

COACHING ORGANIZATIONAL – DEZVOLTAREA TRANSFORMAȚIONALĂ A RESURSELOR UMANE

Dr., conf. univ., Cezara ABRAMIHIN

*Academia de Studii Economice a Moldovei,
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Chișinău, Republica Moldova
Tel.: +373 22 22 41 28; web site: www.ase.md*

Abstract

The essential attitude in coaching is to create a winning mentality and develop the ability to learn from all life experiences so that we become more powerful, balanced, stronger. Is there an employee in the company who does not need a high level of knowledge, performance and motivation? ... Certainly, in order to feel the right person in the right place, everyone needs all of these things and coaching is the key a productive harmony, personal goals and company performance! The aim of the paper is to follow the complexity of organizational coaching with an implementation perspective for the transformational team and individual development of human resources of the organization. In order to achieve the purpose of the paper, analysis, visualization method and deduction were used as research methods.

Key words: *coaching, organizational coaching, business coaching, team coaching, executive coaching, corporate coaching, coach, coachee.*

JEL CLASSIFICATION: J5, J50, M5, M50, M59

Astăzi, nimeni nu contestă că, în sensul actual al termenului, coaching-ul își are rădăcinile în mediul sportiv. În cartea sa *The Inner Game of Tennis*, Timothy Gallwey [3] observa că, înainte de a pretinde că își va înfrunza concurenții, orice competitor trebuia mai întâi să înfrunze adversarul din sine și să treacă peste obstacolele interioare care îl împiedicau să-și pună în valoare întregul potențial. De aici până la a vedea în orice persoană care muncește un „campion” care doarme în adâncul ei și pe care un antrenament adecvat l-ar putea trezi nu este decât un pas. Acesta a fost făcut în anii '80, când coaching-ul s-a extins pentru a pătrunde în întreprinderi.

Șefii de întreprindere și-au dat repede seama că lumea businessului nu diferea prea mult de terenurile de sport în problema concurenței, a luptei îndârjite și a nevoii de depășire. „De ce nu și noi?”, și-au zis ei văzându-i pe cei mai mari campioni că nu își pregătesc niciodată o întrecere fără să fie asistați de un coach. În principal, managerii de înalt nivel au solicitat mai întâi un ajutor de acest gen. Apoi, nivelurile inferioare de ierarhie au beneficiat și ele de servicii de coaching.

Astăzi, coaching-ul cunoaște o dezvoltare rapidă printre cadrele cu potențial ridicat și manageri. Coaching-ul este pe cale să iasă din lumea întreprinderii pentru a se extinde în domeniul vieții private. Deja omul face apel la un coach pentru a reflecta la alegerea carierei, la optimizarea stilului de viață, la ameliorarea relațiilor cu anturajul, la alegerea unei persoane care să îl asiste, la recentrarea vieții profesionale sau personale în jurul vieții sale spirituale sau, pur și simplu, pentru a învăța să comunice mai bine, să muncească mai bine...

Coaching-ul, așa cum este el conceput în zilele noastre, într-o perioadă în care multe persoane simt nevoia de a-și regăsi sensul și de a-și reconstitui relațiile sociale, continuă să promoveze valorile proprii „însoțitorilor”. Fără îndoială că astăzi a antrena nu mai înseamnă a conduce pe cineva, strigând sau lovind cu biciul, ori a scrie în locul altora. Se știe deja că nu persoana care acordă asistență, pe de o parte, și nici clientul îndrumat, de cealaltă parte, nu dețin, fiecare, soluția, ci soluția se naște în intersubiectivitate, în confruntare. Rolul de călăuză, al celui care „ajută”, s-a îmbogățit, devenind o „meta-meserie”, dincolo de toate celelalte meserii, printr-o integrare atât verticală (diferitele niveluri de identitate ale persoanei), cât și transversală (diversele spații externe în care persoana își desfășoară activitatea).

