



**Leonardo da Vinci**



Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017



CNIPMMR

*Coaching – Metodă de îmbunătățire a competențelor*

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informației pe care o conține.”

## MODUL DE FORMARE

# COACHING – METODĂ DE ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINUĂ A COMPETENȚELOR

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

**Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)**

### Cuprins:

- **PARTE INTRODUCATIVĂ**

- Introducere în subiect
- Terminologia utilizată
- Domeniu de utilizare
- Categorii de utilizatori
- Detalii despre organizația care a creat modulul

- **CONȚINUTUL MODULULUI**

**CAPITOLUL 1: COACHING – TRANSFER DE DEPRINDERI**

**CAPITOLUL 2: PLANIFICAREA ACȚIUNII DE COACHING**

**CAPITOLUL 3: IDENTIFICAREA NECESITĂȚILOR DE ÎNVĂȚARE**

**CAPITOLUL 4: COMPETENȚE SPECIFICE PENTRU COACHING**

4.1. INTEROGAREA

*Exercițiu:* Ce fel de întrebări sunt următoarele?

4.2. ASCULTAREA

*Exercițiu:* Cât de multe lucruri știți despre ascultare?

*Exercițiu:* Sunteți un bun ascultător?

4.3. FEEDBACK

4.4. OBSERVAREA

4.5. EXPLICAREA

4.6. DEMONSTRAREA

**CAPITOLUL 5. EVALUAREA PERFORMANȚELOR**

- **STUDII DE CAZ, EXERCITII, EXEMPLIFICĂRI**

*Exerciții:*

1. Obiectivele de învățare

2. Stabilirea priorităților

3. Competențe pentru desfășurarea activității de coaching

*Studii de caz referitoare la coaching:*

1. Negocierile salariale

2. Tipuri de întrebări

3. Explicațiile

*Soluții propuse pentru Exercițiul 1:*

*Iată câteva posibile obiective de învățare ale situațiilor de antrenare:*

*Soluție propusă pentru studiul de caz „Negocierile salariale”:*

*Soluție propusă pentru studiul de caz „Explicațiile”:*

- **BIBLIOGRAFIE**

## ■ PARTE INTRODUCTIVĂ

### a) Introducere în subiect

În sport, "coaching"<sup>1</sup> este activitatea prin care o persoană calificată (antrenorul) pregătește un sportiv (sau o echipă), pentru a obține anumite performanțe, cu ajutorul unor metode specifice. Prin analogie, se poate considera că și menținerea sau îmbunătățirea performanțelor angajaților dintr-o întreprindere este rezultatul activităților de îndrumare prin forța morală, de asistență, de formare, de sfătuire, de însuflețire, de exersare a unor noi deprinderi, într-un cuvânt, de coaching, sub conducerea unei persoane avizate, cu experiență și calificare recunoscute. Prin coaching angajatul este ajutat să învețe și să progreseze, prin valorificarea deliberată a ocaziilor ce apar în munca de zi cu zi.

Modulul urmărește furnizarea de informații necesare pentru îmbunătățirea performanțelor organizației, schimbare la nivel de comportament, sentimente și mod de gândire, concentrare pe îmbunătățirea unor anumite aspecte și acordarea de sprijin pentru găsirea propriilor soluții.

În urma parcurgerii modulului, cei interesați vor afla că îmbunătățirea performanțelor organizației ajută la crearea de avantaje sociale prin creșterea satisfacției angajaților și avantaje economice (reducerea fluctuației forței de muncă, creșterea productivității).

### b) Terminologia utilizată

**Coaching:** tehnică de management utilă pentru perfecționarea competențelor membrilor echipei proprii, cât și pentru motivarea lor.

**Coaching intern:** tehnică de pregătire necostisitoare, raportată la costurile directe, având la bază munca de zi cu zi.

**Coaching extern:** de obicei are un calendar de întâlniri, agreat de părți. Antrenorul facilitează dezvoltarea.

**Coaching spontan:** un manager sau un specialist în resurse umane, pe lângă funcția de bază, joacă rolul de "antrenor", "expert în dialog", "confident".

