

## IMPACTUL COACHINGULUI ASUPRA COMPETENȚELOR PROFESIONALE ALE ANGAJAȚILOR

Tatiana Grunzu

UTM, Ștefan cel Mare 168, Chișinău, Republica Moldova

[tatiana.grunzu@tem.utm.md](mailto:tatiana.grunzu@tem.utm.md)

Received: Marc, 21, 2018

Accepted: June, 03, 2018

**Abstract:** Coaching is a result-oriented, participatory approach that enhances and identifies self-knowledge, promotes creativity and decision-making, and helps people reach out and often overcomes their own goals much faster and more efficiently than he would have done by acting alone. It is based on conversations driven by a specific feature that use performance information to further improve it.

The world today has become very competitive and many are striving to achieve both personal and professional goals. We must constantly remember that if we are not able to keep up with the progress of the surrounding world, we may soon be left behind. Today, most people seek deep self-knowledge, fulfillment, understanding, inner balance. It is a form of intensive personal development that helps accelerate change, and will provide new perspectives, generating new attitudes towards the world you live in.

Achieving that continuing education and coaching support at any of the hierarchical levels of the enterprise contributes to performance enhancement is still difficult to perceive for a transition economy to a market economy.

**Keywords:** *coaching, personal potential, performance and motivation, coaching, training, self-knowledge, individual efficiency*

### Introducere

Indiferent în ce etapă a vieții ne aflăm, mereu avem dorința de a evolua și de a obține mai mult. Mai mult succes, mai mulți bani, relații mai apropiate, un sentiment mai profund de însemnătate a vieții noastre. Dorința de autodepășire este proprie naturii umane, tot așa cum lupta pentru a ajunge acolo unde ne dorim este permanentă și autoevolutivă.

Mulți cred că munca individuală asiduă reprezintă cheia pentru succesul și fericirea pe care o caută. Își imaginează că trebuie plătit un preț scump pentru a reuși, și că în general acel preț trebuie să fie o sănătate șubredă, un timp liber mult prea scurt pentru a se bucura de viață sau relații familiale neglijate. Trist este că atunci când eforturile lor se concretizează, rezultatele nu sunt de cele mai multe ori cele așteptate, conducându-i înapoi de unde au pornit, sau poate chiar mai departe de scopurile fixate.

Performerii cunosc această capcană. Ei știu cât de benefic este sprijinul unei alte persoane care să îi ajute să își descopere adevăratele nevoi, și care să lucreze împreună cu ei pentru a atinge cele mai înalte nivele de excelență. Sunt dispuși să caute o astfel de persoană și să lucreze împreună cu ea, fiindcă știu că altfel nu ar putea să progreseze folosindu-și la maxim întregul lor potențial.

Aptitudinile naturale și dorința de a excela contribuie la succesul unui profesionist. Coaching-ul este ingredientul care separă media de cei cu performanțe deosebite în orice domeniu, de la atletism și muzică, până la politică și afaceri.

Profioniștii de succes au știut întotdeauna că diferența dintre a termina pe primul loc sau pe al doilea este un bun coach.

## 1. Definirea conceptului de coaching

Pentru a crește performanța și motivația angajaților, managerii apelează tot mai frecvent la sisteme neconvenționale de instruire. Mentoring-ul, tutoring-ul, învățarea experiențială, NLP sunt considerate metode personalizate, mai apropiate de nevoile speciale ale angajaților. Despre “coaching”, ca metodă de instruire, dar și ca instrument de management utilizat în cadrul organizațiilor, a început să se vorbească de câțiva ani, dar semnificația și beneficiile sunt în continuare puțin cunoscute.

În traducere liberă, coaching înseamnă acțiunea de antrenare, îndrumare, instruire, iar coach desemnează persoana care face acest lucru.

