεια να περιηγείστε αποτελεσματικά μέσα στο μοντέλο.



Αναπτύσσοντας ευελιξία στη μάθηση



## Μαθησιακή ευελιξία (learning agility)

- Στόχος του coaching είναι και η ανάπτυξη ευελιξίας στην μάθηση.
- Η μαθησιακή ευελιξία αφορά:
  - Την ανάλυση και την κατανόηση σύνθετων καταστάσεων.
  - Την άμεση αφομοίωση νέων πληροφοριών.
  - Την ευέλικτη σκέψη, την απόρριψη παλαιών μοντέλων και τον εναγκαλισμό νέων προσεγγίσεων.
  - Την επίγνωση των λαθών και την αποκόμιση γνώσης απ' αυτά.
- Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητούμενα της σημερινής εποχής.



## Μαθησιακή ευελιξία (learning agility)

- Δεν έχει να κάνει με τον εξυπνότερο ή μ' αυτόν που ποτέ δεν κάνει λάθη στην εργασία του.
- Σχετίζεται με την αποδοχή νέων πληροφοριών, ανθρώπων και εμπειριών.
- Συνδέεται με την εξερεύνηση περίπλοκων καταστάσεων, τη δράση σε κρίσιμες καταστάσεις και την ανάληψη νέων προκλήσεων.



## Νοοτροπία ανάπτυξης

- Η νοοτροπία ανάπτυξης, δηλαδή η φιλοσοφία ότι με προσπάθεια και πρακτική, όλοι μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητες τους είναι απαραίτητη για την κατάκτηση της ευελιξίας στην μάθηση.
- Το αντίθετό της είναι η νοοτροπία της στασιμότητας, δηλαδή η φιλοσοφία ότι οι ικανότητες και η νοημοσύνη είναι προκαθορισμένα και δεν αναπτύσσονται μέσω της πρακτικής.





## Δύο διαφορετικοί κόσμοι...

- Η νοοτροπία της στασιμότητας: «Το ταλέντο και η νοημοσύνη είναι γενετικά προκαθορισμένα. Γεννήθηκα μ' αυτά και μ' αυτά πρέπει να δουλέψω».
- Η νοοτροπία της ανάπτυξης: «Μπορώ να βελτιώσω τις ικανότητές μου μέσα από την σκληρή δουλειά και την κατανόηση της συμπεριφοράς μου ώστε να επιλέγω παρά να αντιδρώ. Μπορώ να μάθω από τις δυσκολίες και τις προκλήσεις».
- Ως coach στόχος σας είναι να βοηθήσετε κάποιον να αναγνωρίσει ότι εάν λειτουργεί με νοοτροπία στασιμότητας να τον κατευθύνετε στη νοοτροπία ανάπτυξης.



## Δύο διαφορετικοί κόσμοι...

«Practice does not make perfect. Only perfect practice makes perfect.» -

Vince Lombardi, Διάσημος  
προπονητής του αμερικανικού  
ποδοσφαίρου.





## Αναζητήστε ενδείξεις

- Για να βοηθήσετε κάποιον να αναγνωρίσει ότι μια νοοτροπία στασιμότητας δεν του επιτρέπει να μάθει και να προσαρμοστεί, αναζητήστε ενδείξεις κατά τη διάρκεια των συναντήσεών σας.
- Οι συνομιλητές που λειτουργούν μ' αυτήν τη θεώρηση κάνουν γενικές δηλώσεις, κατηγορούν παράγοντες που δεν μπορούν να ελέγξουν και μιλούν αρνητικά για τον εαυτό τους.



## Αναζητήστε ενδείξεις

- «Δεν πρόκειται να έκλεινα αυτό το συμβόλαιο έτσι και αλλιώς».
- «Το σύστημα δεν επιτρέπει τη δημιουργικότητα».
- «Δεν μπορούμε να είμαστε ανταγωνιστικοί γιατί το μάρκετινγκ θέτει τις τιμές αρκετά ψηλά».
- «Δεν είμαι άνθρωπος που τα πηγαίνει καλά με άλλους ανθρώπους».
- «Δε θα γίνω ποτέ καλός στο...».



## Αντιδράστε

- **Θέστε ερωτήσεις για να προκαλέσετε αυτά τα συμπεράσματα.** Για παράδειγμα: «Είναι όντως αυτό αλήθεια;» ή «Τι άλλες δυνατότητες υπάρχουν;».
- **Δώστε αποδείξεις από τις δικές σας παρατηρήσεις που αντιτίθενται σ' αυτήν την αρνητική νοοτροπία.** Για παράδειγμα: «Μου λες ότι δεν τα πηγαίνεις καλά με άλλους ανθρώπους, όμως διαρκώς λαμβάνεις θετικά σχόλια από συναδέλφους σου σε άλλα τμήματα για την άμεση ανταπόκρισή σου».



## Αντιδράστε

- Βοηθήστε το άτομο να εκφράσει τις δηλώσεις που προκύπτουν από μια νοοτροπία στασιμότητας με όρους περισσότερο ευέλικτους. Για παράδειγμα η δήλωση «Δεν μου ταιριάζει η επαφή με άλλους ανθρώπους» μπορεί να μετατραπεί σε «Η απευθείας συναναστροφή μου με πελάτες είναι μια πρόκληση για εμένα αυτήν τη στιγμή».

