

# HR

PROFESSIONAL



Υπερβαίνοντας την προσωπική κρίση  
διαχειριζόμαστε την εξωτερική

Γιάννης Κουτσουμάρης, Managing Partner &  
Master Executive Coach

## Special Reports

- Business Studies
- Job Sites & e-recruiting
- Remote-Mobile Working

# Υπερβαίνοντας την προσωπική κρίση διαχειριζόμαστε την εξωτερική

Ο Γιάννης Κουτσομάρης, Managing Partner & Master Executive Coach της inwards, σε μια εκ βαθέων συνέντευξη στο HR PROFESSIONAL, εξήγησε τους λόγους που άφησε πίσω του μια επιτυχημένη καριέρα για να αφοσιωθεί σε μια ανθρωποκεντρική και καινοτόμα πρόταση για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη στελεχών.

της Τζένης Αναγνωστοπούλου, janagnostopoulou@boussias.com



**HR PROFESSIONAL:** Σας είχαμε συνηθίσει σε διαφορετικές συζητήσεις, μέσα από ρόλους εμπορικούς, ανάπτυξης αγορών και χωρών. Εδώ και δύο χρόνια, όμως αποφασίσατε (προτού η κρίση εκδηλωθεί) να αφήσετε πίσω σας μια επιτυχημένη καριέρα στην καλύτερη, επαγγελματικά, ηλικία σας για να δημιουργήσετε την inwards. Ένα, όπως θα δούμε, «καινοτόμο concept», που θέτει κάτω από την ίδια στέγη υπηρεσίες επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης. Πρώτα απ' όλα μια τέτοια αλλαγή φαντάζει πολύ μεγάλη και τολημρή. Πώς το αποφασίσατε;

**Γιάννης Κουτσομάρης:** Το εγχείρημα αυτό είναι πρωτίστως προσωπικό, κι ίσως όχι τόσο τολημρό όσο φαίνεται, γιατί στηρίζεται σε δύο βαθιές ρίζες. Η πρώτη είναι μια παλιά, εφηβική αγάπη για τις επιστήμες που ασχολούνται με τον άνθρωπο που, αν και σπούδαζα οικονομικά, με έφερνε στη βιβλιοθήκη της Φιλοσοφικής να διαβάζω από κλασική ψυχολογία έως μαθησιακές δυσκολίες.

Η δεύτερη ρίζα ποτίστηκε κατά τη θητεία μου στις επιχειρήσεις. Ήταν μια βαθιά πεποίθηση ότι ο μόνος υπαρκτός παράγων σε κάθε οργάνωση είναι ο άνθρωπος. Οι υπόλοιποι (μέσα παραγωγής, διαδικασίες, τεχνολογία κ.λπ.) είναι μέρος της σκιάς που δημιουργείται από το φως που ο πρώτος ρίχνει πάνω στον οργανισμό ανάλογα με την ώρα - την εποχή δηλαδή ή τη συγκυρία που βρίσκεται.

Η στιγμή όμως που αποφάσισα να αλλιάξω καριέρα ήταν όταν βεβαιώθηκα ότι η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι για μένα ένα θέμα μεγαλύτερης σημασίας και ενδιαφέροντος απ' όσο ένας ρόλος CEO θα μου επέτρεπε να ασχοληθώ.

**HR.P:** Πιστεύετε πως η εικοσαετής εμπειρία σας σε διεθνείς εταιρείες ήταν καθοριστική προϋπόθεση για την επιτυχία σας στη νέα σας δουλειά που είναι η ανάπτυξη αυτών που σήμερα διοικούν ή είναι επιχειρηματίες;

