

BUSINESS – COACHING. DELIMITARI, BENEFICII ȘI APLICARE

CEZARA ABRAMIHIN¹
DIANA CIOBANU²

Abstract

In countries with good economic development, business coaching is one of the basic elements for increasing the performance and profit of companies. Almost every company with a mature and well-structured organizational culture calls for a coach, which facilitates the improvement of the results of some employees and the company in general.

Keywords: *coaching, organizational coaching, business coaching, team coaching, executive coaching, coach, coaching process.*

JEL Classification: J5, J50, M5, M50, M59.

Apărut sub influența psihologiei umaniste și a constructivismului, coachingul se bazează pe prezumția că fiecare om este menit să evolueze, că are o semnificativă nevoie de autoafirmare și că este plin de resurse – vizibile sau potențiale – pe care dorește sau i se cere să le pună în valoare.

Mai mult, fiecare om își construiește viața și propria realitate într-un mod personal, propriu și este, în consecință, singurul capabil să decidă ce dorește să facă în prezent sau cum dorește să evolueze în viitor.

Coaching-ul are ca scop susținerea și ghidarea clientului pentru ca acesta să își poată stabili și atinge obiectivele în modul cel mai elegant și mai convenabil cu putință, scopul final fiind:

- menținerea sau creșterea **performanței**,
- atingerea **excelenței**, într-un anumit domeniu sau context,
- dezvoltarea **potențialului** personal.

Pe scurt, coachingul presupune:

- a. **Un client** – care dorește să facă progrese într-un anumit domeniu, bazându-se pe forțe proprii și dispus să se “antreneze” pentru asta, asemenea unui sportiv care știe că poate deveni din ce în ce mai bun
- b. **Un coach** – o persoană care are o formare de coach și abilitățile necesare
- c. **Procesul de coaching**, efectiv - care cuprinde:
 1. identificarea **situației prezente**, așa cum este ea percepută de către client (“unde sunt”)
 2. alegerea și definirea **stării dorite** – a obiectivului (“unde vreau să ajung”)
 3. găsirea / construirea unei **strategii** de atingere a stării dorite
 4. alegerea unor tehnici de activare a **resurselor** necesare
 5. **susținerea** clientului pe tot parcursul drumului de la starea actuală la starea dorită, prin metode specifice coachingului.

Atitudinea esențială în coaching este crearea unei mentalități de învingător și dezvoltarea abilității de a învăța din toate experiențele de viață, astfel încât să devenim tot mai performanți, echilibrați, puternici.

În acest sens, business coaching-ul este ajutor în a:

- stabili cele mai bune strategii de creștere sau de consolidare a afacerii;
- lua cele mai rapide, adecvate și garantate decizii în legătură cu oamenii și afacerile;
- identifica și stabili cele mai bune mecanisme de maximizare a afacerilor și de identificare a oportunităților de creștere a acestora;
- reformata echipa și să obțină cele mai bune performanțe cu membrii echipei;
- să se dezvolte din punct de vedere profesional și personal;

¹ *Abramihin Cezara, doctor în economie, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni, nr. 61, mun. Chișinău, Republica Moldova; (+373) 402 734, e-mail: czr777@gmail.com*

² *Ciobanu Diana, doctorandă, Academia de Studii Economice din Moldova, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni, nr. 61, mun. Chișinău, Republica Moldova; (+373) 402 734, e-mail: ciobanu_di@yahoo.com*

- să își reechilibreze viața prin menținerea echilibrului dintre job și familie;
- să se dezvolte încontinuu și să poată transfera toate competențele către membrii echipei. Termenul „business coaching” cuprinde și presupune mai multe direcții, inclusiv:
- business coaching și start-up business coaching (pentru antreprenori)
- executive coaching (pentru top management)
- coaching-ul de management (pentru liderii de echipă)
- coaching-ul personal (pentru echipe)
- coaching-ul interviu (pentru potențialii angajați). [5]

Business coaching-ul – este privit ca sprijin pentru organizații, antreprenori, angajați, în special vulnerabili, care doresc să inițieze, să extindă, dezvolte afacerile curente.