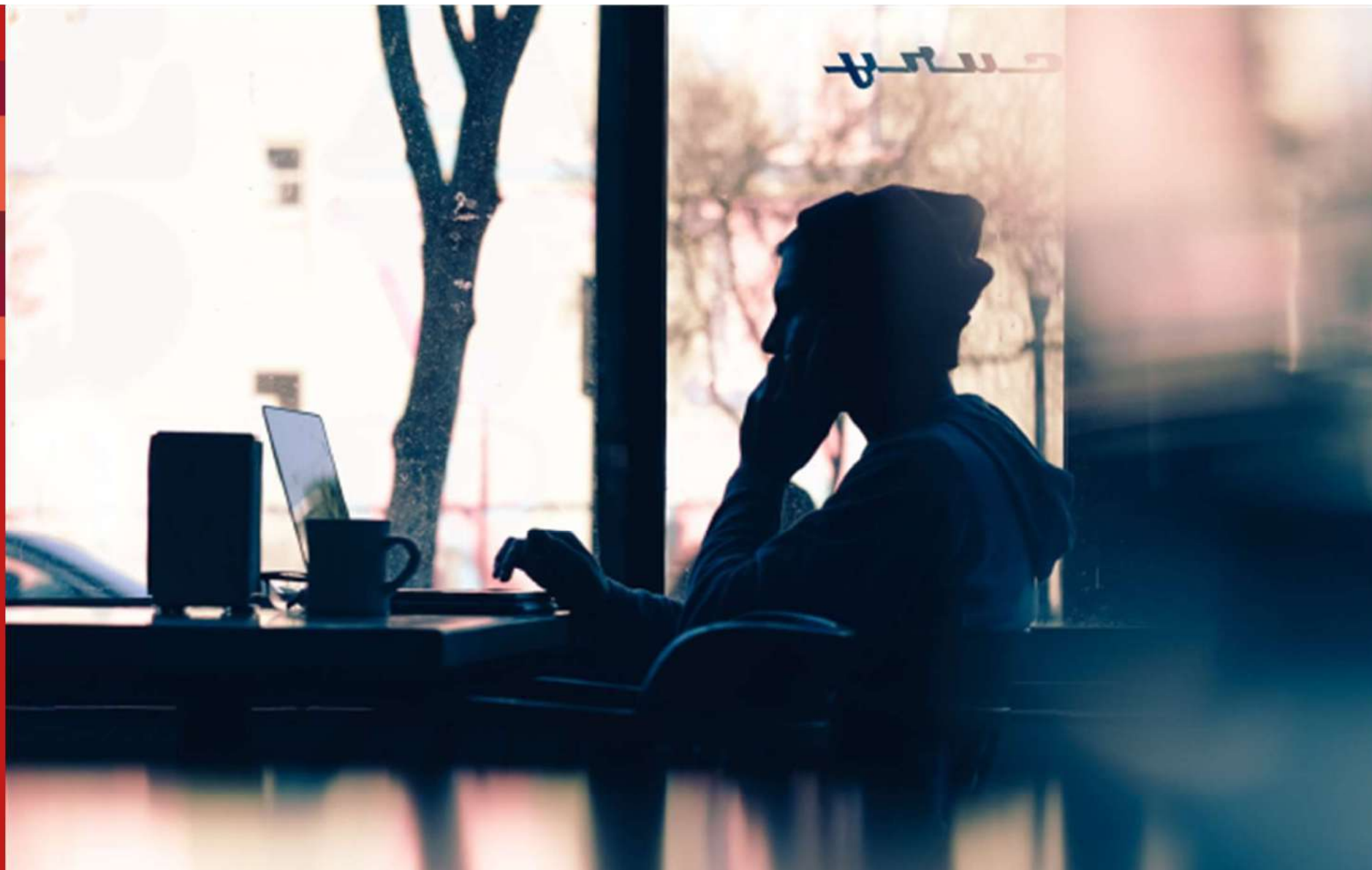


## Αντιδράστε

- **Δημιουργήστε τα επόμενα βήματα.** Μόλις το πρόβλημα τεθεί σε νέες πιο ευέλικτες βάσεις, συμφωνήστε για ένα μικρό βήμα προόδου. Για παράδειγμα: «Πριν μιλήσω ξανά με το συγκεκριμένο πελάτη, θα ζητήσω από τον προϊστάμενό μου μία συνάντηση coaching και μετά την επαφή μου με τον πελάτη θα τον ενημερώσω σχετικά».



Αμφισβητήστε τη νοοτροπία της στασιμότητας



Coaching εξ αποστάσεως





## Η απόσταση δεν αποτελεί πρόβλημα

- Σε ιδανικές συνθήκες το coaching γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο.
- Το coaching όμως γίνεται αποτελεσματικά και εξ' αποστάσεως όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν.



## Η απόσταση δεν αποτελεί πρόβλημα

- Φροντίστε:
  - **Να δώσετε τη δέουσα προσοχή σας:** Το coaching δεν είναι ακόμη μία τηλεδιάσκεψη. Εάν η προσοχή σας αποσπάται τότε θα χάσετε σημαντικές ενδείξεις και θα βλάψετε την εμπιστοσύνη του συνομιλητή σας. Ο συνομιλητής σας μπορεί να νιώσει ότι είναι ανώφελο να θίξει σημαντικά θέματα.