**Γ.Κ.:** Πιστεύω πως δημιούργησα μια συνθήκη ικανή. Όμως αυτό δεν προκύπτει από τον αριθμό των ετών ή τις θέσεις που εργάστηκα. Αυτό που κυρίως με βοήθησε ήταν η ευκαιρία που είχα να ζήσω την αλλαγή, δουλεύοντας σε μεγάλα διεθνή projects αναμόρφωσης μεγάλων εταιρειών (Sales & Operation Planning - SCJ, εξαγορά του FMCG τομέα της Bayer - SCJ, Changing to Last - Barilla, One Unilever - Unilever Group, Transform to Win - SCJ), ο μεγάλος αριθμός ανθρώπων που γνώρισα και κυρίως η δική μου διπλή ματιά μέσα σε όλα αυτά: του παρατηρητή και του συμμετέχοντα, ταυτόχρονα. Ξέρετε, η καθημερινή μου άσκηση ήταν να προσπαθώ -ως παρατηρητής- να διακρίνω τις vonτικές παγίδες που κάνουν προσωπικές πεποιθήσεις, λογικά άλματα και εταιρικά στερεότυπα να φαίνονται ως αντικειμενικά εμπόδια. Έτσι προσπαθούσα να αποφύγω λάθος αποφάσεις και να διδαχθώ, αν μπορούσα, από τα λάθη του παρελθόντος.

**HR.P:** Τελικά, μαθαίνουν οι άνθρωποι από τα λάθη τους;

**Γ.Κ.:** Νομίζω πως μαθαίνουμε, αλλά δεν είμαι βέβαιος αν, από μόνοι μας, μαθαίνουμε...τα σωστά! Κι ο λόγος είναι ότι αξιολογούμε τις πράξεις μας κι ερμηνεύουμε τα λάθη μας μέσα από την ίδια οπτική που τα διαηράξαμε. Γιατί το Plan B, ενώ φτιάχνεται για να επιτύχει αυτό που δεν κατάφερε το Plan A, εντούτοις, συνήθως είναι λιγότερο πειστικό, δημιουργικό και «δεμένο»; Διότι φτιά-

χνεται από τους ίδιους ανθρώπους, που παρά τη διαφανόμενη αποτυχία του Plan A, εκείνοι διατηρούν την ίδια οπτική και απλώς αλλιάζουν τις ενέργειες.

Γιατί, ενώ η προτεραιότητα των περισσότερων οργανισμών είναι να αυξήσουν το engagement, χρησιμοποιούν εργαλεία που σχετίζονται με το motivation και τραυματίζουν θανάσιμα το engagement; Διότι η τάση μας είναι να εμπιστευόμαστε αυτό που ήδη γνωρίζουμε, και ακόμη κι αν είναι εσφαλμένο, το ότι μας είναι οικείο, το κάνει να φαίνεται κατάλληλο, ιδιαίτερα, αν τη στιγμή που παίρνουμε την απόφαση βρισκόμαστε υπό πίεση.

**HR.P:** Αυτό που λέτε είναι αντίθετο με την κοινή πεποίθηση ότι δηλαδή διδασκόμαστε από τα λάθη μας.

**Γ.Κ.:** Έχετε δίκιο. Υπάρχουν κάποιες αλήθειες που αρνούμαστε να δούμε, όχι γιατί δεν διαθέτουμε ευθυκρισία, αλλά γιατί ο εγκέφαλός μας δεν το επιτρέπει, καθώς είναι προγραμματισμένος να βλέπει ως υπαρκτό αυτό που εκ των προτέρων πιστεύουμε ότι υπάρχει και να αγνοεί αυτό που έρχεται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις μας. Γι' αυτό και η πραγματικότητα είναι... υποκειμενική και γι' αυτό κι από τα ίδια ερεθίσματα ή δεδομένα διαφορετικοί άνθρωποι καταλήγουμε σε διαφορετικά συμπεράσματα.

