

APORTUL COACHINGULUI ÎN ATINGEREA COMPETITIVITĂȚII ȘI DEZVOLTĂRII POTENȚIALULUI CREATIV AL ANGAJAȚILOR

*Lect. univ. dr. Alina SUSLENCO,
Catedra de științe economice,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

In this paper I analyzed the effects of coaching to achieve firm performance. Thus, we highlight that companies currently are focused on achieving performance on developing relationships with employees to increase productivity. Thus, coaching is a crucial element for companies seeking to enhance performance, increase productivity. This method helps employees learning new things, the development of human potential. The research methodology has focused on the use of the following methods: analysis, synthesis, abstraction scientific, empirical research. The analyzes effectuate we can mention that the application of a company's management coaching competitive is already a necessity and a condition of viability in the competitive battle.

Key-Words: *coaching, productivity, efficiency, performance, professional development.*

Așa cum bine știm, lumea de astăzi este avansată din toate punctele de vedere iar tot ceea ce ne înconjoară este din ce în ce mai complex, mai schimbător și mai greu de prevăzut, și asta sub aspectul atâtor aspecte pe care omul nu le poate controla. Acest fapt nu a ocolit managementul organizației. Ca în toate domeniile vieții sociale și în acesta și-a făcut apariția fenomenul numit de către oameni „neprevăzut” – coaching-ul. Ca parte integrantă a sistemului social complex în care trăim managementul și-a lărgit atât de mult spectrul încât nu mai pare posibil ca această activitate să poată fi acoperită de un singur individ și totuși acest lucru se practică deoarece este întotdeauna nevoie de cineva (managerul), sau ceva (organ de conducere), care să aibă o imagine de ansamblu asupra organizației.

Resursa umană este cea mai importantă parte a sistemului deoarece de aceasta depinde funcționarea întregului. Faptul că omul a fost martor la toată evoluția a ceea ce se află în jurul său l-a ajutat să-și dezvolte cele mai fine percepții privitoare la mediul schimbător în care trăim.

Dar cu toate cunoștințele înnăscute și dobândite de către acesta omul va avea întotdeauna nevoie de pregătire și cu toate formele de pregătire cunoscute tot nu vom reuși vreodată să acoperim multitudinea de posibilități cu care se poate confrunta un manager. Însă, important este faptul că pregătirea este esențială pentru om.

Pregătirea și dezvoltarea profesională sunt activități ce au ca scop îmbunătățirea competențelor deținute de o resursă umană la un moment dat. Pregătirea are ca scop îmbunătățirea capacităților individului pentru a-ți spori randamentul în poziția în care se află la acel moment iar dezvoltarea profesională îl pregătește pentru ocuparea, la un moment dat, a unei poziții superioare în respectivul sistem.

Apariția coaching-ului este explicată în percepția consultanților ca fiind mai mult decât o tendință preluată sub influența organizațiilor multinaționale. Mai mult, este din ce în ce mai evident faptul că dezvoltarea sa, ca practică, este stimulată din două sensuri – problemele organizaționale și practica de consultanță. Acestei percepții i se asociază convingerea că livrarea unor programe de formare la nivelul persoanelor cu funcții de conducere nu mai corespunde unor rezultate durabile, acest elemente sunt specificate de Feldman & Lankau și Lawton-Smith & Cox, în lucrările sale [1].

Prin acestea, rezultatele studiului oferă, deci, un cadru de înțelegere a modului în care practicile organizaționale de intervenție, mai ales cele care vizează persoanele cu funcție de conducere ca inițiatori ai schimbării și responsabili pentru propagarea ei în organizație, se diversifică pentru a răspunde mai adaptat contextului curent. Prin urmare, rolul pe care îl dobândește coaching-ul în raport cu alte practici de dezvoltare este un rol adaptat noilor teoretizări în domeniul dezvoltării organizaționale care răspund în mod optim nevoii de schimbare. Coaching-ul se evidențiază în practica consultanților organizaționali ca un instrument indispensabil, strategic pentru conducere grație potențialului de a stabili, adapta, reconstrui competențele solicitate de mediul organizațional dinamic, așa cum prevăd modelele teoretice [5].