## Η απόσταση δεν αποτελεί πρόβλημα

- **Να κάνετε χρήση τηλεφώνου ή βίντεο:** Αφήστε το συνομιλητή σας να επιλέξει ανάλογα με ποιο μέσο νιώθει περισσότερο άνετα. Το βίντεο έχει μεγαλύτερο όφελος για την παρατήρηση εκφράσεων του προσώπου, αλλά μπορεί να αποσπά την προσοχή αρκετών ανθρώπων.
- **Να ξεκινήσετε χαμογελώντας ακόμη και εάν δε χρησιμοποιείτε βίντεο:** Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ένας συνομιλητής μπορεί να καταλάβει από τον τόνο της φωνής εάν χαμογελάτε ή είστε συνοφρυωμένος, ακόμη και εάν δε σας βλέπει.



## Η απόσταση δεν αποτελεί πρόβλημα

- **Να χρησιμοποιείτε email για την παρακολούθηση της διαδικασίας:** αποφύγετε να κάνετε coaching μέσω email, chat ή SMS, καθώς θα σας αφαιρέσει τη δυνατότητα αξιολόγησης σημαντικών στοιχείων. Ωστόσο, όλα αυτά είναι ιδανικά για να ευχαριστήσετε το συνομιλητή σας μετά το τέλος της συνάντησης, να κάνετε συμφωνίες για επόμενα βήματα, να μεταδώσετε πηγές πληροφοριών και να σχεδιάσετε την επόμενη συνάντησή σας.




## Η απόσταση δεν αποτελεί πρόβλημα

- **Να διαχειριστείτε το διαθέσιμο χρόνο σας:** Ανταλλάξτε κάποια agenda εκ των προτέρων. Μπορεί να είναι κάτι εντελώς απλό, όπως κάποια ενδεικτικά σημεία που θέλουν και οι δύο πλευρές να συζητήσουν. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης καλό είναι να ενημερώνετε το συνομιλητή σας για τον εναπομείναντα χρόνο. Για παράδειγμα: «Έχουμε αναλώσει το μισό μας χρόνο. Θα ήθελες να περάσουμε στο δεύτερο θέμα μας;».



## Η απόσταση δεν αποτελεί πρόβλημα

- **Να εκμεταλλευτείτε το χρόνο μετά τη συνάντηση:** Αφιερώστε δέκα λεπτά για να αναλογιστείτε τι ειπώθηκε προηγουμένως, να γράψετε σημειώσεις και να αποστείλετε τυχόν υλικό για το οποίο έχετε δεσμευτεί. Η συστηματική παρακολούθηση της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη όταν το coaching γίνεται εξ' αποστάσεως.



«Η καλύτερη στιγμή να φυτέψουμε ένα δένδρο είναι πριν από 20 χρόνια.

Η δεύτερη καλύτερη στιγμή είναι τώρα». – Κινέζικη παροιμία



Σας ευχαριστούμε.



Generali Hellas

Αθήνα

ublic





## Ερωτήσεις Τομέας Γ 2019 - Coaching

- 1. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του coaching, ένα από τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου προϊστάμενου είναι:**
  - α. Η σωστή κατεύθυνση των μελών της ομάδας του.
  - β. Η παροχή συμβουλών στα μέλη της ομάδας του.
  - γ. Η διαρκής εξέλιξη και ανάπτυξη των μελών της ομάδας του.
  - δ. Το α και το γ.
  
- 2. Ποια είναι η λειτουργία του coaching στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον;**
  - α. Η δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
  - β. Η διαρκής προσπάθεια ενός προϊσταμένου να βοηθήσει την ομάδα του να αναλογιστεί την απόδοση της.
  - γ. Η διαρκής προσπάθεια ενός προϊσταμένου να βοηθήσει την ομάδα του να βελτιώσει την απόδοση της.
  - δ. Το β και το γ.
  
- 3. Τι δεν επιτρέπεται όταν δραστηριοποιήστε ως coaches στο εργασιακό σας περιβάλλον;**
  - α. Να υποδεικνύετε στους ανθρώπους σας τι να κάνουν.
  - β. Να μην υποδεικνύετε στους ανθρώπους σας τι να κάνουν.
  - γ. Να επιλύετε τα προβλήματα των ανθρώπων σας όταν αυτοί απευθύνονται σ' εσάς.
  - δ. Το α και το γ.
  
- 4. Τι επιτρέπεται όταν δραστηριοποιήστε ως coaches στο εργασιακό σας περιβάλλον;**
  - α. Να βοηθάτε τους ανθρώπους σας να αξιολογούν διαφορετικές περίπλοκες καταστάσεις.
  - β. Να βοηθάτε τους ανθρώπους σας να επιλέγουν δράσεις με θετικά αποτελέσματα.
  - γ. Να επιλύετε τα προβλήματα της ομάδας σας με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών σας στόχων.
  - δ. Το α και το β.
  
- 5. Γιατί το coaching κρίνεται απαραίτητο στις σημερινές συνθήκες εργασίας;**
  - α. Διότι συνδράμει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων (δημιουργική/ αναλυτική σκέψη, κ.α.)
  - β. Διότι είναι αδύνατον για ένα σύγχρονο προϊστάμενο να κατευθύνει κάθε απόφαση της ομάδας του.
  - γ. Διότι συνήθως συνδέεται με το πλάνο ανταμοιβής του προϊσταμένου.
  - δ. Το α και το β.
  
- 6. Επιλέξτε το σωστό: Το coaching είναι κατάλληλο:**
  - α. Μόνο για εργαζόμενους με απόδοση που προβληματίζει.
  - β. Κυρίως για εργαζόμενους με απόδοση που προβληματίζει.
  - γ. Για όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.
  - δ. Μόνο για εργαζόμενους με καλή απόδοση για να εξελιχθούν περαιτέρω.