**Coaching permanent:** asigurat de șeful unui anumit loc de muncă.

**Coaching specializat:** asigurat de un departament special creat în cadrul companiei.

### c) Domeniu de utilizare

Metoda de coaching este necostisitoare - raportată la costurile directe și poate părea ruda săracă a dezvoltării întreprinderii. Având la bază munca de zi cu zi, rezultatele activităților de coaching devin vizibile mai ales pentru angajați. Este vorba despre acele sarcini care la un moment dat pot fi realizate, dar care cu o lună sau cu un an în urmă nu erau posibile. Rezultatele antrenării pot fi identificate, pot fi adesea evaluate față de standardele stabilite pentru performanțele personalului și pot determina chiar recunoașterea națională a unor calificări profesionale. De asemenea, prin îmbunătățirea performanțelor se pot obține beneficii considerabile, ca de ex. *un contract nou, un proiect nou, îmbunătățiri ale echipamentelor, proceselor sau procedurilor, etc.*

Conform cu cele de mai sus metoda are aplicabilitate în toate domeniile: *economic, social, de producție, mediu, etc.*

### d) Categoriile de utilizatori

Manageri de top sau nivel mediu – director general, director adjunct, director vânzări, consultanți resurse umane, marketing, directori de zonă din IMM-uri cu activitate de

<sup>1</sup> „Coaching”, în engleză, derivă de la „to coach”. În traducere, „to coach” înseamnă a medita, a antrena, a face repetiții, a lua / a da lecții cu un instructor / meditator / antrenor. În textul acestui modul, am păstrat termenul de „coaching” pentru proces, iar persoanele implicate sunt antrenorul și cel antrenat.

producție, servicii, comerț cu amănuntul sau distribuție, consultanți, întreprinzători, personal de specialitate în domeniul financiar, angajați.

### e) Detalii despre organizația care a creat modulul

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) cu sediul în București, Str. Valter Mărăcineanu nr. 1-3, Intrarea 1, Etaj 1, sector 1, cod poștal 010155, este o confederație de asociații de IMM-uri (organizație patronală reprezentativă la nivel național - [www.cnipmmr.ro](http://www.cnipmmr.ro)). Una din misiunile organizației noastre este să furnizeze servicii specializate, care să permită îmbunătățirea activității întreprinderilor mici și mijlocii din România.

Având în vedere experiența îndelungată de lucru cu întreprinzătorii și bazându-se pe cunoașterea mediului de afaceri din România, CNIPMMR - prin intermediul Departamentului Proiecte, pune la dispoziția IMM-urilor și asociațiilor de IMM-uri pe lângă servicii suport cum ar fi furnizarea de informații și asistență privind sursele de finanțare nerambursabile, alte servicii pentru acces la finanțare, și servicii de instruire și training.

Ținând cont că formarea continuă reprezintă un instrument indispensabil, fără de care nu se poate ține pasul cu noile provocări și cerințe ale mediului în care orice organizație își desfășoară activitatea, **obiectivul** acestor servicii de instruire și training îl constituie formarea continuă și perfecționarea angajaților:

- Dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale a personalului IMM-urilor în vederea adaptării la piețe globalizate, și la integrarea României în UE;
- Îmbunătățirea performanțelor economice și tehnice ale IMM-urilor prin creșterea gradului de pregătire a personalului;
- Creșterea numărului întreprinzătorilor de succes.

Serviciile de formare profesională se compun dintr-o serie de module de formare autorizate de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților (CNFPA), ceea ce permite emiterea de diplome/certificate recunoscute de Ministerul Muncii Solidarității Sociale și Familiei și Ministerul Educației și Cercetării. Oferta de cursuri autorizate se compune din: *Managementul proiectelor, Management pentru IMM-uri (curs constituit din 7 module de specializare, în: EFICIENȚA ȘI MANAGEMENTUL INVESTIȚIILOR, MANAGER APROVIZIONARE, MANAGEMENT FINANCIAR PENTRU MANAGERI DIN SECTOARELE NON-FINANCIARE, MANAGEMENT ÎN PROCESUL DE PRODUCȚIE, MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII, MANAGEMENTUL RISCULUI, MANAGEMENTUL RESURSELOR ÎNȚREPRINDERII), NEGOCIERE – TEHNICI ȘI PROCEDURI, COMUNICAREA MANAGERIALĂ ȘI ORGANIZAȚIONALĂ, REZOLVAREA PROBLEMELOR PRIN METODOLOGIA TRIZ.*

