

COACHING-UL - INSTRUMENT IMPORTANT ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ DIN DOMENIUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

COACHING AN IMPORTANT TOOL IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

Cezara ABRAMIHIN,
doctor în economie, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice a Moldovei

SUMMARY

In countries with good economic development, coaching is one of the basic elements for increasing the performance and profit of organizations. Almost every company with a mature and well-structured organizational culture uses a coach, who facilitates the improvement of the results of some of the employees and of the company in general. The strategy for public administration reform in the Republic of Moldova for the period 2016-2020 provides for the need to reform several components. The aim of the paper is to look at the possibility of organizational development in the field of Public Administration in terms of organizational coaching.

Keywords: coaching, organizational coaching, public administration, team coaching, Executive coaching, coaching, coaching process.

Introducere. 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 auto-afirmare și că este plin de resurse, vizibile sau potențiale, pe care dorește sau i se cere să le pună în valoare.

Până acum, nu exista o singură definiție agreată de toată lumea a coaching-ului. Noțiunea de „coach” își are originile în domeniul sportiv, însă, întâmplător sau nu, cuvântul „coach”, în limba engleză are și sensul de „trăsură”, „autocar”, „vagon” – așa dar un vehicul de transport, care face legătura între două sau mai multe destinații, în cadrul unui itinerariu.

La începutul anilor 70, Timothy Gallwey a lansat un concept revoluționar pentru dezvoltarea excelenței personale și profesionale, pe care l-a numit „The Inner Game” (jocul interior). Metoda, concepută de el, a fost ulterior folosită cu rezultate excepționale, nu doar în sport (tenis, golf, ski etc), ci și în afaceri, sănătate și educație.

Gallwey evidențiază importanța componentei psihologice în realizarea performanței de vârf, afirmând că „adversarul din mintea noastră este mai puternic decât cel de pe teren”. Altfel spus, în orice acțiune întreprinsă de către un individ, există un „joc” exterior, jucat în cadrul unei arene exterioare și în care se depășesc obstacole externe pentru atingerea unui anumit obiectiv, precum și un „joc” interior, care are loc în mintea jucătorului și care este jucat împotriva unor obstacole precum: frica, neîncrederea, lipsa de concentrare, convingeri și credințe limitatoare, toate acestea blocând, practic, drumul individului către realizarea întregului său potențial.

Mai ales, după anii 90, coaching-ul - așa cum a fost el făcut cunoscut și de către Thomas Leonard (considerat de mulți ca fiind și fondatorul coaching-ului ca profesie), Sir John Whitmore (autorul cărții „Coaching for performance”, 1992), dar și de mulți alții - reprezintă cadrul în care coach-ul și coachee-ul (clientul) creează și dezvoltă un parteneriat, în cadrul căruia clientul nu numai că își identifică exact atât starea sa actuală și starea dorită (obiectivele), ci și parcurge drumul realizării obiectivelor fixate, coach-ul fiindu-i alături în cadrul acestei experiențe, având responsabilitatea de a crea „mediul” în care clientul să-și poată identifica, utiliza, asimila toate resursele de care clientul are nevoie pentru realizarea performanțelor dorite.

Făcând o analogie, putem spune că rolul coach-ului poate fi similar unui mijloc de transport cu care se deplasează clientul, însă cel care stabilește destinația (obiectivele), ruta (etapele intermediare), viteza (timpul alocat), gradul de confort (disponibilitatea de a ieși din zona de confort pentru a produce schimbarea), este clientul însuși.

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.

Coaching-ul are ca scop susținerea și ghidarea clientului pentru ca acesta să-și poată stabili și atinge obiectivele (personale sau organizaționale) 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.

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.

De ce poate fi important coaching-ul pentru autoritățile administrației publice de diferit nivel din Republica Moldova?

- Conduce către realizarea de obiective de performanță clare, cuantificabile.
- Crește eficiența managementului și a echipelor în structurile administrației publice.
- Este orientat către soluții în activitatea Autorităților administrației publice.
- În cadrul procesului sunt descoperite resurse interne ale managerilor/echipelor din structurile administrației publice care, ulterior, sunt folosite în mod ecologic pentru atingerea obiectivelor organizaționale propuse.
- Dezvoltă noi perspective pentru evaluarea situației existente și pentru procesul de planificare în lucrul Autorităților administrației publice.
- Creează noi posibilități pentru gestionarea cu succes a situațiilor de criză din cadrul structurilor administrației publice.
- Crește nivelul de conștientizare a obstacolelor și creează noi abordări în cadrul proceselor de schimbare cu care se confruntă Autoritățile administrației publice în procesul de reformare a administrației publice în Republica Moldova.

În acest sens, în organele administrației publice coaching-ul ar fi ajutor în a:

- stabili cele mai bune strategii de creștere sau de consolidare a activității autorităților administrației publice;
- lua cele mai rapide, adecvate și garantate decizii în legătură cu atribuțiile de bază;
- identifica și stabili cele mai bune mecanisme de maximalizare a competențelor și de identificare a oportunităților de creștere a acestora;
- reforma echipele de muncă și a obține cele mai bune performanțe ale membrilor echipelor din structurile autorităților administrației publice;
- se dezvolta echipele autorităților administrației publice din punct de vedere profesional și personal;
- se dezvolta încontinuu și a putea transfera toate competențele către membrii echipei.

Coaching-ul poate fi privit ca sprijin pentru dezvoltarea și reformarea organizațiilor din administrația publică, administrație publică locală, pentru primari, membrii consiliilor locale, pentru președinții de raioane și aparatele președinților raioanelor.

Ce presupune coachingul?