Dat fiind faptul, că în limba română nu există un termen care să redea cel mai bine sensul organizațional al coachingului, s-a recurs la preluarea lui din engleză. O astfel de practică este larg utilizată și acceptată. Așa s-a întâmplat cu termeni ca brainstorming, leadership sau chiar management. Din acest motiv, probabil termenul va fi preluat ca atare, lucru valabil și pentru persoana care aplică principiile coachingului – coach-ul [1].

Apărut în urmă cu mai mult de 25 de ani și puternic influențat de succesul, peste ocean, al programării neuro-lingvistice, coaching-ul a evoluat ca metodă de dezvoltare personală și este, în momentul de față, o ramură de consultanță extrem de prolifică, foarte apreciată - cu rezultate excelente și, uneori, chiar uimitoare.

Federația Internațională de Coaching (ICF) definește coaching-ul drept un “parteneriat care accelerează ritmul de învățare al clientului, performanța și progresul acestuia pe plan personal și profesional”.

O altă definiție, care accentuează caracterul transformator al coaching-ului, este aceea a European Coaching Institute (ECI) – un proces care “îl ajută pe client să renunțe la ceea ce este acum pentru a deveni ceea ce își dorește să devină”. Astfel, coaching-ul înseamnă transformare – un proces de învățare prin re-definire.

Procesul de coaching are un caracter unic. Trainerii, mentorii și consultanții își asumă cu toții roluri active, împărtășindu-și informațiile, experiența și înțelepciunea. În coaching, lucrurile se petrec diferit. Aici cel care deține informațiile, experiența și înțelepciunea este beneficiarul, clientul însuși. Coach-ul are un simplu rol de catalizator al proceselor interioare prin care aceste resurse intră într-o nouă reacție pentru a crea performanța. Formulată simplu, coaching-ul constă într-o serie de conversații pe care persoana (clientul) le are împreună cu coach-ul și al căror scop este schimbarea clientului în direcția pe care acesta și-o dorește.

Coaching-ul s-a dezvoltat împreună ca mișcare de dezvoltare personală și astfel, pe lângă componenta de excelență profesională și performanță înaltă, coaching-ul abordează și potențialul personal pentru împlinire. Coaching-ul urmărește nu doar obiectivele din viața personală, ci și pe cele din viața profesională și echilibrarea diferitelor sfere. Studiile asupra coaching-ului au fost publicate în proporții relativ egale în literatura psihologică și de management, ceea ce indică o substanțială contribuție atât a teoriilor psihologice, cât și a celor organizaționale la dezvoltarea bazei teoretice care să susțină acest domeniu [2].

Factorii care au contribuit la amploarea dezvoltării și la răspândirea coaching-ului ca metodă de dezvoltare umană pot fi de natură socială, precum: accentuarea autonomiei personale, izolarea socială, ritmul accelerat al schimbării sociale, impactul internetului sau ce țin de mediul de afaceri, cum ar fi: gradul ridicat de incertitudine, schimbarea în ritm accelerat, presiunea timpului, nevoia crescută de anumite capacități - învățarea, flexibilitatea, inovația.

Toți acești factori pun tot mai mare presiune pe individ și în același timp indivizii nu mai au o parte de sprijinul structurilor sociale tradiționale: familia, biserica, comunitatea. Presiunea timpului este un factor de stres important. Abilitatea de a învăța și a se adapta rapid a devenit mai importantă decât abilitatea de a lucra rapid.

Coaching-ul împreună cu alte activități moderne de sprijin și dezvoltare suplinesc aceste forme tradiționale de sprijin interuman.

Ca metodă de dezvoltare personală, coaching-ul a fost inițial dezvoltat în Statele Unite, de către psihologul american Michael Brown. Coaching-ul, este o metodă care poate ajuta pe oricine

care trece printr-o perioadă dificilă a vieții, fie că este vorba despre o problemă personală sau profesională. Coaching-ul este o abordare pragmatică și structurată având rolul de a valorifica oportunități de zi cu zi pentru a învăța din greșeli și a schimba în mod pozitiv și constructiv evenimente din viață. La fundamentul acestei metode stau următoarele obiective: îmbunătățirea comunicării cu colegii, prietenii sau partenerul de viață, orientare profesională, dezvoltarea de noi atitudini, comportamente și abilități, facilitarea comunicării și relaționării, precum și depășirea temerilor de orice natură.