- 7. Για πιο λόγο οι millennials αναμένουν περισσότερο από άλλες γενιές εργαζομένων τις πρωτοβουλίες coaching;**
- α. Λόγω της μεγαλύτερης έκθεσης τους στη ψηφιακή τεχνολογία.
  - β. Εξαιτίας του υψηλότερου μορφωτικού τους επιπέδου.
  - γ. Διότι αναμένουν να μιλούν για την απόδοση τους διαρκώς και όχι μόνο σε προκαθορισμένες στιγμές.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 8. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του coaching ένας προϊστάμενος που διαρκώς κατευθύνει την ομάδα του διατρέχει τον κίνδυνο:**
- α. Να δημιουργήσει μία απόλυτα εξαρτημένη απ' αυτόν ομάδα.
  - β. Να περιορίσει την εξέλιξη της ομάδας του.
  - γ. Να αποξενώσει ταλαντούχους ανθρώπους.
  - δ. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 9. Σε ποιες βασικές αρχές βασίζεται το coaching;**
- α. Επικοινωνία – ανάθεση εργασιών – ανατροφοδότηση.
  - β. Ανασκόπηση – επικοινωνία – ανατροφοδότηση.
  - γ. Επικοινωνία – ανασκόπηση – υπευθυνότητα.
  - δ. Επικοινωνία – ανασκόπηση – αξιολόγηση.
- 10. Τι δεν αποτελεί coaching;**
- α. Η άμεση λύση ενός προβλήματος.
  - β. Η έναρξη διαλόγου για να βοηθήσετε ένα άτομο να σκεφτεί τις επιλογές του.
  - γ. Η παροχή συμβουλής.
  - δ. Το α και το γ.
- 11. Επιλέξτε το σωστό: Το coaching έχει ωφέλεια:**
- α. Αποκλειστικά και μόνο για το άτομο που το λαμβάνει.
  - β. Τόσο για το άτομο που το λαμβάνει όσο και για την επιχείρηση.
  - γ. Τόσο για το άτομο που το λαμβάνει όσο και για την επιχείρηση, αλλά και για το άτομο που το παρέχει (coach).
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 12. Μεταξύ άλλων το coaching θα βοηθήσει έναν προϊστάμενο:**
- α. Να γνωρίσει καλύτερα την ομάδα του.
  - β. Να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα την αλλαγή.
  - γ. Να προετοιμάσει την ομάδα του για τη διαδοχή του.
  - δ. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 13. Ποια χαρακτηριστικά της ασφαλιστικής αγοράς καθιστούν το coaching απαραίτητη προσθήκη στην καθημερινότητα ενός προϊσταμένου;**
- α. Οι ευμετάβλητες συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί.
  - β. Η δυσκολία διατήρησης ανθρώπων με ηγετικό προφίλ.
  - γ. Η δυσκολία προσέλκυσης νέων ταλαντούχων ανθρώπων.
  - δ. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.

- 14. Η χρήση του coaching ως μέσου ανάπτυξης των ανθρώπων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εξέλιξη ενός προϊστάμενου. Για πιο λόγο;**
- α. Διότι μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπων ο προϊστάμενος διεκδικεί ανώτερες θέσεις ευθύνης.
  - β. Διότι μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπων ο προϊστάμενος γίνεται πόλος έλξης για άλλα ταλαντούχα στελέχη.
  - γ. Διότι η ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί μια ικανότητα με σημαντική απήχηση στην αγορά εργασίας.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 15. Μία συζήτηση στα πλαίσια του coaching είναι πιθανότερο να έχει μεγαλύτερη ωφέλεια για τους εργαζόμενους σας όταν βασίζεται:**
- α. Στα θέματα που τους κινητοποιούν και τους ενδιαφέρουν.
  - β. Στα θέματα που τους προκύπτουν «φυσικά».
  - γ. Στο α και το β.
  - δ. Στα θέματα που αποτελούν προτεραιότητα για την επιχείρηση.
- 16. Η έναρξη μιας συζήτησης στα πλαίσια του coaching από τα δυνατά χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου είναι αποτελεσματικότερη διότι:**
- α. Δομεί την εμπιστοσύνη και την οικειότητα με τον εργαζόμενο.
  - β. Δίνει τη δυνατότητα σε δεύτερο χρόνο να συζητηθούν και τα λιγότερο δυνατά στοιχεία ενός εργαζόμενου.
  - γ. Δομεί μια καλύτερη εικόνα του προϊστάμενου απέναντι στα μέλη της ομάδας του.
  - δ. Το α και το β.
- 17. Η έναρξη μιας συζήτησης στα πλαίσια του coaching από τα λιγότερο δυνατά χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου ενδείκνυται διότι:**
- α. Ενισχύει την εικόνα του προϊστάμενου απέναντι στα μέλη της ομάδας του.
  - β. Δίνει προτεραιότητα στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
  - γ. Δίνει την ευκαιρία στα στελέχη να συνειδητοποιήσουν την κρισιμότητα της κατάστασης.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 18. Η εμπιστοσύνη που αποπνέει ένας προϊστάμενος στο εργασιακό του περιβάλλον υποστηρίζεται:**
- α. Από την ικανότητα λήψης ηθικών και δίκαιων αποφάσεων.
  - β. Από την επιλογή του «σωστού» ακόμα και όταν αυτό είναι δύσκολο.
  - γ. Από την προβολή διαφόρων σημείων που μεταδίδουν τη θέση του προϊστάμενου (αυτοκίνητο, κλειστό γραφείο, κ.α.)
  - δ. Το α και το β.
- 19. Η επίσημη ανακοίνωση ενός νεότευκτου προγράμματος coaching στους εργαζόμενους είναι απαραίτητη καθώς:**
- α. Σας δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνήσετε τη διαρκή πρόθεση σας για ανάπτυξη και εξέλιξη.
  - β. Σας δίνει την ευκαιρία να επικοινωνήσετε ότι δεν αποτελεί ένδειξη δυσαρέσκειας για την απόδοσή τους.
  - γ. Το α και το β.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.