Coaching-ul și mentoring-ul sunt forme mai complexe și mai avansate de dezvoltare, propunându-și să exploateze interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă și bazându-se pe principii conform cărora cel care este responsabil de acest gen de activități nu dă răspunsuri, ci pune întrebări esențiale legate de profesie și de carieră, la care răspunsurile trebuie găsite tocmai de beneficiarul unui asemenea program de dezvoltare.

Coaching-ul și mentoring-ul sunt activități prin care managerii lucrează împreună cu subordonații lor pentru a le împărtăși din experiență și a-i pregăti în specialitatea respectivă. În vederea obținerii rezultatelor optime resursa umană trebuie formată încă de la început în spiritul organizației din care face parte. Cele două procese sunt asemănătoare desfășurându-se pe timpul cât personalul este la lucru. Sunt metode moderne prin

care organizațiile își instruiesc personalul fără a avea costuri suplimentare sau un interval orar în care ucenicii să fie la cursuri. Avantajele acestor metode sunt deosebite deoarece lucrurile învățate sunt practice și se asimilează ușor.

Coaching-ul se referă la un parteneriat între un coach (antrenor) și clientul său, client care dorește să atingă un obiectiv anume, în sensul evoluției sau creșterii performanței sale – în plan profesional sau individual.

Învățarea teoretică și chiar practică desfășurată pe parcursul școlilor nu oferă o pregătire integrală a cursanților aceștia neavând posibilitatea de a aplica în situații reale cele învățate, iar cooperările școlilor cu anumite firme iarăși nu sunt așa de fructuoase ca atunci când omul este instruit la locul de muncă. Mentorul sau antrenorul este motivat să-l învețe cât mai multe pe colegul său pentru că vrea ca acesta să devină bun și astfel să ajute la mersul mai bun al firmei.

Se știe faptul că un manager modern trebuie să fie practic mai mult decât un lider din punctul de vedere al angajaților săi. Relația dintre mentor și ucenic influențează eficiența colaborării dintre aceștia mai târziu. Managerul va trebui să joace mai multe roluri simultan: cel de mentor, trainer și coach. O astfel de pregătire îi poate asigura managerului succesul în afaceri deoarece el va lucra cu o echipă bine antrenată și motivată. Astfel de managerii trebuie să dețină o bună pregătire în toate domeniile, trebuie să știe cum să inducă studentului încredere în propria persoană, să-l calmeze și să reușească să facă din muncă o provocare și nu o corvoadă. Cei mai mulți dintre tineri au o teamă ascunsă pentru învățat și asta se datorează în cele mai multe cazuri modului în care a fost educat.

Asemănarea dintre mentor și antrenor este destul de mare însă procesele sunt diferite. Antrenarea este susținerea în vederea atingerii performanței maxime pe când acțiunea unui mentor se referă la acea componentă a conducerii focusată pe învățare. Studentul nu trebuie doar să-și atingă nivelul maxim ci să asimileze cultură, să fie abil, priceput, competent și chiar înțelept. În apele agitate ale lumii de astăzi trebuie să existe cooperare și înțelegere. Suntem în era liderilor. Cine va urma acum un șef de modă veche cu care nu e chip să vorbești deschis dacă are ca alternativă un lider adevărat cu mintea deschisă la orice.

Apărut în urmă cu mai mult de 25 de ani și puternic influențat de succesul, peste ocean, coachingul a evoluat ca metodă de dezvoltare personală și este, actualmente, o ramură de consultanță extrem de prolifică, foarte apreciată - cu rezultate excelente și, uneori, chiar uimitoare. Are o viziune practică și pozitiv orientată spre dezvoltarea potențialului uman.

Există multe tipuri sau sisteme de coaching – și se poate spune că fiecare coach are propria sa cale de a-și conduce clientul către țelurile pozitive pe care acesta și le-a stabilit. Există coaching eclectic, coaching specific, coaching sistemic, focusing, analiza tranzacțională sau coaching informal, de exemplu coachingul bazat pe principii spirituale.