Instrumentele au evoluat, iar coach-ul, nici consilier, nici psihoterapeut, se sprijină în munca sa pe diferitele abordări ale relației de sprijin (printre care analiza tranzacțională, programarea

neuro-lingvistică, analiza sistemică, psihanaliza, studiul simbolisticii, intuiția, ascultarea activă etc.) și ale managementului.

Dar dacă instrumentele și cuvintele s-au schimbat, coaching-ul rămâne ceea ce a fost întotdeauna încă de la originile sale: un ajutor prin însoțire/asistență.

Coaching-ul nu este:

a. Training: însemnând “instruire” sau “formare”, este un proces în cadrul căruia unui grup de oameni i se transmit informații dintr-un anumit domeniu/ pe o anumită temă și presupune ca instructorul să aibă experiență în domeniul abordat (să fie un expert). Este, în esență, structurat sub formă de cursuri, seminarii sau workshopuri, poate avea și o parte de formare practică (“la locul de muncă”) și, deseori, are ca scop dezvoltarea de noi abilități și competențe.

b. Consiliere psihologică: proces care se desfășoară în prezența unui psiholog, implică o evaluare psihologică și instrumente de lucru specifice acestei profesii.

c. Psihoterapie: este un demers adresat persoanelor aflate în situații dificile de viață sau care manifestă simptomele unei tulburări psiho-emoționale (precum anxietatea sau depresia) și se realizează cu ajutorul unui psihoterapeut.

d. Mentoring: presupune un mentor (sau “senior”) și un “învațăcel” (sau “junior”), scopul relației fiind ca mentorul să îl sfătuiască și să îi transmită din experiența sa profesională celui alt.

e. Consultanță de specialitate (managerială, de marketing, vânzări, financiară etc): este preferată atunci când se dorește părerea unui expert în domeniu – consultantul. Acesta este angajat pentru a oferi sfaturi și soluții pertinente, pe care clientul le va pune în practică, așa cum au fost concepute de către consultant.

Rolul coaching-ului organizațional. Coaching-ul are un rol extrem de important în construirea și susținerea organizațiilor mari și a locurilor de muncă extraordinare. Oamenii care doresc să realizeze lucruri mari de multe ori se blochează de-a lungul carierei sale și au nevoie de ajutor.

Coaching-ul ajută oamenii să treacă peste etape complicate în viață. Un exemplu în acest sens este că, în timp ce mulți lideri, directori și manageri în organizații par să “știe” intuitiv ceea ce trebuie să facă pentru a merge mai departe, doar citiva din ei pot fi urmați ca exemplu, pentru că majoritatea managerilor sunt blocați într-un fel.

Coaching-ul organizațional a fost studiat ca o practică care **poate facilita angajării în perioade de schimbări organizaționale** pentru a spori realizarea obiectivelor, poate încuraja dezvoltarea și le oferă sprijin pentru a face față problemelor de schimbare. Coaching-ul a fost, de asemenea explorat ca un posibil mijloc de promovare a schimbării organizaționale durabile.

Coaching-ul poate ajuta organizațiile cu obiective-cheie de afaceri. În cadrul parteneriatului de coaching, antrenorul va lucra cu angajații dumneavoastră pentru a identifica și de a crea o claritate în jurul unor obiective esențiale de afaceri și de a stabili strategii eficiente de management pentru a asigura obiectivele sunt îndeplinite.

Coaching-ul poate sprijini creativitatea. Un antrenor va sprijini angajații dumneavoastră în urmărirea cu încredere idei noi și soluții alternative, cu o mai mare rezistență și ingeniozitate.⁹

Coaching-ul profesional este o modalitate importantă pentru gestionarea schimbării, inclusiv o creștere. Un antrenor va ajuta angajații dumneavoastră să evalueze nevoile actuale, oportunități și provocări, toate în timp ce maximizarea potențialul pe care îl posedă deja.

Coaching-ul poate stimula productivitatea și eficiența. Acest lucru este important mai ales dacă în organizație sunt angajați care recent au asumat roluri noi sau de conducere.