Beneficiile business coaching-ului pentru individ și organizație:

- Individul intrat într-un proces de coaching va conștientiza, în primul rând, nivelul la care se află, aceasta fiind linia de start în dezvoltarea lui personală și profesională. Aceasta presupune, în mod necesar, asumare și angajament.
- Își va stabili obiective clare și realiste, știind în mod precis de unde pleacă, precum și etapele necesare pe care le va avea de parcurs.
- Va învăța să fie proactiv, deschis și flexibil, constructiv și organizat. Fiind acompaniat, pe parcursul procesului, de un coach profesionist, urmând un program propriu de dezvoltare și bifând pe parcurs etapele stabilite inițial, va căpăta încredere în forțele proprii, va dobândi cunoștințe și abilități noi, își va exercita calități și abilități mai puțin dezvoltate. Toate aceste lucruri îi vor întări încrederea în propria persoană și îi vor construi motivația.
- Procesul de coaching îl va ghida în sondarea potențialului personal de dezvoltare și va activa acele calități, abilități și resurse latente de care are nevoie pentru a deveni din ce în ce mai bun.
- Capitalul cel mai de preț al unei organizații este potențialul uman – tocmai datorită posibilităților infinite pe care le oferă. Analizând diverse organizații, statistici, studii de caz făcute de specialiști, oricine este interesat va constata: cele mai performante companii, cele mai dinamice și de succes sau deschizătoare de drumuri, din diverse domenii, sunt cele care au un capital uman de top. Asta înseamnă angajați implicați, dinamici, creativi, flexibili, încrezatori în ei și performanți.
- Motivația oamenilor de top transcende dimensiunea financiară. Organizația însăși, prin imaginea pe care o are și o menține și prin posibilitățile de evoluție pe care le oferă individului, devine un obiectiv de atins pentru oamenii dornici de performanță. [4]
- Beneficiile finale sunt creșterea performanței, productivității și profitului.

Candidatul ideal pentru business coaching este acel leader, antreprenor sau manager general care:

- Are o afacere care stagnează sau care se afla în situația de regres și nu mai știe ce să facă pentru a ieși din impas.
- Simte că nu se mai poate dezvolta sau înregistrează un regres.
- A dezvoltat o afacere, până la un anumit nivel, și nu o mai poate controla.
- Are relații contraproductive cu angajații, familia și cei din jur.
- Vrea să aibă control asupra afacerii, prin trecerea de la o abordare empirică la una sistemică și profesională.
- Este pe cale să includă o afacere și să înceapă o altă de la zero.

În acest sens putem vorbi despre:

- a) coaching de **remediere**: când ajungem în fața unei nevoi sau a unei probleme pe care dorim să o soluționăm rapid, elegant sau performant.
- b) coaching de **mentenanță**: atunci când este necesar să păstrăm un anumit standard sau nivel deja obținut anterior.

c) coaching de **dezvoltare**: atunci când dorim atingerea unui nou nivel, superior, în oricare din domeniile vieții noastre private sau profesionale.

Care sunt asemănările și diferențele dintre **business coaching și executive coaching**:

Asemănări:

În ciuda faptului că, prin natura lor, ambele practici de coaching: business coaching-ul și coaching-ul executivului sunt diferite, există unele asemănări între ele. Indiferent de abordările folosite, coachii din ambele direcții urmăresc același obiectiv: ajuta clienții să-și îmbunătățească afacerea sau să rezolve problemele asociate cu acestea. În cele din urmă, ambele tipuri de coaching ajută clienții să crească profitabilitatea afacerii.

Dacă sunteți un proprietar de întreprindere sau un leader într-o organizație mare și doriți să știți ce tip de coaching este cel mai potrivit pentru nevoile dvs. actuale, întrebați-vă ce aveți nevoie (sau angajații dvs.) - dezvoltare strategică sau personală? Răspunsul la această întrebare vă va duce în cele din urmă la o soluție.

Diferențe:

Business coaching-ul are ca scop de a ajuta proprietarii businessului de a:

- Renova strategia de business
- Îmbunătăți activitatea organizației
- Determina și evalua necesitățile pieței
- Majora eficacitatea generală a businessului.

Business coachii sunt antrenați și pregătiți pentru a identifica și a ajuta în rezolvarea problemelor apărute în business și pentru a găsi soluții de depășire a situațiilor complicate în cazul diverselor domenii de business. Deasemeni ei pot ajuta clienții săi în rezolvarea oricăror viitoarelor probleme apărute.