**HR.P:** Πάμε στο παρόν. Τι είναι η inwards και πότε γεννήθηκε;

**Γ.Κ.:** Η inwards είναι ένας χώρος γνώσης και ανάπτυξης με δύο τομείς. Ο τομέας ADVANCED COACHING προσφέρει τις εξής υπηρεσίες επαγγελματικής ανάπτυξης:

**Advanced Coaching**, που είναι η ομώνυμη υπηρεσία με τις τέσσερις επιμέρους εναλλακτικές:

- Executive Coaching
- Leadership Coaching
- Sales Coaching
- Career Coaching

**Women Mentoring:** λανσάρεται τώρα και αναφέρεται αποκλειστικά σε γυναίκες που κατέχουν ή στοχεύουν σε υψηλόβαθμες θέσεις καθώς και σε HRD

**Internal Coaches Training:** είναι εκπαίδευση Coaching για διευθυντές με διοίκηση ανθρώπων και HR managers

**Communication & Image:** για όσους μετράει η επικοινωνία και η εικόνα στη δουλειά τους

**Business Coaching:** υποστήριξη σε Διοικητικά Συμβούλια και επιχειρηματίες, αποκλειστικά για μεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις.



Επίσης, ο τομέας SYSTEMIC THERAPY προσφέρει επιλογές προσωπικής ανάπτυξης μέσα από υπηρεσίες:

- Συμβουλευτικές
- Θεραπείας, σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο
- Επιμόρφωσης & Εκπαίδευσης Γονέων.

Με τους δύο αυτούς τομείς φιλοδοξούμε να καλύψουμε τις ανάγκες ανάπτυξης για όλους τους ρόλους που επιτελεί ο σύγχρονος άνθρωπος και να δώσουμε πρόσβαση σε όποιον θέλει να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες μας, είτε ως οργανισμός είτε ως άτομο, ιδιωτικά. Έτσι κι αλλιώς η εποχή, που η ανάπτυξη των στελεχών επαφιόταν στο πλάνο της εταιρείας τους, έχει παρέλθει. Σήμερα η ανάπτυξη αποτελεί ατομική υπόθεση και ευθύνη. Η inwards ως σύνολο (γιατί ο τομέας SYSTEMIC THERAPY προϋπήρχε) γεννήθηκε στις 11/11/2011, με καισαρική, γιατί μας άρεσε πολύ αυτή η ημερομηνία.

**HR.P: Να υποθέσω ότι οφείτετε στο πάθος για την πρωτιά;**

**Γ.Κ.:** Όχι, παρακαλώ μην το υποθέσετε. Οφείλεται στο πάθος μας για την ανάδειξη της μοναδικότητας και της ατομικότητας. Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να ζήσουμε και να μοιραστούμε με τους ανθρώπους που μας εμπιστεύονται τη μοναδική προσωπική τους διαδρομή. Η πρωτιά είναι ένα στιγμιαίο αποτέλεσμα, συχνά ένα τέλος. Κι ίσως ο αριθμός ένα αδικείται αν τον βλέπουμε μόνο ως σύμβολο επιτυχίας, γιατί κρύβει ένα μεγαλύτερο συμβολισμό: είναι ο μόνος αριθμός, που με μια κίνηση, σε φέρνει από την ανυπαρξία (το μηδέν) στη ζωή. Ε, αυτό έγινε και με την inwards.

“ Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να ζήσουμε και να μοιραστούμε με τους ανθρώπους που μας εμπιστεύονται τη μοναδική προσωπική τους διαδρομή.

**HR.P: Σήμερα θα μιλήσουμε κυρίως για τον τομέα επαγγελματικής ανάπτυξης. Και πριν απ’ όλα, γιατί inwards και γιατί Advanced Coaching;**

**HR.P.:** inwards, γιατί όλες οι υπηρεσίες μας έχουν το φακό στραμμένο προς το εσωτερικό του ατόμου και της επιχείρησης. Και θα σας πω γιατί αυτό αποδίδει: **διότι οι άνθρωποι βάζουμε τον τρόπο που υπάρχουμε μέσα στις επιχειρήσεις και οι αποφάσεις που παίρνουμε είναι καθορισμένες από το «πώς εμείς είμαστε», τον τρόπο της ύπαρξής μας.**

Αν αλλιάξουμε τον τρόπο που υπάρχουμε, εντελώς νέες δυνατότητες δράσης ανοίγονται οι οποίες παράγουν απροσδόκτα αποτελέσματα για εμάς και τα συστήματα που ανήκουμε. Γι’ αυτό και η δική μας συνεισφορά έγκειται στην ανάπτυξη των ανθρώπων για τη δημιουργία αποτελεσμάτων, μέσα από τη διευκόλυνση αυτής της αλλαγής.