Coaching-ul abordează diferitele stiluri de învățare și, în plus, învață clientul să învețe, iar coach-ul nu este neapărat un expert în domeniu, ci mai degrabă un expert în procese de schimbare personală [3].

## **2. Dezvoltarea competențelor profesionale prin tehnici de coaching**

Un principiu care ar putea sintetiza filozofia de bază a coaching-ului este “Dă-i unui om un pește și îl vei hrăni pentru o zi. Învață-l să pescuiască și îl vei hrăni pentru o viață”.

Un coach se bazează pe anumite principii și angajamente. Principalul lui angajament este legat de a-i ajuta pe ceilalți să își descopere adevărata putere interioară. Ei cred cu adevărat în potențialul fiecărei persoane, îl recunosc și îl respectă. Sunt atenți să afle ce îi inspiră pe oameni și ce își doresc aceștia să realizeze în viață, atât pe plan profesional, cât și personal, pentru a-i ajuta să descopere ei înșiși calea către succes.

În coaching se folosesc însă mult mai multe tehnici, majoritatea acestora fiind construite pe baza profilelor psihologice ale oamenilor de succes. Elementul de pornire este sentimentul de epuizare a energiei sau a resurselor, pe care fiecare persoană îl simte în anumite momente ale vieții. Aceste momente, precum și celelalte cauze, cum ar fi emoțiile puternice - supărarea sau stresul, conduc la performanțe sub limita așteptată. Oamenii care obțin succesul în mod constant și continuu percep lucrurile altfel decât cei care consideră resursele pe care le au la dispoziție nu tocmai suficiente. Mentalitatea aceasta a abundenței poate fi însă cultivată. În timp, prin exersarea ei, se poate transforma într-un obicei care să păstreze individul pe calea obținerii a ceea ce își dorește el de la viață. Coacherii îi pot ajuta pe ceilalți să privească succesul ca pe o stare de fapt care poate fi modelată [4].

Dintre toate fazele procesului de coaching, stabilirea obiectivelor rămâne una dintre părțile cele mai ușor de realizat. Drumul către atingerea lor este etapa cea mai dificilă. Pentru aceasta, atunci când oamenii se simt responsabili în fața altora, impactul asupra a ceea ce își propun să realizeze este cu mult mai puternic. De cele mai multe ori, fiecare dintre noi este cel mai aprig critic al propriei persoane; iată de ce, primirea unor încurajări din exterior joacă un rol cheie în obținerea succesului. Un feedback corect din partea unui observator obiectiv poate ajuta la menținerea unei priviri de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă. Deoarece singura constantă în viața unui om, dar și a unei organizații o reprezintă schimbarea, prin urmare, coaching-ul înseamnă schimbare la mai multe niveluri, cum ar fi la nivelul optimizării abilităților existente, dezvoltării de noi abilități, reevaluării și transformării valorilor, activarea motivației, depășirea propriilor limite sau transformarea convingerilor și a atitudinilor [5].

Este necesar de menționat că coaching-ul nu se bazează pe a da sfaturi, a evalua sau a pune diagnostice. Din contră, ideea centrală este de a aduce în prim-plan tot ceea ce este bun în clientul său și punând anumite întrebări, vor apărea răspunsuri noi și inedite, care vor face ca oamenii să își transforme perspectiva asupra felului în care gândesc, simt și acționează.

Din cele relatate mai sus, desprindem ideea că scopul principal al coaching-ului este definirea și realizarea unor obiective în unul dintre planuri (profesional, personal, cuplu, familie, afectiv, spiritual) în armonie cu viața în integralitatea ei, iar pe parcursul acestui proces se merge pe ideea că obstacolele interioare sunt mai puternice decât cele exterioare și pentru a scoate la iveală ce e mai bun în noi, este nevoie să avem încredere că în interiorul nostru se află aceste resurse. Vom realiza lucruri extraordinare atunci când vom fi puși în situația potrivită, iar rolul coaching-ului este de a facilita această situație.