Business coach lucrează în parteneriat cu clientul (proprietarul businessului) cu scopul de a dezvolta compania și de a rezolva problemele de business.

Executive coaching. Coach-ul pentru conducători poate lucra atât de sinestătător (coach-ul e invitat pentru efectuarea coachin-ului pentru echipe și manageri pentru o perioadă anumită de timp), cât să fie angajat al companiei în cauză. Diferența de bază constă în faptul că coach-ul lucrează în direcția dezvoltării personale a managerilor. Iar dezvoltarea personală a managerilor poate aduce la majorarea profitabilității companiei. Activitatea coach-ului duce la o schimbare a comportamentului managerului, ceea ce contribuie în final la realizarea indicatorilor de performanță financiară a companiei. Însă, e clar că acest tip de coaching totuși este o metodă indirectă de obținere a rezultatelor generale benefice pentru companie.

Toate tipurile de **business coaching** au în **comun câteva trăsături**:

- Business coach-ul nu dă sfaturi;
- Business coach-ul nu trebuie să fie un expert în problema clientului;
- Business coach-ul adresează, în mod special, **întrebari** care îl ajută pe client să privească altfel un subiect abordat, să aibă o nouă perspectivă, noi înțelegeri;
- Business coach-ul are rolul de a susține, motiva, încuraja clientul;
- Scopul business coach-ului este de a-l pune pe client în contact deplin cu tot ceea ce înseamnă resurse interioare și calități personale;
- Business coach-ul stie, în fiecare clipă, ce și de ce face și încotro îl conduce pe client, în cadrul fiecărei sesiuni de lucru (se bazează pe / folosește strategii de coaching exacte).

În timpul sesiunii de business coaching **rolul coachului** este:

1. Susține clientul pentru ca acesta să hotărască ce anume își dorește, să facă distincția între dorințe și obiective și să decidă care sunt obiectivele sale.
2. Folosește seturi specifice de întrebări, al căror scop este de a se genera noi perspective asupra unei situații, noi înțelegeri sau noi abordări.
3. Folosește diferite tehnici care îi vor permite clientului să își acceseze resursele interioare - să se înțeleagă pe el însuși, să se motiveze, să ia decizii, să se “pună în formă”, să

elaboreze noi strategii de acțiune, să își rafineze comportamentele, atitudinile sau strategiile personale de lucru.

4. Oferă un anume fel de feed-back: constructiv și generativ (care generează noi înțelegeri asupra temei abordate)
5. Susține clientul pentru a parcurge tot drumul de la problemă la cea mai convenabilă soluție.
6. Acționează ca un partener de drum: de încredere, respectuos și care asigură confidențialitatea.

Cel mai frecvent, în afară de problemele generale de ameliorare a businessului, clienții care investesc în business coaching, abordează următoarele teme:

- managementul timpului
- comunicare
- leadership
- lucrul în echipă
- organizare și planificare
- schimbări în carieră
- adaptare
- managementul stresului
- luarea de decizii
- evaluarea riscurilor
- motivare
- creativitate și inovație
- inteligența emoțională
- echilibru între viața profesională și cea personală
- autocunoaștere și autocontrol

După **finalizarea business coaching-ului** clienții vor ameliora următoarele aspecte și vor spori considerabil următoarele capacități:

1. Echilibrul dintre activitatea de business și cea personală

- Capacitatea de a realiza un sistem de ghidare pozitiv constructiv în ceea ce privește echilibrul dintre viața personală și cea profesională.

2. Gestionarea și controlul afacerii

- Capacitatea de a gestiona afacerea folosind mecanisme profesionale de control strategic al afacerii.

3. Mecanisme accelerate de analiza, reflecție și decizie

- Capacitatea de a folosi instrumentele și metodele profesionale de analiza, reflecție și decizie managerială;
- Folosirea unor mecanisme de luare a deciziilor.

4. Abordarea profesională, sistemică și strategică a afacerii

- Capacitatea de a folosi instrumentele și metodele aprofundate în dezvoltarea și consolidarea strategică a afacerii;
- Realizarea și implementarea strategiilor de afaceri, la nivel de companie.

