

Ανθρωποκεντρική Εκπαίδευση Στελεχών: Υπόθεση ελληνικής ψυχής



Ο Γιάννης Καλογεράκης, Πρόεδρος της JMK, στα γραφεία της εταιρείας

"Στη JMK δεν πιστεύουμε ότι κάποιος μπορεί να αλλιάξει προσωπικότητα ή χαρακτήρα. Πιστεύουμε ακράδαντα, όμως, ότι μπορεί να επιλέξει να εξωτερικεύσει το θετικό κομμάτι της υπόστασής του αν καθοδηγηθεί/εκπαιδευτεί κατάλληλα". Ο Γιάννης Καλογεράκης, Πρόεδρος της JMK, μίλησε στο HR Professional για μια ξεχωριστή προσέγγιση στην εκπαίδευση στελεχών που ταυτίζεται με την ελληνική ψυχή, την Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση.

της Σοφίας Καρακάση, skarakasi@boussias.com

HR Professional: Σε μια εποχή που οι εταιρείες πασχίζουν να επιτύχουν "πελατοκεντρικές" προσεγγίσεις, εσείς υποτιμάτε το λογότυπό σας (JMK) με το "Ανθρωποκεντρική Εκπαίδευση Στελεχών. Τι ακριβώς εννοείτε και γιατί το υπερασπίζεστε;

Γιάννης Καλογεράκης: Στο επίκεντρο της εκπαίδευσής μας δεν είναι ο πελάτης (πελατοκεντρική προσέγγιση), αλλά ο άνθρωπος (ανθρωποκεντρική προσέγγιση), ο οποίος μπορεί να είναι ο εσωτερικός πελάτης (συνάδελφος), ο εξωτερικός πελάτης, ο φίλος, ο συγγενής, ο/η σύζυγος, το παιδί μας. Αν συγκεντρωθούμε στον άνθρωπο φτιάχνουμε και πλούτο, ενώ αν συγκεντρωθούμε στα χρήματα δεν φτιάχνουμε ανθρώπους. Στη JMK επιστρέφουμε και βασιζόμαστε στον Άνθρωπο, αυτόν ακριβώς που τόσο επίμονα γύρευε ο Διογένης και που ο Coelho τοποθετεί μέσα μας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εξής: στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής προσέγγισης, το βασικό μότο είναι "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο", προσδίδοντάς του ένα στοιχείο ακαταλόγιστου, που απαιτεί προσέγγιση υποκρισίας και ψευτοκολακίας. Δηλαδή "πετάει ο γάιδαρος;" "Φυσικά κύριε πελάτη, αφού το λέτε εσείς...". Για εμάς, ο πελάτης είναι ένας άνθρωπος, με ανάγκες, ευθύνες και άγχη, ένας άνθρωπος που συχνά δεν γνωρίζει τι ακριβώς θέλει. Σκοπός είναι η διερεύνηση και κατανόηση των πραγματικών του αναγκών, που συχνά παρασάγγας απέχουν από αυτές που αρχικά νόμιζε και η ικανοποίηση αυτών μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών που του παρέχουμε.

Και για να προσθέσουμε στη συζήτηση ένα στοιχείο πρόκλησης, θα σας έλεγα ότι για εμάς δεν υπάρχουν πλέον "προϊόντα", αλλά μόνο "υπηρεσίες" που καλύπτουν με επιτυχία και διαχρονικότητα τις ανάγκες των πελατών.

Κατ' αντιστοιχία, ένας μάνατζερ δεν έχει υφισταμένους που τους αξιολογεί ως προς την απόδοσή τους, αλλά υφισταμένους που τους αναπτύσσει προκειμένου να αποδώσουν. Όχι λοιπόν "Performance Review", αλλά "Performance and Development Review".

Πλέον δεν λέμε "our business is Productivity", αλλά "our business is People". Και διαλαλούμε: "Systems make things possible. People make things happen".

HR P.: Πιστεύετε ότι με αυτόν τον τρόπο μπορούν να διατηρηθούν τα καλά στελέχη σε μια επιχείρηση;

Γ.Κ.: Δεν πιστεύω στις μεθοδεύσεις για διατήρηση ικανών στελεχών, αλλά στην εκπαίδευση για δημιουργία ικανών στελεχών. Όταν κάποιος ταλέντο μας φύγει δεν πρέπει να τα βάζουμε μαύρα και να δημιουργούμε κλίμα πανικού, διότι καταστρέφουμε εκείνους που μένουν πίσω, υποτιμώντας τους. Η ικανότητα να δημιουργήσεις ικανά στελέχη βοηθώντας τους να εξωτερικεύσουν τα διαφορετικά ταλέντα που όλοι έχουμε μέσα μας είναι το ζητούμενο.