Advanced Coaching γιατί αφενός βασισόμαστε στη μεθοδολογία του Behavioral Coaching Institute της Αμερικής (που είναι ο μεγαλύτερος παγκόσμιος φορέας εφαρμοσμένου συμπεριφορικού coaching στο χώρο εργασίας), απ’ όπου έχουμε πιστοποιηθεί και αφετέρου έχουμε εμείς οι ίδιοι αναπτύξει μια πηλαφόρμα τεσσάρων υπηρεσιών Coaching (Executive, Leadership, Sales και Career), οι οποίες λειτουργούν και αυτόνομα αλλήλα και συνδυαστικά, είτε ταυτόχρονα είτε διαδοχικά. Αυτή η πηλαφόρμα είναι εμπνευσμένη από τις ανάγκες των στελεχών στην Ελλάδα, όπως τις βίωσα προσωπικά και τις συνάντησα στους συναδέλφους μου. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός CEO που έχει πρόσφατα προαχθεί και προηγουμένως ήταν CFO ή Marketing Director, μπορούμε να επιλέξουμε ένα πρόγραμμα Leadership Coaching με συγκεκριμένα τμήματα από Sales Coaching με το εξής σκεπτικό: αν το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί ως νέος CEO είναι οι πωλήσεις και (ίσως) το μεγαλύτερο budget που διαχειρίζεται είναι οι παροχές προς τους πελάτες, γιατί να μην δούμε την ανάγκη του συνολικά; Επίσης είναι Advanced διότι πλέον των μορφών Coaching, στην inwards χρησιμοποιούμε τις συνέργειες και τη γνώση κι από τους δύο τομείς ενισχύοντας πολύ το περιεχόμενο των υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους, αφού γνωρίζουμε καλά πώς να αντιμετωπίζουμε, όχι μόνο την ανάγκη ανάπτυξης σ’ ένα ρόλο αλλά και την εναρμόνιση μεταξύ των ρόλων που το ίδιο άτομο επιτελεί (π.χ. ηγέτης, μέλος ομάδας, σύζυγος, γονιός, κ.λπ.).

**HR.P: Ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος coaching;**

**Γ.Κ.:** Ο πρώτος είναι ο ίδιος ο coachee. Η υπευθυνότητά του κι η πίστη στην πρόδοό του. Ο δεύτερος είναι η σχέση του με τον coach, ο οποίος με τη μεθοδολογία και το προσωπικό του στηλ διευκολύνει τις νοητικές διεργασίες του coachee. Υπάρχουν κι άλλοι, αλλά αυτοί οι δύο καθορίζουν το 70% της επιτυχίας.

**HR.P: Υπάρχουν περιπτώσεις που δεν «επιδέχονται» coaching; Αν ναι, πώς το αντιμετωπίζετε;**

**Γ.Κ.:** Σε περιπτώσεις που έχουμε, για παράδειγμα, κάποια συμπτώματα ψυχικής δυσλειτουργίας, δεν προχωράμε σε coaching. Στις περιπτώσεις αυτές η ανάγκη καλύπτεται από τις υπηρεσίες του τομέα Systemic Therapy.

**HR.P: Είναι εύκολη η αλλαγή στη συμπεριφορά και πόσο γρήγορη μπορεί να είναι;**

**Γ.Κ.:** Η αλλαγή είναι απολύτως εφικτή, μόνιμη και αξίζει τόσο πολύ όσο η δυνατότητα να συνδεόμαστε καλύτερα με τους άλλους και να επιτυγχάνουμε τους στόχους μας.