Alte cursuri oferite de CNIPMMR se referă la: *Tehnici de găsire și păstrare a unui loc de muncă, Inițierea unei activități generatoare de venit, Dezvoltarea spiritului antreprenorial, Planul de afaceri și strategia activității firmei, Responsabilitatea socială a IMM-urilor.*

### ■ CONȚINUTUL MODULULUI

#### Obiective de învățare:

- *Coaching - metodă de perfecționare a competențelor.*
- *Identificarea necesităților de învățare.*
- *Competențe specifice pentru coaching.*
- *Evaluarea performanțelor.*

### CAPITOLUL 1: COACHING – TRANSFER DE DEPRINDERI

Scopul acestui capitol este de a introduce mijloacele și metodele necesare pentru perfecționarea competențelor membrilor echipei proprii cât și pentru motivarea lor, cum să-i

faceți pe cei cu care lucrați să obțină performanțe mai bune.

Vi s-a întâmplat vreodată?

- ☐ Să aveți foarte mult de lucru și să nu dispuneți de timp suficient pentru a fi mulțumiți de rezultatul obținut?
- ☐ Să vă fie teamă să vă întoarceți din concediu, gândindu-vă la teancul de hârtii care vă așteaptă pe birou pentru a fi rezolvate și știind că va trebui să ascultați multe vești proaste despre dezastrele întâmplate în lipsa dvs.?
- ☐ Să fiți nevoit/ă să justificați sau să acoperiți o greșeală făcută de unul dintre angajați, în fața unui client sau în fața directorului general?
- ☐ Să fiți în mod constant întrerupt de cei din echipă, pentru a răspunde la întrebări lipsite de importanță?
- ☐ Să pierdeți o promovare, deoarece nici unul din restul angajaților nu ar fi capabil să vă preia postul imediat?

Dacă ați răspuns cu "nu" la toate întrebările de mai sus și sunteți convins/ă că nu vă veți afla niciodată în situația de a răspunde "da" la vreuna dintre întrebări, înseamnă că sunteți un bun antrenor și nu este nevoie să parcurgeți materialul următor decât pentru a verifica dacă nu este incomplet, față de experiența dvs. în coaching.

Pentru cei care au răspuns "da" la cel puțin o întrebare, vă facem în continuare câteva propuneri de acțiune.

## COACHING - METODĂ DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A COMPETENȚELOR

Se poate considera că, prin **coaching**, menținerea sau îmbunătățirea performanțelor angajaților dintr-o întreprindere este rezultatul activităților de îndrumare prin forța morală, de asistență, de formare, de sfătuire, de însuflețire, de exersare a unor noi deprinderi, sub conducerea unei persoane avizate, cu experiență și calificare recunoscute.

Metoda implică acompanierea permanentă a membrilor echipei, în scopul atingerii **mai repede, mai bine, mai simplu**, a obiectivelor stabilite. Coaching este un proces conștient de sprijinire a personalului, pentru a învăța din sarcinile curente efectuate. Coaching este esențial pentru îmbunătățirea sau măcar pentru păstrarea nivelului performanțelor personalului. Coaching ocupă zona dintre formare profesională formală sau nonformală și evaluarea performanțelor angajaților.

În scopul susținerii celor de mai sus, iată câteva concepte despre coaching:

*Coaching – „Descătușarea potențialului individual în scopul maximizării performanțelor realizate, prin axarea pe impulsionearea și facilitarea învățării, nu pe predarea propriu-zisă a cunoștințelor”. (The Economist Book - Ghid de resurse umane, Editura Nemira, 1999)*

*“Coaching este arta de a facilita performanța, învățarea și dezvoltarea celuilalt.” (Downey 1999)*

*“Coaching se concentrează pe posibilitățile viitoare, nu pe greșelile trecute.” (Whitmore, 2002)*

*“Coaching înseamnă o conversație, un dialog în care antrenorul și antrenatul interacționează într-un schimb dinamic de informații în vederea atingerii obiectivelor și îmbunătățirii performanțelor.” (Perry Zeus & Suzanne Skiffington, 2000)*

Prin acțiunile de coaching se dorește îmbunătățirea performanțelor profesionale ale angajaților, fără a se aborda aspectele psihologice individuale, ci numai aspectele legate de motivare.