Εντωμεταξύ, στις εταιρείες με την παραπάνω νοοτροπία και την κουλτούρα της διαβίου εκπαίδευσης συμβαίνει κάτι μαγικό ως απόρροια των παραπάνω: τα ικανά στελέχη στην πλειοψηφία τους δεν φεύγουν! Αλλά ακόμα και αν κάποιος φύγει, η συγκεκριμένη κουλτούρα εκτοξεύει τον αντικαταστάτη του για μεγαλύτερα επιτεύγματα.

Θυμάμαι όταν αποχώρησα, ύστερα από 5 χρόνια υπηρεσίας, από τη θέση του Διευθυντή Πωλήσεων και Μάρκετινγκ της Ζήνων ΑΕ, ο αντικαταστάτης μου, μου είπε χαρακτηριστικά: "Πέντε χρόνια είχα και διόρθωνα το βιογραφικό μου μέσα στην τσάντα μου και το πηγαινόφερνα. Ήθελα να πάω και σε άλλη εταιρεία, αλλά εσύ συνεχώς μας μάθαινες νέα πράγματα και μας βοηθούσες να αναπτυχούμε. Έλεγα κάτσε να "του πάρω" και αυτό και μετά να φύγω". Όχι μόνο δεν έφυγε, αλλά πέτυχε και ακόμα μεγαλύτερα πράγματα μετά την αποχώρησή μου. Όταν οι άνθρωποι "ρουτινιάζουν", αρχίζουν να ψάχνονται και τους φταίνει όλα και πρωταρχικά ο μισθός τους. Όταν, όμως, μαθαίνουν και εξελίσσονται είναι σε εγρήγορη, ανακαλύπτουν τη δύναμη της γνώσης και ο μισθός αποτελεί μικρότερη προτεραιότητα. Τέτοιες εταιρείες στην αγορά τις λέμε χαρακτηριστικά "σχολεία" και ποτέ όταν μιλάμε για το πέρασμά μας από αυτές δεν αναφερόμαστε στα χρήματα. Στη JMK υποστηρίζουμε την εταιρεία-διαχρονικό σχολείο, όπου όλοι επικεντρώνονται στο να αναπτύξουν τον άνθρωπο.

HR P.: Πώς αποφασίσατε να ιδρύσετε ακόμα μια εταιρεία Εκπαίδευσης Στελεχών στην Ελλάδα; Και μάλιστα μια εταιρεία αυτόνομη που δεν στηρίζεται στην αντιπροσώπευση κάποιου από τους μεγάλους εκπαιδευτικούς οίκους του εξωτερικού;

“ Για μας, το "διδάσκω" σημαίνει σε καθοδηγώ να ανακαλύψεις ο ίδιος ”

Γ.Κ.: Η JMK είναι όντως ακόμα μία εταιρεία Εκπαίδευσης Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αλλά είναι η μοναδική εταιρεία Ανθρωποκεντρικής Εκπαίδευσης Στελεχών Επιχειρήσεων. Ίδρυσα την JMK το 1982 στη Γλασκόβη της Σκωτίας, το 1988 μετέφερα την έδρα της στην Ελλάδα, ενώ από το 1999 δραστηριοποιούμαστε συστηματικά και στην Κύπρο. Είχαμε από την αρχή εντοπίσει - και σε αυτό συνέτεινε και η πολυεθνική μας αυτή εμπειρία - το κενό που υπήρχε στον τομέα της εκπαίδευσης, στο θέμα της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης.