Unul din instrumente care au pus bazele Coaching-ului este modelul GROW. El a fost creat și lansat în Anglia prin anii 1980, fiind folosit preponderent în coaching-ul de firmă.

Scopul lui principal este de a ne ajuta să găsim o soluție într-o anumită problemă. El se aplică în general în sesiuni de unu la unu: „coach” & „coachee”.

Reprezentarea schematică a modelului GROW în coaching este redată în figura 1.



Figura 1 Modelul GROW al Coachingului

Sursa: adaptat de autor după Baron, L.

Acest model s-a dovedit a fi unul simplu, însă cu un impact mare atunci când ne referim la structurarea unei sesiuni de coaching. O metaforă des folosită pentru a-l descrie este aceea a planului necesar înaintea

unei călătorii. Prima dată trebuie să pornim cu harta: astfel ne ajutăm membrii echipei să decidă unde merg (deci care este Obiectivul lor), iar apoi să stabilească unde se găsesc de fapt în prezent (Realitatea curentă în care se află). Se explorează diferitele opțiuni în planificarea călătoriei, iar ultimul pas (Traseul) ne asigură că echipa este dispusă să pornească în călătoria respectivă, și este pregătită să depășească obstacolele și condițiile neprielnice ce se vor ivi pe parcurs.

Acronimul modelului vine de la pașii ce se urmează într-o sesiune de coaching:

- „G”: Se fixează obiectivul, care este rezultatul așteptat? În această fază se decide ce ți-ar plăcea să se întâmple pe termen lung/mediu. Această fază se consideră încheiată în momentul când se poate răspunde la întrebări de genul: „Când vei considera că obiectul a fost îndeplinit?”, „Ce criterii trebuie să se îndeplinească ca el să fie considerat atins?”...
- „R”: În faza „realității” trebuie să vedem care este situația curentă. Trebuie trecute în revistă problemele curente. Este foarte important să se facă un snapshot real, acesta fiind punctul de pornire pentru etapele următoare.
- „O”: În faza de opțiuni căutăm alternative, soluții la problema dezbătută. Prin întrebări se caută „poteci” neexplorate de cel ce deține problema (coachee).
- „W”: În acest pas se concluzionează opțiunile de mai sus. Se agreează „traseul” ce va fi urmat de „coachee” și mai ales se fixează „bornele” ce trebuie atinse. E foarte posibil să fie nevoie de câteva sesiuni pentru a se atinge obiectivul.

În literatura de specialitate, putem identifica mai multe tipuri de coaching:

- *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.
- *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 abilitățile de manager. Pot avea loc față în față sau la telefon, sau o combinație între cele două. Poate fi inițiat și plătit de companie sau de client.
- *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 sau departamentului din care angajatul face parte. Sesiunile au loc față în față, 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 carieră sau să identifice modalități prin care își poate atinge obiectivele de carieră. Clientul plătește pentru aceste sesiuni ce pot avea loc față în față sau la telefon.

Cercetătorul Tim Gallwey, unul dintre primii coach-i moderni, a definit coaching-ul astfel: „*Coaching is unlocking a person's potential to maximise their own performance. It's helping them to learn rather than teaching them*”[5].

Astfel, putem menționa că coaching-ul de performanță este diferit de psihoterapie și consiliere. Coaching-ul este proactiv și concentrat pe conștiință și pe lucrurile care apar la suprafața ei. Psihologia practică este o abordare mai degrabă concentrată pe subconștient, este analitică și pasivă. Mulți „coach”-i veniți din cabinete de psihologie fac mai mult rău decât bine amestecându-le. 90% din coaching-ul practicat la ora actuală în lume este făcut prin telefon sau prin mijloace on-line. Coaching-ul nu are nevoie de pregătiri speciale, de contracte stufoase, de rezervări la hoteluri și de săli de conferințe dichisite. El se întâmplă imediat și natural, la cererea clientului. În articolul „*The Very Real Dangers of Executive Coaching (Harvard Business Review)*”, Steve Berglas surprinde riscurile și – din păcate – practicile existente ale așa-zișilor coach-i care nu au trecut printr-un proces de formare în domeniu și care intră în probleme mai degrabă calificabile pentru psihoterapie cu clienții lor, fără a le putea gestiona profesionist. Adevăratul subiect al coaching-ului este creșterea performanței și rezultatelor, într-o manieră non-directivă și complet adaptată nevoilor clientului. Dacă simți – ca și coach – ca o problemă profesională sau de performanță personală are rădăcini mai adânci, invită un profesionist care are abilități în această direcție[3].