- 20. Η συστηματική εφαρμογή του coaching στην επιχείρησή σας, επιτρέπει μεταξύ άλλων:**
- Να μοιραστείτε εμπειρίες.
  - Να αναγνωρίσετε νέες προτεραιότητες, ευκαιρίες ή προκλήσεις.
  - Να συζητήσετε για στόχους.
  - Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 21. Σύμφωνα με τις αρχές του coaching, ο προϊστάμενος έχει πάντοτε το προβάδισμα στην οργάνωση συναντήσεων σχετικών με τη βελτίωση των εργαζομένων του.**
- Σωστά. Η πρωτοβουλία για τη διενέργεια συναντήσεων coaching αποτελεί αποκλειστικό δικαίωμα ενός προϊσταμένου.
  - Λάθος. Η πρωτοβουλία για τη διενέργεια συναντήσεων coaching αποτελεί δικαίωμα τόσο του εργαζόμενου όσο και του προϊσταμένου.
  - Σωστά εφόσον ο προϊστάμενος είναι εκείνος που γνωρίζει καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
  - Λάθος. Η διοίκηση της επιχείρησης θέτει το στόχο για την οργάνωση συναντήσεων coaching.
- 22. Κάτω από ποιες συνθήκες μπορείτε να αναζητήσετε ιδανικές στιγμές για coaching;**
- Όταν ένας εργαζόμενος ασχολείται με θέματα ρουτίνας.
  - Όταν ένας εργαζόμενος καταπιάνεται με κάτι καινούργιο.
  - Όταν ένας εργαζόμενος διαχειρίζεται μια πρόκληση.
  - Το β και το γ.
- 23. Κάτω από ποιες συνθήκες μπορείτε να αναζητήσετε ιδανικές στιγμές για coaching;**
- Όταν ένας εργαζόμενος ζητά τη γνώμη σας.
  - Όταν ένας εργαζόμενος απασχολείται με θέματα ρουτίνας.
  - Όταν ένας εργαζόμενος έχει αναπτύξει τις ικανότητες εκείνες που του επιτρέπουν την εργασιακή ανεξαρτησία.
  - Το β και το γ.
- 24. Το coaching δεν είναι κατάλληλο όταν ένας εργαζόμενος:**
- Έχει τον απαιτούμενο χρόνο να σχεδιάσει μελλοντικές δράσεις για τη βελτίωση της απόδοσής του.
  - Αναλαμβάνει μια απαιτητική εργασία με επαρκή χρονικό ορίζοντα.
  - Αντιμετωπίζει μία κρίση και πρέπει να δράσει άμεσα.
  - Καμία από τις υπόλοιπες ερωτήσεις.
- 25. Πότε ένας προϊστάμενος οφείλει να κατευθύνει ένα μέλος της ομάδας του;**
- Όταν χρειάζεται συγκεκριμένες οδηγίες για μία τεχνική διαδικασία.
  - Όταν αντιμετωπίζει μία κρίση και πρέπει να δράσει άμεσα.
  - Όταν πρέπει να αλλάξει συμπεριφορά άμεσα.
  - Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 26. Όταν ένας προϊστάμενος έχει εντοπίσει μια κατάλληλη στιγμή για coaching, ο έλεγχος της πνευματικής του ικανότητας είναι απαραίτητος;**
- Όχι διότι προτεραιότητα έχει η διενέργεια του coaching.
  - Όχι διότι το coaching δεν αφορά τον ίδιο, αλλά τον εργαζόμενο.
  - Ναι ειδικά όταν οι σκέψεις του προϊσταμένου είναι αποσπασμένες σε άλλες υποχρεώσεις.
  - Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.