Η εκπαιδευτική μας εμπειρία σε στελέχη από διάφορα κράτη και κουλτούρες (Αγγλία, ΗΠΑ, Κύπρο, Ισραήλ, Τουρκία, Ιαπωνία, Ινδία, Ιταλία, Καναδά κτλ) μας έφερε κοντά σε μία συγκλονιστική διαπίστωση: σχεδόν όλοι γνώριζαν τι ήταν αυτό που έπρεπε να κάνουν, αλλά σχεδόν κανείς δεν το έκανε! Οι λόγοι; Προσωπικά προβλήματα, ανασφάλειες, μη αναγνώριση των προσπαθειών τους από τον εργοδότη, ανασταλτικοί συνεργάτες. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να χειριστούν την κακή τους διάθεση και συχνά αυτό τους κάνει να φαίνονται "ατάλαντοι" και αναποτελεσματικοί. Γρήγορα, λοιπόν, καταλάβαμε ότι αυτό ήταν που έπρεπε να προσφέρουμε με τη μορφή της εκπαίδευσης: λύσεις στα μικρά, αλλά τεράστια αυτά ανακόμματα. Διότι κάθε άνθρωπος έχει ταλέντα και ειδικά χαρίσματα. Χρειάζεται, όμως, να βρει κανείς το "κουμπί" του, προκειμένου να ενεργοποιηθούν. Χρειάζεται ειδική καθοδήγηση για να αναδειχθούν, να λάμψουν και να οδηγήσουν σε προσωπική ανάπτυξη και στη συνέχεια σε επιχειρηματική επιτυχία. Στη JMK κάνουμε ακριβώς αυτό και αυτό είναι που κάνει τη διαφορά.

Όσο για την αντιπροσώπευση ξένων οίκων, δεν αποτελεί κάτι μη οικείο. Έχουμε οι ίδιοι εκπαιδευτεί σε πολλούς από αυτούς και τους θεωρούμε καθ' όλα αξιόλογους. Κρίνουμε, όμως, ότι η απλή εφαρμογή ξένων μεθόδων δεν συνάδει πάντα με την ελληνική νοοτροπία. Η εκπαιδευτική μας μεθοδολογία αποτελεί τον ενεργητικό συνδυασμό της φιλοσοφίας μας με στοιχεία α-

πό το μωσαϊκό διαφόρων ξένων μεθόδων, υπό το πρίσμα της ελληνικής κουλτούρας και εργασιακής ηθικής, που έχει επίκεντρο τον άνθρωπο. Χαρακτηριστική είναι η προτροπή των Καναδών εκπαιδευτών της "The Coaching Network", όπου εκπαιδευτήκα για λογαριασμό της SKB στο Παρίσι: "αυτά που τώρα μάθατε, γυρίστε πίσω και προσαρμόστε τα στην κουλτούρα και τη νοοτροπία της πατρίδας σας, πριν τα μεταφέρετε στους εκπαιδευόμενους".

HR P.: Ποιο θεωρείτε ως το μυστικό της επιτυχίας σας;

Γ.Κ.: Οι επιχειρήσεις καλούν εξωτερικούς εκπαιδευτές προκειμένου να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους σχετικά με το "τι" πρέπει να κάνουν και "πώς" να το κάνουν. Εμείς προσφέρουμε επιπλέον το "γιατί" πρέπει να το κάνουν. Αυτό το "γιατί" αποτελεί την ταύτιση του επαγγελματισμού με την ευτυχία του καθενός στη ζωή. Τους αποδεικνύουμε πως κάνοντας τη δουλειά τους σωστά, απελευθερώνονται από ενοχές και δεύτερες σκέψεις, έχουν ήσυχη συνείδηση και για αυτό είναι πιο ευτυχισμένοι. Αναλύοντας το "γιατί" αγγίζουμε το συγκινησιακό υπόβαθρο του καθενός (τα περισσότερα από τα σεμινάρια μας συνδυάζουν γέλιο και συγκίνηση), κάνοντάς τους δεκτικούς και πρόθυμους να μετατρέψουν το περιεχόμενο του σεμιναρίου σε καθημερινή πρακτική. Αυτή ακριβώς την πρακτική εφαρμογή της εκπαίδευσης είναι που αξιολογούν οι εταιρείες και μας εμπιστεύονται την τελευταία δωδεκαετία.

Παράλληλα, κάθε χρόνο πηγαίνω στην Αμερική στη VNU Learning (Training & Presentations Conferences & Exhibitions), αλλά και σε διάφορα T.T.T. ανά τον κόσμο που απευθύνονται σε επαγγελματίες εκπαιδευτές: π.χ. στην Οξφόρδη από την Achieve Global, στο Newbury από την Vodafone, στο Beacham Academy του Λονδίνου, στο European Management College της SB Europe, στο CIPD, στην 3M, στη Nielsen, στην Swan Hunter, στην Hitachi, Thomas International, CM και σε αναρίθμητες άλλες.

Η 23χρονη εργασιακή μου εμπειρία, μαζί με την 7χρονη ακαδημαϊκή μου καριέρα (BSc, MSc, Ph.D) και τη συνεχώς εμπλουτιζόμενη βιβλιοθήκη μου (από τα "Ηθικά Νικομάχεια" μέχρι το "8th Habit" του

Steven Covey), είναι η σύνθεση του παζλ από το οποίο αντλώ το υλικό για τα σεμινάρια της JMK.