Marea majoritate a clienților și coach-ilor din lume percep coaching-ul ca pe o relație individuală, 1 la 1. Totuși, coaching-ul are un profund impact în companii atunci când este făcut în grup și în echipe.

În coaching accentul este pus pe identificarea *resurselor* pe care fiecare persoană în parte le are și pe construirea unor *strategii* care să permită atingerea țelurilor pozitive dorite. În plus, de coaching pot beneficia și echipele și organizațiile. Coaching înseamnă, așadar, succes și dezvoltare.

O cale de a înțelege diferitele tipuri de intervenții de coaching este să le clasificăm în două categorii:

- *Ce e acolo*: sunt acele demersuri în care coach-ul folosește în interacțiunea cu clientul chiar ce se întâmplă în întâlnirea respectivă – așadar, urmează interesele clientului, utilizând ceea „ce e acolo”.
- *Ce e aici*: sunt acele demersuri în care coach-ul folosește ceea ce știe el să ajute clientul să facă ce și-a propus și să își atingă obiectivele pe care le dorește – așadar, utilizează ceea „ce e aici”, de exemplu împărtășind cunoștințe personale și oferind feedback.

Aceste două tipuri de intervenție pot fi folosite pe rând în cursul sesiunii de coaching, pe măsură ce dialogul de coaching înaintează și crește în complexitate.

Richard Luecke, ne propune următorul set de beneficii generale pe care le poate oferi practicarea coaching-ului, redate schematic în figura de mai jos[4].

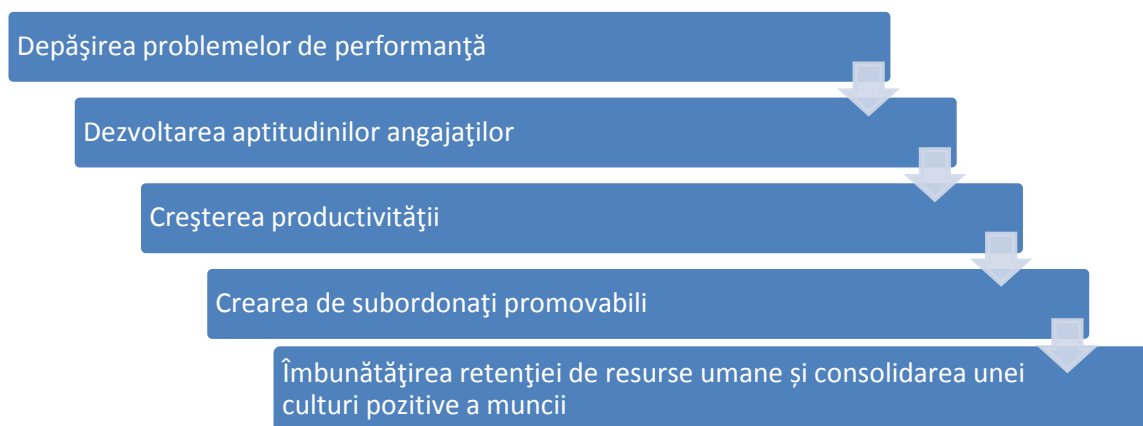


Figura 2 Beneficiile Coaching-ului

Sursa: adaptat după Richard Luecke

O cunoscută cercetătoare în acest domeniu, C. W. Ellis a împărțit aceste beneficii pe trei categorii de beneficii: beneficii ale organizației, beneficii ale managerului, beneficii ale subordonaților. Ellis spune că atunci când cunoaștem beneficiile se pot determina mai ușor situațiile în care managerul, în calitate de antrenor, este nevoit să intervină. Așa a determinat patru categorii de situații luate în ordinea frecvenței în care apar [4].