- 27. Μια συνάντηση coaching είναι προτιμότερο να αναβάλλεται όταν ο προϊστάμενος:**
- Έχει το διαθέσιμο χρόνο να βοηθήσει τον εργαζόμενο του.
  - Μπορεί να χειριστεί τη διαδικασία με ανοιχτό μυαλό και πραγματική περιέργεια.
  - Μπορεί να αγνοήσει άλλες υποχρεώσεις που μπορούν να προγραμματιστούν.
  - Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 28. Σε μια ενδεχόμενη συνάντηση coaching η ετοιμότητα του εργαζόμενου είναι σημαντική;**
- Όχι διότι προτεραιότητα αποτελεί η εκμετάλλευση της κατάλληλης στιγμής.
  - Ναι εάν ο εργαζόμενος είναι επιθετικός ή απασχολημένος πιθανόν η συνάντηση να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
  - Όχι διότι προτεραιότητα αποτελεί η κρίση του προϊσταμένου και όχι η διάθεση του εργαζομένου.
  - Το α και το γ.
- 29. Ποιος είναι ο στόχος μιας συζήτησης coaching;**
- Η εκπλήρωση των στόχων του προϊσταμένου σύμφωνα με το προσωπικό του πλάνο ανάπτυξης.
  - Η αύξηση των πωλήσεων το επόμενο τρίμηνο.
  - Η έναρξη διαλόγου που θα συνδράμει έναν εργαζόμενο να αναλογιστεί τις επιλογές και τις ενέργειες του.
  - Η έναρξη διαλόγου όπου ο προϊστάμενος θα κατευθύνει και θα συμβουλέψει τον εργαζόμενο του.
- 30. Μια γενική αρχή για το χρόνο ενεργητικής ακρόασης υποστηρίζει ότι:**
- Πρέπει να ακούτε τουλάχιστον τον τριπλάσιο χρόνο απ' αυτόν που μιλάτε.
  - Πρέπει να ακούτε τουλάχιστον το διπλάσιο χρόνο απ' αυτόν που μιλάτε.
  - Ο χρόνος ακρόασης οφείλει να είναι ίσος με το χρόνο ομιλίας.
  - Ο χρόνος ακρόασης οφείλει να υπολείπεται του χρόνου ομιλίας.
- 31. Ποιο είναι το ιδανικό ποσοστό ομιλίας ενός εργαζομένου κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης coaching;**
- 75%
  - 80%
  - 85%
  - 90%
- 32. Η μετάδοση των σκέψεων του coach προς τον εργαζόμενο οφείλουν να εκφράζονται:**
- Με ορολογία που βοηθά τον coach να τονίσει τις πεπειθήσεις του.
  - Με ορολογία που ευνοεί τον εργαζόμενο να υπερασπιστεί τις πεπειθήσεις του.
  - Με ουδέτερη ορολογία και ως ερμηνείες των όσων έχει παρατηρήσει.
  - Η μετάδοση των σκέψεων του coach δεν προβλέπεται στα πλαίσια του coaching.
- 33. Κάθε συνάντηση coaching οφείλει να ολοκληρώνεται με μια συμφωνία μελλοντικών ενεργειών. Σ' αυτήν τη φάση ο coach:**
- Υποδεικνύει στον εργαζόμενο το τι πρέπει να γίνει.
  - Ο coach επιτρέπει στον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει τη γνώση που αποκόμισε και να αναλάβει την ευθύνη των ενεργειών του.
  - Ο coach σε συνεργασία με τον εργαζόμενο αναλαμβάνει την ευθύνη υλοποίησης των μελλοντικών ενεργειών.
  - Το α και το γ.

- 34. Πότε είναι απαραίτητη η διαδικασία του συστηματικού επίσημου coaching;**
- α. Όταν οι απαιτούμενες ικανότητες είναι περίπλοκες.
  - β. Όταν ένα project είναι διαρκές.
  - γ. Όταν οι συνθήκες συνεργασίας είναι δύσκολες.
  - δ. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 35. Το αποτελεσματικό coaching βασίζεται:**
- α. Στην ενεργητική ακρόαση.
  - β. Στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου.
  - γ. Στην ικανότητα του coach να συμβουλέψει σωστά τον εργαζόμενο.
  - δ. Το α και το β.
- 36. Απαραίτητες προϋποθέσεις της ενεργητικής ακρόασης είναι:**
- α. Η περιέργεια και η ενσυναίσθηση του coach.
  - β. Η περιέργεια και η κατάρτιση του coach.
  - γ. Η δεκτικότητα και η διάθεση του εργαζόμενου.
  - δ. Η περιέργεια και η δεκτικότητα του εργαζόμενου.
- 37. Η τακτική οπτική επαφή με το συνομιλητή κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης coaching μεταδίδει:**
- α. Συγκέντρωση.
  - β. Καλή διάθεση.
  - γ. Διορατικότητα.
  - δ. Εμπιστοσύνη.
- 38. Το ακρωνύμιο GROW σημαίνει:**
- α. Στόχος – πλάνο δράσης – δέσμευση – ανατροφοδότηση.
  - β. Στόχος – τρέχουσα πραγματικότητα – επιλογές – ανατροφοδότηση.
  - γ. Στόχος – τρέχουσα πραγματικότητα – επιλογές – πρόθεση.
  - δ. Τρέχουσα πραγματικότητα – επιλογές – πρόθεση – ανατροφοδότηση.
- 39. Το μοντέλο GROW βασίζεται:**
- α. Στη χρήση αποτελεσματικών συμβουλών από έναν έμπειρο coach.
  - β. Στη χρήση ψηφιακών εργαλείων που ενδυναμώνουν τη διαδραστικότητα των συμμετεχόντων.
  - γ. Στη διαχείριση αποτελεσματικών ερωτήσεων.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 40. Επιλέξτε το σωστό: Μία συζήτηση coaching σπάνια:**
- α. Οδηγεί σε αποτελέσματα αποδεκτά από τον εργαζόμενο.
  - β. Ακολουθεί μία ομαλή δομή τεσσάρων σταδίων.
  - γ. Κινητοποιεί τον εργαζόμενο να αναλάβει την ευθύνη των ενεργειών του.
  - δ. Ενδυναμώνει τη φήμη ενός προϊσταμένου ως πόλο έλξης επιτυχημένων στελεχών.
- 41. Η μαθησιακή ευελιξία (learning agility) μεταξύ άλλων αφορά:**
- α. Την άμεση αφομοίωση νέων πληροφοριών.
  - β. Την επίγνωση των λαθών.
  - γ. Το α και το β.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.