Η ταχύτητα επίτευξης της αλλαγής είναι ανάλογη με την εξατομίκευση του προγράμματος και μπορεί να είναι από 3 έως 12 μήνες. Γι' αυτό στην inwards δημιουργούμε το πρόγραμμα, αφού γνωρίσουμε τον υποψήφιο και το σύστημα στο οποίο δρα. Βεβαίως η βάση, τα στάδια και το επιστημονικό υπόβαθρο είναι δεδομένα, αλλά η επιμόρφωση, τα διαγνωστικά που θα χρησιμοποιηθούν, οι δεξιότητες που θα δουλεύουν, ο χρόνος που θα απαιτήσει κάθε στάδιο και άλλες τεχνικές παράμετροι καθορίζονται με βάση τον υποψήφιο, γιατί κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Ό,τι ακούμε και συζητάμε είναι γενικές γνώσεις, προσεγγίσεις, μέθοδοι και απόψεις. **Η προσωπική αλήθεια είναι άλλο πράγμα. Και η αλλαγή οδηγεί στην επιτυχία, όταν ξαναγράψει την προσωπική αλήθεια.**

**HR.P.: Τι μπορεί να οδηγήσει σήμερα στελέχη και οργανισμούς στην επιτυχία;**

**Γ.Κ.:** Η βασική πρόκληση για στελέχη και οργανισμούς είναι να ξεπεράσουν σύνθετα και σημαντικά προβλήματα που εμφανίζονται ως νέα νόσος που κανένα από τα γνωστά φάρμακα δεν μπορεί να αντιμετωπίσει. Σήμερα, λοιπόν, που δεν υπάρχουν στρατηγικές επιτυχίες, που τα best practices παγκόσμια εκλείπουν, που οι ηγεσίες αμφισβητούνται και η επιβίωση δεν είναι δεδομένη, ο αυτόματος πιλότος είναι επικίνδυνος. Γι' αυτό, τελικά, εκείνο που οδηγεί (ή όχι) τους οργανισμούς στην επιτυχία είναι η ευκινησία να παράγουν εσωτερικά νέα γνώση και, κυρίως, η άνοδος του επιπέδου της ατομικής συνειδητότητας των ηγετών και των στελεχών για να τη χρησιμοποιούν με νέους τρόπους. Δηλαδή, η δυνατότητα, από τη μία να δουν νέες επιλογές κι από την άλλη να σταματήσουν να βλέπουν ως επιλογές παλιές αγαπημένες συμπεριφορές και συνήθειες που τους έφεραν μεν ως εδώ, αλλά, πλέον αποτελούν εμπόδιο στην επιτυχία τους. Γι' αυτό σε κάθε πρόγραμμα ανάπτυξης το ισοζύγιο στη σχέση μαθαίνω-ξεμαθαίνω είναι αυτό που οδηγεί στην πραγματική αναμόρφωση του ατόμου και δημιουργεί ανάλογες προϋποθέσεις για τον οργανισμό.

**HR.P.:** Μια από τις υπηρεσίες σας είναι το «Internal Coaches Training» όπου εσείς ο ίδιος εκπαιδεύετε ομάδες διευθυντικών στελεχών ως εσωτερικούς Coaches. Πιστεύετε ότι το εσωτερικό coaching δουλεύει το ίδιο αποτελεσματικά με το εξωτερικό;

**Γ.Κ.:** Το εσωτερικό coaching υπηρετεί άλλο σκοπό από το «εξωτερικό», οπότε δεν υπάρχει άμεση σύγκριση. Το coaching από επαγγελματία Coach εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι πιο προηγμένο μεθοδολογικά και φέρνει εντελώς καθαρό αέρα στον οργανισμό, κ.λπ. Το Internal

Coaching πάλι, όταν διδαχθεί σωστά, γίνεται μέρος της κουλτούρας και συνεισφέρει εξαιρετικά σε τρεις περιοχές: **την εδραίωση δεξιοτήτων, την ενίσχυση θετικών συμπεριφορών και τον προσανατολισμό στην επίλυση προβλημάτων.** Έτσι βοηθά μεγάλο μέρος των εργαζομένων να αποδίδουν σταθερά περισσότερο σ' ένα περιβάλλον που αισθάνονται καλά.