Aceste categorii ale intervențiilor sunt prezentate în figura de mai jos.

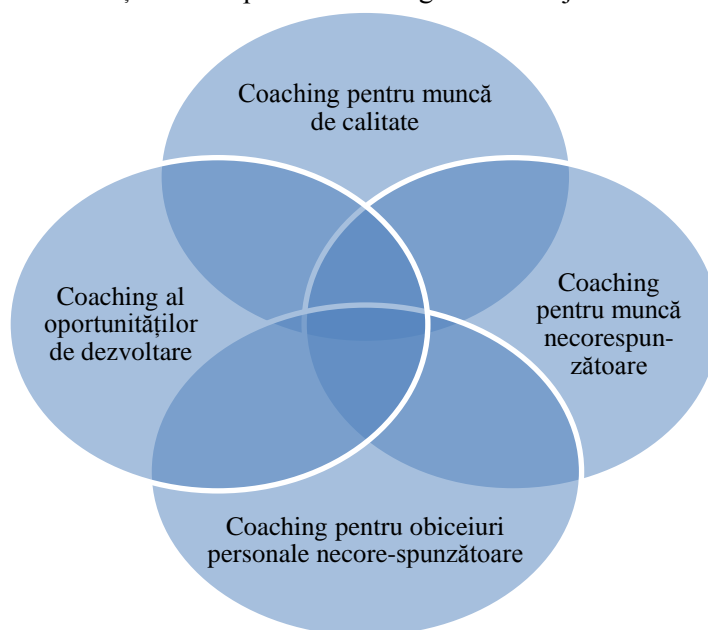


Figura 3 Tipuri de coaching

Sursa: adaptat după Ellis C.W.

1. Coaching pentru muncă de calitate. Când comportamentele ce produc muncă de calitate sunt apreciate, ele se vor repeta. Un avantaj evident al acestor situații este că coaching-ul poate fi aplicat pe loc, fără o planificare prealabilă a momentului și locației.
2. Coaching al oportunităților de dezvoltare. Acest tip îi poate ajuta pe angajați în legătură cu cariera lor și poate începe prin practicarea delegării de către manager.
3. Coaching pentru muncă necorespunzătoare. Îi lămurește pe angajați ce trebuie să facă altfel decât au făcut până în acel moment, dar trebuie practicat în particular, cu mult tact, multă discreție și utilizând o abordare pozitivă.
4. Coaching pentru obiceiuri personale necorespunzătoare. Se utilizează pentru abordarea unor probleme strict personale (de comportament, de atitudine sau chiar de igienă) pentru a li se identifica cauzele și a se descoperi soluții de remediere [4].

În concluzii, putem remarca faptul că coaching-ul este un instrument care merită de a fi implementat la întreprinderile noastre, pentru a spori eficiența lor, pentru a valorifica potențialul uman al oamenilor și în scopul sporirii competitivității firmelor.

Bibliografie:

1. AXMITH, M., *Executive Coaching: A Catalyst for Personal Growth and Corporate Change*, Ivey Business Journal, May/June, 2004.
2. BARON, L.; MORIN, L., *The coach-Client relationship in executive coaching: A field study*, Human Resource Development Review, 20(1), 85-106, 2010.
3. GREGORY, J.B.; LEVY, P.E.; JEFFERS, M., *Development of a model of the feedback process within executive coaching*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(1), 42-56, 2008.
4. LANDSBERG, M., *Coaching*, Curtea Veche, București, 2005.
5. SCHLOSSER, B.; STEINBRENNER, D.; KUMATA, E.; HUNT, J., *The coaching impact study; measuring the value of executive coaching*, International Journal of Coaching in Organizations, 4 (3), 8-26, 2006.