Coaching-ul poate dezvolta abilități de comunicare. Studiul al ICF Global Coaching a aratat ca 72 la sută dintre acestea fiind antrenate observat o îmbunătățire a abilităților de comunicare [5].

Coaching-ul poate ajuta organizația să atragă și să păstreze angajații talentați. Dacă organizația are probleme în a găsi angajați, organizația trebuie să se angajeze să investească în

dezvoltarea angajaților. Coaching-ul este un mod ideal de a dezvolta angajații și de a demonstra angajaților ca organizația prețuiește dezvoltarea lor.

Tipologii ale coachingului organizațional

Din punctul de vedere al *numarului de persoane implicate*, coaching-ul organizațional poate fi:

- 1. Coaching-ul de grup** vizează echipele din întreprinderi sau întreaga organizație, în perspectivele eficacității colective și ameliorării randamentului său global.

Această formă de asistare are ca subiect ameliorarea performanței colective prin întărirea coeziunii dintre membri [4]. Ea permite obținerea unei viziuni împărtășite de toți asupra modului de atingere a obiectivului comun. Pentru aceasta, este nevoie ca membrii să fie învățați să se cunoască mai bine, pentru a-i înțelege mai bine pe ceilalți și a-i accepta împreună cu diferențele lor. Observarea dinamicii de grup, întărirea empatiei dintre membri, rezolvarea blocajelor și a conflictelor, cât și exprimarea competențelor individuale în folosul reușitei colective constituie obiectivele de bază. Unul dintre obiectivele-cheie vizate este majorarea autonomiei de echipă.

Metodologia stabilită în cadrul coaching-ului pentru echipă se articulează astfel:

- definirea problemei: pornind de la o descriere, cea mai detaliată și obiectivă posibilă, scopul este de a evidenția reprezentările generate de judecățile subiective și stereotipizate;
- acordul asupra obiectivelor. Întrebare cardinală pentru echipă va fi: Cum să faci să apară perspective noi, ținând cont de obstacolele previzibile?

În acest context, **instrumentele** folosite pentru coaching-ul de echipă sunt de diferite natură [2]:

- *Analiza „SWOT”* (Strengths/Weakness/Oportunities/Threats). Fiecare echipă depinde de un context exterior și de o situație internă. Fiecare participant își va aduce contribuția la formularea viziunii comune a realității existente.
- *Maturitatea de echipă*. Pentru a dobândi o coeziune, un grup trebuie să treacă prin diferite stadii. Cu ajutorul unui chestionar, este posibil să se identifice nivelul de maturitate a unei echipe. Cu cât există mai multă lipsă de maturitate, cu atât mai mult va fi necesară o operațiune de „Team-building” (construirea unei echipe), înainte de a avea în vedere o muncă de aprofundare.
- *Team-building-ul*. Acesta are drept scop accelerarea cunoașterii reciproce dintre membri echipei, astfel încât aceasta să fie cât mai eficientă.
- *Viziunea*. A împărtăși sensul unei acțiuni presupune dobândirea unei viziuni comune. Echipa, folosind tehnici de creativitate, își va exprima viziunea (dorințe, așteptări, proiecții).
- *Valorile*. În materie de comportamente colective și individuale preferințele sunt cele care ies în evidență. Ele răspund la întrebarea: „în numele a ce faceți ceea ce faceți ?” și funcționează ca niște criterii de apreciere a ceea ce este bine sau rău.

Drept **beneficii** a coaching-ului de echipă e că grupurile vor dobândi reguli ale jocului, un limbaj comun și o distanțare de eventualele probleme ale grupului și ale membrilor lor și, respectiv, de stresul organizațional. Mai focalizată asupra părții exterioare decât a celei interioare a grupului și, prin urmare, mai proactivă, mai rapidă în decizii, echipa, dezvoltându-și inteligența colectivă, va fi mai eficientă.