Coaching este o investiție, o strategie pe termen lung pentru obținerea succesului personal al angajaților, al companiei.

Coaching reprezintă asistența acordată angajaților pentru a-i ajuta să învețe din sarcinile curente, de exemplu: *cum să scrie un raport, cum să reprezinte organizația la o întâlnire, cum să utilizeze chestionarele, cum să verifice rezultatele propriei munci, cum să verifice rezultatele muncii altora.*

Coaching implică un proces conștient și intenționat, care adaugă valoare experienței profesionale a personalului, astfel încât “o experiență de zece ani” să însemne mult mai mult decât o experiență de un an, repetată de zece ori.

**Avantaje pentru manager:** o mai mare încredere în angajați în vederea delegării sarcinilor; dezvoltarea propriilor deprinderi manageriale; creșterea reputației ca ‘*formator de oameni*’; reducerea timpului necesar pentru “depanarea problemelor urgente”.

**Avantaje pentru angajați:** cu cât oamenii înțeleg mai bine și realizează mai eficient o activitate, cu atât o vor face cu mai multă plăcere; recunoașterea importanței lor pentru manager, pentru departament și pentru companie; dezvoltarea deprinderilor lor; creșterea satisfacției muncii, simultan cu îmbunătățirea performanțelor obținute; creșterea interesului pentru realizarea sarcinilor curente; sporirea independenței și a responsabilității pentru munca efectuată; dezvoltarea capacității de a realiza sarcini mai variate, mai interesante și mai îndrăznețe.

**Avantaje pentru companie:** personal mai motivat și mai competent; manageri mai motivați și mai competenți. Consecințele sigure obținute, sunt calitatea sporită a produselor și a proceselor, profitul suplimentar.

Dar, dacă există atâtea avantaje, de ce nu se practică în mod curent și generalizat? Temerile managerilor și ale angajaților față de procesul de coaching pot inhiba aplicarea lui. Consecința neaplicării este intrarea în spirala descreșterii performanțelor personalului. Pe de altă parte, prin coaching se poate determina o creștere în spirală a performanțelor personalului.

#### Tipuri de coaching:

- **Coaching intern:** cost redus, prezență permanentă, mediu familiar, se cunosc valorile, cultura, mijloacele de comunicare ale organizației, deoarece se efectuează în interiorul organizației.
- **Coaching extern:** cost mai mare, statut diferit (obiectivitate, independență, polivalență, detașare, profesionalism).
- **Coaching spontan:** se realizează atunci când un manager sau un specialist în resurse umane, pe lângă funcția de bază, joacă rolul de “antrenor”, “expert în dialog”, “confident”.
- **Coaching permanent:** este asigurat de șeful unui anumit loc de muncă.
- **Coaching specializat:** este asigurat de un departament special creat în cadrul companiei.

O acțiune de coaching implică:

- O situație de lucru
- Realizarea unei anumite sarcini
- Un obiectiv de învățare clar
- O planificare prealabilă
- Utilizarea punctelor forte și a punctelor slabe ale angajaților, pentru favorizarea procesului de învățare
- Relații de parteneriat dintre manager și angajați
- Un stil managerial participativ.

Orice acțiune de coaching urmărește un obiectiv de învățare, care să poată fi atins în timpul situațiilor de coaching. Chiar dacă obiectivele nu sunt în mod explicit formulate atunci când se realizează o acțiune de coaching, ele probabil că se află în subconștientul



managerului. Cu cât aceste obiective de învățare sunt mai clar identificate și cunoscute de angajați, cu atât vor fi atinse mai ușor.

## **CAPITOLUL 2. PLANIFICAREA ACȚIUNII DE COACHING**

Un coaching eficace este favorizat de o planificare în avans a activităților, care implică identificarea obiectivelor de învățare și căutarea intenționată a ocaziilor pentru atingerea lor.

Punctele forte și punctele slabe ale procesului de planificare:

- Din motive evidente, avem tendința să ne concentrăm eforturile pentru îmbunătățirea performanțelor angajaților în domeniile în care nu au performanțele așteptate. Eșecul îmbunătățirii poate determina probleme majore.
- Totuși, îmbunătățirea majoră a performanțelor globale se obține prin concentrarea eforturilor asupra punctelor forte ale angajaților, astfel încât aceștia să obțină rezultate mai bune.