HR P.: Πιστεύετε ότι μπορείτε να αλλάξετε τους ανθρώπους;

Γ.Κ.: Θα εκπλαγείτε, αλλά θεωρώ το εντελώς αντίθετο. Κανείς δεν αλλάζει ποτέ. Στη JMK καθοδηγούμε τους ανθρώπους να επιλέξουν το θετικό κομμάτι της υπόστασής τους και να το ενεργοποιούν συνεχώς και όχι αποκλειστικά προς τα πρόσωπα που αγαπούν. Καθοδηγούνται ώστε να βρουν τον τρόπο να είναι καλοί συνεργάτες, καλοί προϊστάμενοι, καλοί φίλοι, καλοί γονείς και σύζυγοι, με μια λέξη καλοί άνθρωποι και κατά συνέπεια καλοί επαγγελματίες. Και σε αυτό δεν μας ωθεί κανένα αλτρουιστικό ενδιαφέρον για να αλλάξουμε τον κόσμο, αλλά η απλή διαπίστωση ότι με αυτό τον τρόπο κάποιος περνάει μια ευτυχισμένη προσωπική και επαγγελματική ζωή. Για εμάς, το "διδάσκω" σημαίνει σε καθοδηγώ να ανακαλύψεις ο ίδιος.

HR P.: Ποιο είναι το μέγεθος της JMK και πόσους εισηγητές έχετε;

Γ.Κ.: Επτά με δέκα εισηγητές. Πέρα από ιδρυτή της JMK παραμένω και βασικός εκπαιδευτής. Υπάρχει όμως μια συνεχώς αυξανόμενη ομάδα εκπαιδευτών - συνεργατών μας που μοιράζονται το ήθος, τις αρχές αλλά και το πάθος μας για μετάλαμπαδευση των γνώσεων και της εμπειρίας μας. Εμείς δεν σταματάμε στο γνωστό μότο "η γνώση είναι δύναμη", αλλά το διευρύνουμε πιστεύοντας ότι "η γνώση είναι ευθύνη".

Μετά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών (που γίνεται είτε από τον ίδιο τον πελάτη στην περίπτωση των μεγάλων πολυεθνικών, είτε από εμάς σε περιπτώσεις μικρότερων εταιρειών), προχωρούμε και προτείνουμε τον κατάλληλο εισηγητή για το κατάλληλο θέμα.

Για παράδειγμα, σε θέματα Εμπορικού Coaching ή Project management πιθανός εισηγητής είναι ο **Τόλης Βολονάσης**, για Δημιουργικότητα (CQ) ο **Κώστας Μαγνήσαλης**, για Εκπαίδευση Εκπαιδευτών (TTT) ο **Σωτήρης Καραγιάννης**, για Διαχείριση Διεθνούς Καινοτομίας φέρνουμε από τη Σκωτία τον **Prof. Macrosson** ή τη **Dr Michelle Cano**, ενώ άλλοι εισηγητές μας είναι κατά περίπτωση οι **Θάνος Κουρούκλης**, **Δημή-**



“ Οι επιχειρήσεις καλούν εξωτερικούς εκπαιδευτές προκειμένου να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους σχετικά με το "τι" πρέπει να κάνουν και "πώς" να το κάνουν. Εμείς προσφέρουμε επιπλέον το "γιατί" πρέπει να το κάνουν. ”

της Γλεντζάκος και Κώστας Μάρκου.

Ένα ιδιαίτερο κομμάτι στο οποίο δραστηριοποιούμαστε είναι η Βιωματική Υπαίθρια Εκπαίδευση (O.C.T.) και η συσχέτισή της με τις σύγχρονες αρχές διοίκησης και ηγεσίας, με τη συνεργασία της Scoutway. Εκεί χρησιμοποιούμε δέκα συνεργάτες μας ψυχολόγους, για ανάλυση των συμπεριφορών που καταγράφονται κατά τη διάρκεια των υπαίθριων βιωματικών δραστηριοτήτων.