Demersul original al coaching-ului pornește de la principiul: o problemă bine pusă își găsește cu ușurință rezolvarea, și invers, o problemă fără soluție, este, probabil, pusă într-un mod prea restrictiv sau prea constrângător [6].

Sarcina unui coach, însă, este să asculte, să observe și să adapteze abordarea subiecților în funcție de fiecare client în parte și să furnizeze suportul necesar pentru dezvoltarea abilităților, resurselor și a creativității pe care le are fiecare client și anume rolul coach-ului constă în:

- susținerea clientului pentru ca acesta să hotărască ce anume își dorește, să facă distincția între dorințe și obiective și să decidă care sunt obiectivele sale;
- utilizarea diferitor 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.

- oferirea unui anumit fel de feed-back: constructiv și generativ (care generează noi înțelegeri asupra temei abordate);

- să acționeze ca un partener de drum: de încredere, respectuos și care va asigura confidențialitate [7]. Cele mai frecvente teme abordate în coaching sunt: 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 [8].

Cu toate acestea, existența unui număr impresionant de literatură de specialitate ne poate convinge de faptul că potențialul de dezvoltare a acestei subramuri manageriale are șanse de dezvoltare și la noi în țară. Cu timpul coachingul va deveni o obișnuință și pentru companiile autohtone, ceea ce ne face să credem în continua dezvoltare a sectorului managerial în Republica Moldova.

### Concluzii

În mediile organizaționale, coacherii se ocupă de dezvoltarea abilităților de coaching ale managerilor, pornind de la premisa că acestea sunt esențiale atât pentru dezvoltarea lor personală, cât și pentru dezvoltarea organizațională. Managerii care reușesc să își folosească abilitățile de coaching ating un nivel înalt de eficiență individuală și organizațională, coaching-ul fiind o metodă puternică de a lucra cu ceilalți și de a crea o cultură corporatistă de succes.

Pentru a crea o cultură a coaching-ului într-o organizație este necesar să se pornească de la managementul de vârf. Dacă la acest nivel nu există deschidere și convingere, implementarea acestui sistem nu este posibilă. Top managementul trebuie să fie decis și receptiv pentru a fi format în coaching. Majoritatea companiilor încep cu coaching-ul pentru dezvoltarea performanțelor. Pentru coaching-ul de performanță, oamenii trebuie să fie familiari cu tot ce se întâmplă în afacerea în care sunt implicați. Trebuie să aibă o pregătire managerială și experiență de lucru cu oamenii. Dacă organizația este mare, instruirea începe cu top managementul și directorii din departamentul de resurse umane.

### Referințe bibliografice

1. Zlate, M. Coaching-ul - un tip eficient de intervenție organizațională. În: *Revista de psihologie organizațională*. ed. Polirom, vol.1, nr. 2 / 2001, p.12.
2. Ghidul participantului „COACH pentru campioni”. - Iași 2015.
3. Coaching la nivel profesional și personal. – Material realizat de IFI, 2013.
4. Cardon, Alain. *Cum poți deveni coach: noțiuni fundamentale pentru viitorii profesioniști ai coachingului*. – București: Codecs, 2008.
5. Andy, Szekely. *Coaching și autocoaching*.
6. Ajit, Nawalkha. *The Book of Coaching: For Extraordinary Coaches*. Mindvalley, 2017.
7. Chad, Hall. *Limbajul de viață și coaching-ul de afaceri*. Chalice Press, 2007.
8. John, Whitmore. *Coaching for Performance*. Barclays, 2017.
9. Joanne Maynard. *Co-Active Coaching*. Princeton, 2005.
10. Tony Robbins. *Business Coaching*. San Diego, 2017.