Un proces eficace de coaching înseamnă răsturnarea organigramei companiei. Managerul nu controlează eforturile angajaților, ci se află într-o poziție de sprijin, susținând eforturile respective.

Toată lumea are nevoie de coaching. Necesitățile prioritare de coaching se referă la situațiile în care îmbunătățirea performanțelor poate aduce beneficii considerabile.

Procesul de coaching este ciclic. Etapele ciclului sunt:

### **1. Pregătirea:**

- Identificarea necesităților de instruire și a obiectivelor de învățare.
- Identificarea ocaziilor de coaching.
- Obținerea resurselor necesare și a autorității.

### **2. Discuția de inițiere a acțiunii de coaching și convenirea “contractului de coaching”:**

- Stabilirea cadrului discuției/interviu: durată, loc de desfășurare, condiții.
- Desfășurarea interviului: identificarea nivelului inițial de cunoștințe.
- Convenirea “contractului de coaching”: stabilirea modului de atingere a obiectivului de învățare urmărit.

### **3. Realizarea sarcinii specifice de lucru și urmărirea obținerii rezultatelor urmărite:**

- Supervizarea modului de realizare a sarcinii specifice de lucru: verificarea pe parcurs a rezultatelor parțiale.
- Îndrumarea pe parcursul realizării sarcinii de lucru prin discuții, nu prin indicații.

### **4. Discuția de analiză a rezultatelor obținute:**

- Interviu pentru a se evalua: măsura în care au fost atinse obiectivele operaționale și ceea ce a mai rămas de făcut, măsura în care au fost atinse obiectivele de învățare și ceea ce a mai rămas de făcut, măsura în care a fost sprijinit angajatul pentru atingerea obiectivelor și ce altceva ar mai fi necesar data viitoare.

### **5. Aplicarea în practică a ceea ce s-a învățat:**

- Supravegherea sarcinilor consecutive executate.
- Identificarea necesităților suplimentare de instruire.
- Reluarea ciclului de coaching.

Una dintre caracteristicile fundamentale ale antrenării este aceea că este o activitate

informală. Adeseori, are loc în timpul unei scurte discuții cu un angajat, când remarcați o mică problemă, pe care nu o lăsați să devină cronică, sau când subliniați un mod corect de lucru, astfel încât angajatul să-l rememoreze și să-l reutilizeze la nevoie. Dar aceste scurte discuții nu apar în mod izolat. Ele pot apărea prin intermediul unei discuții spontane sau pot face parte dintr-un proces complex. La început poate fi dificil să identificați diferitele etape ale acestui proces deoarece nu întotdeauna le aveți clar în minte. Într-adevăr, etapele de adaptare, urmărire și analiză pot uneori să fuzioneze într-una sau două discuții. Dar nu omiteți nici una din diferitele etape, mai ales pregătirea și supravegherea – astfel majoritatea discuțiilor spontane dintre dvs. și angajați vor deveni eficace.

**Necesitatea pregătirii** este evidentă. Necesitățile de instruire și obiectivele de învățare nu se referă în mod obligatoriu la '*probleme importante*', iar identificarea ocaziilor de coaching constau în crearea unui **raționament** care să permită sesizarea imediată a lor. O dată identificată ocazia, elimină orice obstacole din calea angajatului, prin obținerea în avans a resurselor și a autorității necesare. Angajatul va fi mult mai încrezător și mai implicat dacă faci aceste demersuri în prezența lui. Sunt suficiente câteva apeluri telefonice.

Activitățile de coaching reprezintă o investiție de timp. Pe termen scurt, consumă timp. Pe termen lung, determină o economie de timp, prin reducerea numărului de probleme urgente care trebuie rezolvate de manager.

A găsi **timp pentru coaching** înseamnă ierarhizarea priorităților managerului prin managementul eficient al timpului. Activitățile de coaching trebuie să fie considerate ca prioritare. Pentru a câștiga timp suplimentar pentru coaching păstrează în minte situația ideală, consideră coaching-ul ca pe o activitate prioritară, programează-ți de dimineață timpul necesar pentru coaching (utilizează o agendă sau o listă cu '*activități de făcut*'), înainte de declanșarea crizelor, utilizează crizele ca ocazii de coaching.