HR P.: Το εύρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της JMK είναι πολύ μεγάλο. Ποια είναι η εξειδίκευσή σας;

Γ.Κ.: Δε θα κουραστώ να το λέω: ο Άνθρωπος. Η θεματολογία μας καλύπτει τους περισσότερους τομείς της προσωπικής ανάπτυξης δεξιοτήτων, των λεγόμενων "soft



“ Σήμερα τα στελέχη πηγαίνουν σε μια εταιρεία λόγω του καλού της ονόματος, αλλιά φεύγουν λόγω ενός "κακού" ανθρώπου ”

skills", όπως η διοίκηση και ηγεσία ομάδων, οι τεχνικές διαπραγματεύσεων, παρουσιάσεων, καθοδήγησης, ποιοτικής εξυπηρέτησης, διαχείρισης χρόνου, στρες, ομαδικής συνεργασίας, επικοινωνίας και πολλές άλλες. Δεξιότητες που δεν διδάσκονται στα πανεπιστήμια στο πρώτο πτυχίο, αλλά σε μεταπτυχιακό - ερευνητικό επίπεδο και κυρίως με την πρακτική εμπειρία, στη ζωή και την εργασία.

Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι το πιο επιτυχημένο μας σεμινάριο από το 1995 είναι η "Ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας (από το IQ στο EQ)". Αυτή η ικανότητα αυτοελέγχου (EQ) έχει αποδειχθεί πολύτιμο στήριγμα και των υπολοίπων προσωπικών δεξιοτήτων με αποτέλεσμα να την έχουμε εντάξει στα περισσότερα εκπαιδευτικά μας προγράμματα (Ηγεσία με EQ, Πωλήσεις με EQ, Διαπραγματεύσεις με EQ κ). Σε αυτό το πλαίσιο, λοιπόν, οριοθετείται η βασική μας εξειδίκευση: ανάπτυξη ανθρώπων

δεξιοτήτων.

Μπορεί οι διαφορετικοί τίτλοι των σεμιναρίων που έχει προσφέρει η JMK την τελευταία 12ετία να ξεπερνούν συνολικά τους 200, αλλά όλα τα εκπαιδευτικά μας προγράμματα μπορούν να συνοψιστούν σε 3 μεγάλες κατηγορίες:

1. Αποτελεσματική Επικοινωνία & Συμπεριφορά, ανθρώπου προς άνθρωπο. Εδώ τη μεγαλύτερη επιρροή έχει η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) και το χτίσιμο ανθρωπίνων σχέσεων στην εταιρεία, την παρέα, την οικογένεια.

2. Ποιότητα στην εξυπηρέτηση με EQ εσωτερικών - εξωτερικών πελατών. Οι παλιές "τεχνικές πωλήσεων", αλλά κατά πολύ διευρυμένες.

3. Ηγεσία ομάδας, τμήματος, εταιρείας μέσω ανθρωποκεντρικών ενεργειών υποστήριξης της ανάπτυξης των εργαζομένων και EQ.

HR P.: Τι θα λέγατε σε ένα στέλεχος προκειμένου να το πείσετε για την αξία της εκπαίδευσης;

Γ.Κ.: Πριν από μερικά χρόνια ήμουν στην Κύπρο με ένα φίλο που είχε μόλις τελειώσει την κατασκευή του νέου του εργοστασίου. Κατά τη διάρκεια της ξενάγησης συνειδητοποίησα πόσο κοντά βρισκόμασταν στην Πράσινη Γραμμή και στο τουρκοκρατούμενο κομμάτι του νησιού. Σημειώτε-ον ότι ο φίλος μου προέρχεται από την κατεχομένη Κύπρο και είχε χάσει όλη την εκεί καθόλου ευκαταφρόνητη περιουσία του. Με τα κιάλια δε, μου είχε μόλις δείξει το σπίτι του στο κατεχόμενο κομμάτι της Λευκωσίας. "Δεν ανησυχείς Μιχαλάκη;" τον ρώτησα. Αν συμβεί ξανά κάτι, απέχεις μόνο ένα χιλιόμετρο".

Μου απάντησε χαμογελώντας και με ένα βλέμμα που δε θα ξεχάσω ποτέ: "Μου πήραν το σπίτι, τα μηχανήματα, τα εργαλεία και τόσα άλλα. Αυτά όμως δεν τους έκαναν εργοστασιάρχες. Αυτό που έχω εδώ (δείχνοντας το κεφάλι του) δεν μπορεί να μου το πάρει κανείς. Αν ξεκινήσω και πάλι από την αρχή, μάλλον θα τα καταφέρω καλύτερα"!

Η άγνοια ξέρουμε πια όλοι, κοστίζει πολύ περισσότερο από τη γνώση. Η μοναδική πραγματική μας επένδυση είναι στη γνώση και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων μας. Κανείς δεν μπορεί να μας τα αφαιρέσει και είναι ο μοναδικός δρόμος για την προσωπική και επιχειρηματική επιτυχία. ^