5. Formarea echipelor eficiente de management

- Capacitatea de a reformata, dezvolta și consolida echipele de manageri din companie.

6. Influențare pozitivă la negociere

- Capacitatea de a influența pozitiv deciziile celorlalți, folosind tehnici și metode de argumentare;
- Folosirea unor mecanisme de luare a deciziilor.

7. Comunicare eficientă cu cei din jur

- Capacitatea de a gestiona personalitățile dificile ale angajaților;
- Capacitatea de a implementa o cultură de feedback organizațional.

8. Mentoring și coaching

- Capacitatea de a realiza și implementa mecanisme de self-coaching;
- Folosirea de tehnici și metode profesionale de coaching;
- Implementarea unei culturi de coaching în organizație.

9. Reformatarea climatului organizațional

- Competența Capacitatea de a reformata climatul organizațional al companiei;
- Dezvoltarea controlată a relațiilor de colaborare și comunicare dintre angajați.

În țările cu o bună dezvoltare economică, coachingul de business este unul din elementele de bază pentru creșterea performanței și a profitului companiilor. Aproape fiecare companie cu o cultură organizațională matură și bine structurată apelează la un coach, care facilitează îmbunătățirea rezultatelor unora dintre angajați și a companiei, în general.

Coachingul de business este, deja, o industrie care a trecut de pragul miliardelor; 75% din companii folosesc coachingul, la nivel mondial și aproximativ 88% din firmele vest-europene îl folosesc în mod constant.

Anumite studii au sugerat că trainingul de calitate combinat cu coachingul ridică productivitatea cu până la 86%, în timp ce trainingul, singur, ar genera creșteri, în medie, de 23%. [6]

Care este ROI-ul (intoarcerea investiției) în coaching ?

Indiferent de tipul de business coaching aplicat, la sfârșitul fiecărei serii de sesiuni de coaching se face o atentă evaluare și calculare a rentabilității investiției. Coach-ul are instrumente specifice în acest sens.

Exemple de R.O.I :

- Metropolitan Life Insurance Company: productivitatea agenților de vânzare a crescut în medie cu 35%.

- AT&T: Creșterea cifrei de afaceri cu 16% (dublu față de creșterea anului precedent)

Price Waterhouse Coopers: rentabilitatea a fost de 6 la 1. MetLife a investit aproximativ \$620,000 și au realizat un câștig măsurabil de \$3.2 milioane.

- O companie de telecomunicații din Fortune 500: creștere de 529% cu ajutorul Executive Coaching, la care s-a adăugat 788% gradul de retenție al angajaților.

- Xerox Corporation a descoperit că productivitatea a crescut cu 88% atunci când coaching-ul a fost folosit în combinație cu training-ul (față de doar 22% atunci când a fost aplicat doar training). [7]

Foarte mulți dintre managerii vestici apelează la serviciile unui coach profesionist cu care dezvoltă, în timp, o relație de parteneriat stabilă, în condițiile în care trăim într-o societate în care trebuie să ne adaptăm la schimbări care se petrec extrem de rapid, venim în contact cu o cantitate tot mai mare de informație și se pare că și timpul alocat pentru a lua decizii a devenit tot mai restrâns.

În acest context, singura soluție dezirabilă este, desigur, dezvoltarea potențialului propriu și în aceasta stă forța și valoarea coachingului.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bianco-Mathis Virginia E., [Lisa K. Nabors](#), [Cynthia H. Roman](#). Organizational Coaching: Building Relationships and Programs that Drive Results Book. Virginia, Alexandria: ASTD, 2008.
2. *Dictionnaire des coachings. Concepts, pratiques, outils, perspectives* (sous la direction de Pierre Angel, Patrick Amar, Emilie Devienne, Jacques Tence). Paris: Dunod, 2007.
3. Whitmore, John, Coaching pentru performanță: formare personal, performanță și scop. București: Publica, 2011.
4. link: <https://coachfederation.org/blog/index.php/205/>. Ways that coaching helps organizations.
5. link: <http://coachforlife.ro/despre-coaching-2/tipuri-de-coaching/>. Tipuri de Coaching.
6. link: <https://www.life-and-executive-coach.com/business-executive-coaching-ro>.
7. link: www.peer.ca.