Totuși, pe termen scurt, acțiunile de coaching consumă timp. De unde se poate lua acest timp suplimentar necesar? Cât timp este necesar pentru coaching? S-ar putea să fie mai puțin decât credeți. Gândiți-vă cât timp consumați zilnic pentru a-i ajuta pe angajații dvs., de exemplu pentru: *delegarea unei sarcini, demonstrarea unui mod de lucru, verificarea progresului unei sarcini, rezolvarea problemelor apărute în timpul muncii angajaților*.

**Dilema managerului** - oricât de ocupat ar fi un manager, este mult mai important să investească timp în coaching-ul echipei sale, cu efecte pe termen lung. Prin coaching le va crește *gradul de competență, de independență și de motivare*, deci managerul va avea nevoie de mai puțin timp pentru rezolvarea problemelor urgente.

### **CAPITOLUL 3. IDENTIFICAREA NECESITĂȚILOR DE ÎNVĂȚARE**

Necesitatea de învățare reprezintă decalajul dintre rezultatul dorit și cel real la locul de muncă. Obiectivele de învățare particularizează cunoștințele, deprinderile sau atitudinile ce trebuie dezvoltate pentru a elimina decalajul existent. Cele trei aspecte fundamentale ale competenței (*cunoștințe, deprinderi și atitudini*) necesită metode diferite de abordare a activității de coaching.

Managerul este răspunzător de identificarea necesităților de învățare, dar cu cât este mai implicat angajatul, cu atât acesta este mai motivat pentru coaching. Departamentele de training îl pot ajuta să-și îndeplinească această responsabilitate, dar nu îl pot scuti de ea. Oricum, angajații trebuie implicați în identificarea necesităților de învățare și a ocaziilor de coaching.

**Necesitatea de învățare** reprezintă decalajul dintre rezultatul dorit și cel obținut în realitate. Unii se sperie de acest concept, gândind că performanțele obținute sunt considerate ca slabe, deși poate fi vorba de diferența dintre un rezultat real satisfăcător și un rezultat propus excelent.

De obicei suntem obișnuiți cu sintagma 'necesități de training'. Necesitățile de învățare se referă la același lucru, dar utilizarea cuvântului 'învățare' subliniază că nu este suficient să se ia parte la training - toți cunoaștem persoane care au fost complet instruite fără a învăța

ceva!. Ca antrenor, ai un rol secundar – cel care învață este protagonistul.

**Obiectivele de învățare** precizează ce trebuie făcut pentru a satisface necesitățile de învățare. Obiectivele de învățare trebuie să fie exprimate simplu și precis, și să fie măsurabile (să permită evaluarea gradului în care au fost atinse).

Elementele fundamentale ale învățării sunt *cunoștințele, deprinderile și atitudinea*. Pentru atingerea acestora, sunt necesare **diferite tipuri de metode de coaching** pentru:

○ **Acumularea cunoștințelor**

- **Explicații** - date de antrenor sau de ceilalți angajați
- **Materialele scrise**, cum ar fi: *proceduri, note, cărți, publicații periodice, etc.*
- **Software**: materiale aflate în memoria calculatorului, fie sub formă de texte, fie sub formă de programe speciale de training
- **Materiale audio/video**: există o gamă largă de produse de training de cumpărat sau fiecare își poate crea propriile materiale. Această categorie de materiale este deosebit de importantă atunci când necesitățile de învățare sunt comune mai multor persoane, la momente diferite în timp, mai ales când sunt dispersate pe un teritoriu mare.

○ **Dobândirea deprinderilor**

Metoda cea mai bună de îmbunătățire a deprinderilor este demonstrația. **Demonstrația** constă în pregătirea angajaților de către dvs.; exemplificarea deprinderii, cu angajații în jurul tău, observându-te; convingerea angajaților să încerce și ei; feedback. Repetarea ultimelor două sau trei etape se face de câte ori este necesar.