- Un parteneriat între coach – client (companie) – coachee (beneficiar = persoana cu care coach-ul lucrează).
- Stabilirea cadrului de derulare a procesului de coaching (participanți, durata, obiective etc.).

- Lucrul efectiv al coach-ului cu managerii/echipele în cadrul sesiunilor de coaching, pe obiective stabilite (contractate) și urmărirea pas cu pas.

Beneficiile 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 asumarea de responsabilități 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.

- Individul 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 exersa 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, din diverse domenii, sunt cele care au un capital uman de top. Asta înseamnă angajați implicați, dinamici, creativi, flexibili, încrezători 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 coaching este acel leader, primar, președinte de raion sau manager din structurile autorităților administrației publice care:

- în realizarea competențelor lor stagnează sau care se află 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 realizat competențele sale, până la un anumit nivel și nu mai poate controla situația;

- are relații contraproductive cu angajații, familia și cei din jur;

- vrea să aibă control asupra executării atribuțiilor de bază, prin trecerea de la o abordare empirică la una sistemică și profesională.

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.

Pentru a organiza procese eficiente de coaching în structurile autorităților administrației publice trebuie de luat în considerație câteva trăsături esențiale ale lucrului coach-ului, și anume:

- 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).

În timpul sesiunii de coaching coachul:

- 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;

- folosește seturi specifice de întrebări, al căror scop este de a se genera noi perspective asupra unei situații, noi înțelegeri sau noi abordări;

- folosește diferite tehnici care îi vor permite clientului să-și 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-și rafineze comportamentele, atitudinile sau strategiile personale de lucru;

- oferă un anume fel de feed-back: constructiv și generativ (care generează noi înțelegeri asupra temei abordate);

- susține clientul pentru a parcurge tot drumul de la problemă la cea mai convenabilă soluție;
- acționează ca un partener de drum: de încredere, respectuos și care asigură confidențialitatea.

Coaching-ul de performanță în structurile administrației publice nu are legatură cu efortul managerilor de a-și împinge colegii și subordonații către rezultate mai bune. Coaching-ul este o metodă de a da la o parte barierele care îi împiedică pe angajații din aceste structuri să-și realizeze propriul potențial.

Coaching-ul este un mod de a gestiona oamenii și resursele, nu un instrument sau un set de tehnici folosibile în planificare, delegare sau rezolvarea unor probleme. Coaching-ul reflectă un mod diferit de a privi oamenii – mult, mult mai optimist decât majoritatea dintre noi sunt obișnuiți să o facă – și de a ne raporta la rezultatele lor.

Coaching-ul este non-directiv. Oricine vine cu metode stricte, pași de urmat și modele sofisticate de aplicat, chiar dacă se autonumește coach, nu face coaching.

În afară de problemele generale de ameliorare a activității structurilor din domeniul administrației publice, se pot ameliora și următoarele aspecte organizaționale specifice, precum managementul timpului, comunicare, leadership, lucrul în echipă, organizare și planificare, schimbări în carieră, adaptare, managementul stresului, luarea de decizii, evaluarea riscurilor proiectelor, motivare, creativitate și inovație, inteligența emoțională, echilibru între viața profesională și cea personală, autocunoaștere și autocontrol;

După finalizarea coaching-ului managerii din structurile administrației publice vor putea ameliora următoarele aspecte și vor putea spori considerabil următoarele capacități:

1. *Echilibrul dintre activitatea de executare a atribuțiilor de bază 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 activităților de bază ale structurilor administrației publice.*
 - Capacitatea de a gestiona activitățile de bază, folosind mecanisme profesionale de control strategic;
 3. *Mecanisme accelerate de analiză, reflecție și decizie.*
 - Capacitatea de a folosi instrumentele și metodele profesionale de analiză, reflecție și decizie managerială;
 - Folosirea unor mecanisme de luare a deciziilor.
 4. *Abordarea profesională, sistemică și strategică a activităților.*
 - Capacitatea de a folosi instrumentele și metodele aprofundate în dezvoltarea și consolidarea strategică a activităților;
 5. *Formarea echipelor eficiente de management.*
 - Capacitatea de a reformata, dezvolta și consolida echipele de manageri a autorităților din administrația publică;
 6. *Influențare pozitivă în 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.*
 - Competențe și capacitatea de a reforma climatul organizațional al structurilor administrației publice;
 - Dezvoltarea controlată a relațiilor de colaborare și comunicare dintre angajați.
- În prezent, cele mai multe companii investesc în coaching pentru a îmbunătăți performanța individuală. Însă din ce în ce mai multe încep să înțeleagă că o abordare mai deschisă, mai sistemică poate „culege” talentele și punctele tari ale indivizilor pentru a îmbunătăți performanța întregii organizații.

Nu exista limite de vârstă pentru clienții de coaching.

Coaching-ul poate avea rezultate cu totul ieșite din comun, cu oameni sau organizații care își dedică energia pentru a obține astfel de rezultate. Coaching-ul de performanță poate transforma complet modul în care acționează un om sau o întreagă organizație.

Concluzii. Așadar, coachingul este un instrument important de bază pentru creșterea performanței, pentru efectuarea schimbărilor organizaționale necesare pentru reformarea, dezvoltarea și menținerea activităților structurilor administrației publice din Republica Moldova.

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 timpul alocat pentru a lua decizii a devenit tot mai restrâns. E o normalitate faptul că, foarte mulți dintre managerii vestici apelează la serviciile unui coach profesionist cu care dezvoltă, în timp, o relație de parteneriat stabilă.

În acest context, scopul este dezvoltarea potențialului propriu al managerului și angajatului din organizațiile administrației publice din Republica Moldova și, în acest sens, forța și valoarea coaching-ului e incontestabilă.

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. În: <https://www.life-and-executive-coach.com/businessexecutive-coaching-ro>