- 42. Η μαθησιακή ευελιξία (learning agility) μεταξύ άλλων αφορά:**
- α. Την ανάλυση και την κατανόηση σύνθετων καταστάσεων.
  - β. Την ευέλικτη σκέψη και τον εναγκαλισμό νέων προσεγγίσεων.
  - γ. Το α και το β.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 43. Η μαθησιακή ευελιξία (learning agility) μεταξύ άλλων σχετίζεται:**
- α. Με την ανάδειξη στελεχών με αλάνθαστη απόδοση στην εργασίας τους.
  - β. Με την προβολή στελεχών με υψηλό δείκτη νοημοσύνης.
  - γ. Με το α και το β.
  - δ. Με την αποδοχή νέων πληροφοριών, ανθρώπων και εμπειριών.
- 44. Σύμφωνα με τη νοοτροπία της ανάπτυξης οι ικανότητες ενός ανθρώπου:**
- α. Καθορίζονται γενετικά και δεν υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης.
  - β. Καθορίζονται γενετικά και υπάρχουν ελάχιστα περιθώρια εξέλιξης τους.
  - γ. Μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της προσπάθειας και της πρακτικής.
  - δ. Το α και το β.
- 45. Σύμφωνα με τη νοοτροπία της στασιμότητας οι ικανότητες ενός ανθρώπου:**
- α. Καθορίζονται γενετικά, ωστόσο μπορούν να αναπτυχθούν έως ένα σημείο με συγκεκριμένες ενέργειες.
  - β. Μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της συστηματικής προσπάθειας και της πρακτικής.
  - γ. Καθορίζονται γενετικά και δεν αναπτύσσονται μέσω της πρακτικής.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 46. Στελέχη που έχουν υιοθετήσει τη νοοτροπία της στασιμότητας συνήθως:**
- α. Κάνουν γενικόλογες δηλώσεις.
  - β. Κατηγορούν εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορούν να επηρεάσουν.
  - γ. Μιλούν αρνητικά για τον εαυτό τους.
  - δ. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 47. Η έκφραση «Δεν πρόκειται να έκλεινα αυτό το συμβόλαιο έτσι και αλλιώς» δηλώνει:**
- α. Νοοτροπία ανάπτυξης.
  - β. Νοοτροπία ρεαλισμού.
  - γ. Νοοτροπία μεθοδικότητας.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.
- 48. Η έκφραση «Δεν θα γίνω πότε καλός στο...» δηλώνει:**
- α. Νοοτροπία ρεαλισμού.
  - β. Νοοτροπία ανάπτυξης.
  - γ. Νοοτροπία στασιμότητας.
  - δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.

**49. Μία αποτελεσματική αντίδραση ενός coach σε μία δήλωση νοοτροπίας στασιμότητας είναι:**

- α. Η αποδοχή της δήλωσης του εργαζομένου για τη διατήρηση των ισορροπιών εντός της ομάδας.
- β. Η αναφορά της δήλωσης στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για ανατροφοδότηση.
- γ. Η παροχή αποδείξεων/ παρατηρήσεων εκ μέρους του coach που αντιτίθενται στη νοοτροπία της στασιμότητας.
- δ. Το α και το β.

**50. Επιλέξτε το λάθος: Μία συνάντηση coaching μπορεί:**

- α. Να διεξαχθεί τόσο δια ζώσης όσο και εξ' αποστάσεως εάν οι συνθήκες το επιβάλλουν.
- β. Να διεξαχθεί αποκλειστικά δια ζώσης.
- γ. Να διεξαχθεί αποκλειστικά εξ' αποστάσεως.
- δ. Το β και το γ.

**51. Όταν μία συνάντηση coaching διεξάγεται εξ' αποστάσεως η χρήση του email μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:**

- α. Την πραγματοποίηση της συνάντησης λόγω της απόστασης.
- β. Τη συμφωνία των επόμενων βημάτων στη διαδικασία.
- γ. Το σχεδιασμό της επόμενης συνάντησης coaching.
- δ. Το β και το γ.

**52. Όταν μία συνάντηση coaching διεξάγεται εξ' αποστάσεως η επιλογή των μέσων διεξαγωγής γίνεται:**

- α. Αποκλειστικά από τον coach.
- β. Σε συνεργασία του coach με τον εργαζόμενο.
- γ. Είναι καλύτερο να επιλέξει ο εργαζόμενος ανάλογα με το επίπεδο άνεσής του με τα διαθέσιμα μέσα.
- δ. Καμία από τις υπόλοιπες απαντήσεις.

**53. Για ποιο λόγο είναι αναποτελεσματική η διενέργεια μιας συνάντησης coaching εξ' αποστάσεως όταν πραγματοποιείται μέσω της ανταλλαγής ηλεκτρονικών μηνυμάτων;**

- α. Γιατί μ' αυτόν τον τρόπο ο coach δεν μπορεί να καταγράψει επαρκώς τις σημειώσεις του.
- β. Γιατί μ' αυτόν τον τρόπο ο coach δεν έχει τη δυνατότητα να παρατηρεί «ζωντανά» το συνομιλητή του.
- γ. Γιατί μ' αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος δεν μπορεί να διατηρήσει την προσοχή του στην συνομιλία.
- δ. Το α και το γ.