- 2. Coaching-ul individual** acoperă 3 aspecte ce corespund tot atâtor categorii de cerere:

1. Coaching-ul pentru rezolvare, care vizează depășirea unei dificultăți;
2. Coaching-ul pentru dezvoltare, care vizează progresul într-o anumită direcție;
3. Coaching-ul strategic, care vizează elaborarea unui plan de evoluție.

Un alt criteriu de clasificare este cel legat de *domeniul de activitate al clientului* sau de cadrul de viață al clientului de unde vine cererea. Distingem:

- 1. Life coaching** – Este o relație de colaborare între un coach și un client cu scopul de a îmbunătăți viața profesională sau personală a clientului, prin intermediul unor sesiuni unu la unu, față în față sau la telefon. Clientul plătește de obicei pentru aceste sesiuni.

• **Business Coaching**: “executive”, “corporate”, “career”, “leadership” coaching sunt doar câteva dintre termenii pe care îi puteți găsi în diverse surse de specialitate. Acest tip de coaching

este adresat creșterii performanței în plan profesional - de la abilități de comunicare la cele manageriale, de branding personal și multe altele.

• **Executive coaching** – Este procesul prin care angajați cu potențial ridicat dintr-o organizație, de obicei membri ai conducerii sau manageri senior, lucrează cu un coach pentru a-și îmbunătăți rezultatele de business, și/ sau abilitățile de manager/ leader.

• **Corporate coaching** – Este procesul prin care o companie contractează și plătește sesiunile de coaching ale unuia dintre angajații ei cu scopul de a îmbunătăți performanța în cadrul echipei/ departamentului din care angajatul face parte. Sesiunile au loc în cadrul organizației și pot implica mai mulți membri ai aceleiași echipe, uneori mai multe departamente.

• **Career coaching** – Este o relație de colaborare între un coach și un client ce are ca scop îmbunătățirea unei zone specifice a vieții clientului, și anume, să îl ajute să clarifice următorul pas în cariera sau să identifice modalități prin care își poate atinge obiectivele de carieră. [6]

Coaching-ul are un rol extrem de important în construirea și susținerea organizațiilor mari și a locurilor de muncă extraordinare. Oamenii care doresc să realizeze lucruri mari de multe ori se blochează de-a lungul carierei sale și au nevoie de ajutor.

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.

În organizație de coaching au nevoie:

• **noul angajat** – pentru a se integra cât mai rapid și mai armonios în structura organizației.

• **vechiul angajat** – pentru a-și menține nivelul de cunoștințe, interes și motivație la un nivel corespunzător.

• **managerul** – pentru a face față presiunilor interne și externe, provocărilor legate de obiective, relații, performanță.

b. **Un coach** – o persoană care are o formare de coach și abilitățile necesare.

A fi coach înseamnă:

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 feedback: 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.

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

• Coachul nu dă sfaturi

• Coachul nu trebuie să fie un expert în problema clientului

• Coachul adresează, în mod special, întrebări care îl ajută pe client să privească altfel un subiect abordat, să aibă o nouă perspectivă, noi înțelegeri

• Coachul are rolul de a susține, motiva, încuraja clientul

• Scopul coachului este de a-l pune pe client în contact deplin cu tot ceea ce înseamnă resurse interioare și calități personale

• Coachul știe, 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).

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

Organizational Coaching Model.



Fig.1 Modelul coaching-ului organizational.

Sursa: *Organizational Coaching: Building Relationships and Programs that Drive Results Book*, Authors: Virginia E. Bianco-Mathis, Lisa K. Nabors, Cynthia H. Roman [1]

1. Defining the role- definirea rolului coaching-lui.

Aceasta etapa este importantă pentru că definește în mare măsură rolul și conținutul a coaching-ului în organizație, la o anumită etapă, nivel, modalitatea în care se va desfășura coaching-ul.

Cine este coach? Care este obiectivul coaching-ului? Cine va participa la sesiuni de coaching? Ce probleme se vor discuta? Care sunt obstacolele? Ce așteptări sunt?