**HR.P.:** Σήμερα οι διοικητικές ομάδες και οι CEOs βοηθούν τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά μέσα στους οργανισμούς που διοικούν;

**Γ.Κ.:** Τους βοηθούν, όταν βρίσκουν τρόπους και πηγές για να βοηθούνται και οι ίδιοι. Όπως και στο αεροπλάνο, ο πρώτος που φορά τη μάσκα οξυγόνου σε περίπτωση αποσυμπίεσης (σαν αυτή που ζούμε δηλαδή) είναι ο γονιός, για να μπορεί στη συνέχεια να βοηθήσει και τα παιδιά του να κάνουν το ίδιο. Για αυτό τα προγράμματα ανάπτυξης και υποστήριξης, όπως το coaching θα πρέπει, ιδανικά, να ξεκινούν από ψηλά. Για να μπορεί η υποστηρικτική συμπεριφορά να φτάσει σε όλους που τη χρειάζονται, όχι λόγω προσωπικής ανεπάρκειας, αλλά λόγω υπέρμετρης δυσκολίας.

Γνωρίζουμε όλοι ότι στελέχη, που τη μια μέρα ζουν την πίεση του να πάρουν σκληρές αποφάσεις, την επόμενη βιώνουν τη φόρτιση της ανακούωσης και τη μεθεπόμενη εμψυχώνουν το προσωπικό για τον επόμενο στόχο. Αυτοί οι άνθρωποι, επειδή ανήκουν σε αυτούς που αποφασίζουν, συχνά θεωρείται πως δεν χρειάζονται υποστήριξη. Είναι όμως έτσι; Αυτοί που την Παρασκευή απολύονται σίγουρα χρειάζονται βοήθεια αλλά και αυτοί που τη Δευτέρα έχουν μια άδεια καρέκλα δίπλα τους, πώς το βιώνουν και με ποιους ταυτίζονται;

**HR.P.:** Αυτή όμως δεν είναι η πραγματικότητα;

**Γ.Κ.:** Αυτή είναι και δεν αλλιάζει. Γι' αυτό ο μόνος τρόπος για να την υπερβούμε είναι να υπερβούμε τον εαυτό μας και ν' αλλιάξουμε εμείς. Μόνο ξεπερνώντας την προσωπική κρίση, ανοίγει ο δρόμος για τη διαχείριση της εξωτερικής κρίσης.

Κι ευτυχώς αυτή η επιλογή υπάρχει ακόμη διαθέσιμη για εκείνους που είναι -κυριολεκτικά- επιφορτισμένοι να διοικούν σε μια τέτοια συγκυρία.

**HR.P.:** Πώς μπορεί να έρθει κανείς σε επικοινωνία μαζί σας;

**Γ.Κ.:** Ασφαώς με ένα τηλεφώνημα ή e-mail, ενώ στο site μας [www.inwards.gr](http://www.inwards.gr) υπάρχουν περιληπτικά όλες οι σχετικές πληροφορίες. Αν κάποιος εγγραφεί, ανήκει στα μέλη τα οποία λαμβάνουν επιστημονικά άρθρα, προσκλήσεις σε έρευνες και δικές μας απόψεις, όπως αυτές που μου δώσατε την ευκαιρία να συζητήσουμε, οι οποίες διαμορφώνονται από την καθημερινή μας εμπειρία με τους ανθρώπους που μας εμπιστεύονται. **HR**