**54. Η διαχείριση του διαθέσιμου χρόνου κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης coaching, ιδιαίτερα όταν αυτή πραγματοποιείται εξ' αποστάσεως, μπορεί να πραγματοποιηθεί:**

- α. Μεταθέτοντας την ευθύνη τήρησης του συμφωνημένου χρόνου στον εργαζόμενο.
- β. Αναθέτοντας την τήρηση του διαθέσιμου χρόνου σε έναν παρατηρητή.
- γ. Μέσω της ενημέρωσης του συνομιλητή από τον coach για τον εναπομείναντα χρόνο.
- δ. Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.



**55. Η χρήση του Κύκλου της Απόδοσης στα αρχικά στάδια μιας διαδικασίας coaching είναι χρήσιμη καθώς:**

- α. Επιτρέπει στον εργαζόμενο να βαθμολογήσει την απόδοση του σε συγκεκριμένους εργασιακούς τομείς.
- β. Επιτρέπει στον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει την τρέχουσα πραγματικότητα και να επιλέξει τους τομείς στους οποίους επιθυμεί να εξελιχθεί.
- γ. Το α και το β.
- δ. Επιτρέπει στον coach να προσγειώσει έναν ταλαντούχο εργαζόμενο υποδεικνύοντας του τα αδύναμα σημεία του.

**56. Η ερώτηση «Τι θέλεις να αλλάξεις;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**

- α. Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
- β. Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
- γ. Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
- δ. Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.

**57. Η ερώτηση «Τι θα ήθελες να συμβεί με...;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**

- α. Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
- β. Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
- γ. Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
- δ. Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.

**58. Η ερώτηση «Πώς θα περιέγραφες αυτά που ήδη έχεις κάνει;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**

- α. Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
- β. Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
- γ. Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
- δ. Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.

**59. Η ερώτηση «Πάνω σε τι δουλεύεις αυτήν τη στιγμή;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**

- α. Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
- β. Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
- γ. Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
- δ. Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.

**60. Η ερώτηση «Τι πιστεύεις ότι σε εμποδίζει;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**

- α. Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
- β. Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
- γ. Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
- δ. Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.

**61. Η ερώτηση «Τι άλλο θα μπορούσες να κάνεις;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**

- α. Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
- β. Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
- γ. Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
- δ. Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.

- 62. Η ερώτηση «Εάν όλα ήταν πιθανά, τι θα έκανες;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**
- Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
  - Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
  - Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
  - Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.
- 63. Η ερώτηση «Σε μία κλίμακα από το ένα έως το δέκα, πόσο πιθανή είναι επιτυχία σου;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**
- Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
  - Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
  - Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
  - Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.
- 64. Η ερώτηση «Πες μου πώς πρόκειται να το κάνεις;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**
- Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
  - Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
  - Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
  - Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.
- 65. Η ερώτηση «Πώς θα ξέρεις ότι έχεις επιτύχει το στόχο σου;» σε ποιο στάδιο του μοντέλου GROW εντάσσεται;**
- Στο στάδιο καθορισμού του στόχου.
  - Στο στάδιο καθορισμού της τρέχουσας πραγματικότητας.
  - Στο στάδιο καθορισμού των μελλοντικών ενεργειών.
  - Στο στάδιο καθορισμού των διαφορετικών επιλογών.
- 66. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του coaching όταν κάποιος εκφράζει ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο αποδέκτης της επικοινωνίας θα πρέπει:**
- Να προσπαθήσει να το λύσει για τη διευκόλυνση του ατόμου που τον εμπιστεύεται.
  - Να αντισταθεί στην επιθυμία να το λύσει.
  - Να τον κατευθύνει προκειμένου να επισπεύσει την ολοκλήρωση των εκκρεμοτήτων.
  - Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις.
- 67. Η χρήση διαστημάτων σιωπής κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας έχει σημαντικά οφέλη καθώς:**
- Παρέχει στο συνομιλητή το περιθώριο για ανασκόπηση.
  - Παρέχει στον coach περιθώριο να θυμηθεί την επόμενη ερώτησή του.
  - Παρέχει στο συνομιλητή τη δυνατότητα να προτείνει τη δική του λύση.
  - Το α και το γ.
- 68. Ένας αποτελεσματικός coach οφείλει να προσέχει τόσο τη μη λεκτική επικοινωνία όσο και τη λεκτική;**
- Ναι, καθώς μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας μεταδίδονται χρήσιμες πληροφορίες.
  - Όχι, καθώς η μη λεκτική επικοινωνία τελικά εκφράζεται μέσω της λεκτικής.
  - Όχι καθώς η μη λεκτική επικοινωνία δεν μπορεί να ερμηνευτεί ξεκάθαρα.
  - Το β και το γ.

**69. Δύο συνομιλητές που ενδιαφέρονται για το αντικείμενο της συζήτησης συνήθως:**

- α. Κρατούν σημειώσεις.
- β. Καταγράφουν τη συνομιλία για μελλοντική χρήση.
- γ. Τείνουν να κινούνται προς το συνομιλητή τους.
- δ. Το α και το β.

**70. Οι αποτελεσματικές ερωτήσεις αποτελούνται από:**

- α. 90% ανοικτού τύπου ερωτήσεις – 10% κλειστού τύπου ερωτήσεις.
- β. 80% ανοικτού τύπου ερωτήσεις – 10% κλειστού τύπου ερωτήσεις – 10% ερωτήσεις του Γιατί.
- γ. 90% ανοικτού τύπου ερωτήσεις – 9% κλειστού τύπου ερωτήσεις – 1% ερωτήσεις του Γιατί.
- δ. 90% ανοικτού τύπου ερωτήσεις – 8% κλειστού τύπου ερωτήσεις – 2% ερωτήσεις του Γιατί.