2. Building Foundation- Construirea fundației (înțelegerii).

La această etapă, *coach-ul și clientul* (grupul sau anumit profesionist din organizație) stabilesc anumite reguli, acorduri și înțelegeri pentru sesiunile de coaching care vor fi desfășurate.

3. Co-creating the partnership- Crearea parteneriatului.

La această etapă, *coach-ul stabilește relații de încredere, deschidere cu coachee*. Folosește limbajul care este pe înțelesul coachee și acțiunile. În sesiunile de coaching, coach-ul folosește strategii speciale de ascultare, punerea întrebărilor, elaborarea și prezentarea sugestiilor. În dependența de cât de pregătit este coachee sau grupul, nivelul profesional al coach-ului și rezultatele sunt diferite.

4. Collecting and Analyzing Coaching Data- Colectarea și analiza informației în urma coaching-ului.

La această etapă, coach-ul colectează informația în urma discuțiilor cu coachee referitor la productivitatea, eficiența acestuia și segmentele, domeniile care ar trebui îmbunătățite.

Această etapă este una din principalele etape care deosebeste coaching-ul organizational de personal coaching. Informația la fel se poate colecta prin achete, sondaje, KPI's, discuțiile cu managerii, toate care pot fi pastrate confidențial.

5. Feeding Back Coaching Data- Prezentarea datelor colectate către coachee.

La această etapă, coach-ul prezintă datele colectate către persoana carei îi este tutor (coachee) în așa o modalitate care să stimuleze acțiuni și reacții pozitive. La fel, coach-ul va explica modalitatea

colectarii datelor și principalele puncte slabe, puncte forte asupra cărora se va concentra sesiunea de coaching ulterioară.

6. Designing goals and tracking progress. Desemnarea obiectivelor și a procesului de evaluare a lor pe viitor.

Coach-ul și clientul vor stabili anumite teluri, obiective și un grafic de îndeplinire a acestor scopuri. Ambii se vor întâlni regulat conform programului.

7. Conducting Coaching Meetings. Desfășurarea seminarelor de coach-ing.

Deși clientul va seta agenda pentru sesiuni de coaching, dar însăși întâlnirile vor fi conduse de către coach.

8. Managing the coaching program.- Dirijarea și coordonarea programului de coaching.

Această etapă presupune o combinare între întâlniri, evaluare a progresului de coach-ing, stabilirea de alte obiective, evaluări, menținerea programului de către coach.

CONCLUZIE

Apărut sub influența psihologiei umaniste și a constructivismului, coachingul se bazează pe presupunerea 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.

De aceea, coachingul organizațional nu se bazează pe a da sfaturi, a evalua sau a pune diagnostice. Din contră, ideea centrală este de a acționa asemenea unei raze de lumină, care aduce în prim-plan tot ceea ce este bun în angajat său și asemenea unei voci provocatoare: punând anumite întrebări, vor apărea răspunsuri noi și inedite, care vor face ca angajații să se dezvolte prin transformarea perspectivei asupra felului în care gândesc, simt și acționează.

Am putea spune și că angajatul este asemenea unui puzzle, însă nu este unul obișnuit... Dacă într-un joc de puzzle oarecare poți obține doar o singură imagine finală, “piesele” din care sunt alcătuite mintea și experiența umană sunt aproape magice – pot fi rearanjate și asamblate în nenumărate feluri și poți obține rezultate finale foarte diferite! Un același lucrător poate performa mediocru, bine sau excelent, în funcție de mai mulți factori.

Scopul coachingului organizațional este de a obține un aranjament excelent în acest puzzle numit viață, profesie sau performanță umană și organizațională...

BIBLIOGRAFIA

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. Gallwey, W. Timothy, The inner game of tennis. Revised Edition. New York: Random House, 1974.
4. Whitmore, John, Coaching pentru performanță: formare personal, performanță și scop. București: Publica, 2011.
5. link: <https://coachfederation.org/blog/index.php/205/>. Ways that coaching helps organizations.
6. link: <http://coachforlife.ro/despre-coaching-2/tipuri-de-coaching/>. Tipuri de Coaching.