○ **Realizarea atitudinilor**

A-i determina pe ceilalți să-și schimbe atitudinea este un proces dificil și îndelungat, care nu este întotdeauna necesar. Modificarea comportamentului în sensul dorit se poate produce și în lipsa schimbării atitudinilor curente. Dacă este necesară o atitudine diferită, atunci mulțumește-te cu un progres treptat, schimbările rapide nu sunt reale. Schimbările rodnice în cazul atitudinilor se obțin de obicei în urma unui proces atent de punere de întrebări și de înregistrare a răspunsurilor, desfășurat de antrenor. A-i spune cuiva 'modifică-ți atitudinea!' determină întotdeauna o schimbare, dar de obicei în sensul nedorit!

Câteva ocazii tipice de coaching: *ceva nu merge bine sau totul merge foarte bine; este necesară delegarea; asistență pentru angajați noi, sarcini temporare, rotația posturilor, înlocuirea angajaților absenți; asistență pentru angajații de curând promovați; proiecte speciale sau introducerea de noi sisteme; activități post-instruire și evaluări programate; dezvoltarea competențelor angajaților; activități zilnice noi cum ar fi prezentări, întâlniri și negocieri, redactarea de rapoarte, contacte externe, orice alte sarcini care de obicei necesită supervizare.*

Atitudinea persoanei ideale pentru coaching: sentimentele managerului, referitoare la coaching, sunt influențate de experiențele trăite în procesele de învățare pe care le-a parcurs. O atitudine de real respect și atenție față de angajați reprezintă elementul esențial al relațiilor necesare pentru o activitate eficientă de coaching.

**Experiența managerului ca antrenat:** mulți manageri consideră că au învățat singuri, în principal din experiența proprie la locul de muncă, reflectând la sarcinile și activitățile primite, realizându-le și analizând ulterior măsura în care au reușit și de ce. Mai mult, majoritatea managerilor apreciază că ar fi avut rezultate mai bune dacă ar fi avut cu cine să discute în timpul desfășurării activităților și dacă ar fi beneficiat de experiența altora, cu alte cuvinte, dacă ar fi fost antrenați de cineva. Dacă aceste păreri sînt valabile în cazul dvs., de ce nu ar fi valabile și pentru angajații dvs.? Nu refuzați ideea că dacă dvs. nu ați fost niciodată antrenat sau dacă experiența personală nu a fost reușită, nici angajații dvs. nu vor putea să beneficieze de avantajele antrenării, fie că-i veți antrena dvs. sau altcineva. Atitudinea dvs. față de angajați este cea care contează. ea reprezintă piatra de temelie a relațiilor ce apar în



timpul antrenării.

Persoana ideală pentru coaching trebuie să:

- *fie competență în comunicare și culegerea de informații*
- *cunoască metodologia de abordare a activității de coaching*
- *aibă încredere în sine*
- *aibă dorința personală de a învăța și de a-i ajuta pe ceilalți să progreseze*
- *aibă o relație de încredere reciprocă și respect cu angajatul;*

În funcție de situație, este util sau nu să fie un expert în domeniu, să ocupe o poziție de putere, sau să aibă o calificare formală.

**Expert în domeniu, în teorie sau practică:** În mod surprinzător, această calitate nu este esențială pentru a fi un bun antrenor. Gândiți-vă la domeniul sportului, un sportiv de cel mai înalt nivel este de obicei mai iscusit decât antrenorul său. Aceeași situație se poate întâlni și în mediul afacerilor: un generalist poate fi un antrenor excelent pentru un tânăr specialist, iar un mentor într-un departament total diferit poate deschide noi perspective. Oricum, prea multă competență într-un domeniu poate bloca succesul în activitatea de coaching. Pentru un expert poate fi dificil să înțeleagă nivelul de cunoștințe a unui începător. O anumită competență este însă necesară de obicei, iar antrenorul-expert are un stoc de experiență și cunoștințe de transmis.

**Calificare formală:** calificarea formală reprezintă o recunoaștere a competenței, dar nu este necesară o pregătire formală pentru a antrena personalul. Coaching-ul angajaților nu este o sarcină pentru „*trainerii*” din departamentul de formare al companiei, deși aceștia pot fi de un real ajutor, pentru că pot fi consultați la nevoie. Există însă o situație în care **calificarea recunoscută** a antrenorului poate fi importantă, dacă se referă la ucenicie.

**Poziție de forță:** autoritatea dvs. vă poate permite să obțineți pentru angajații dvs. resursele și puterea necesare pentru realizarea sarcinilor primite. De asemenea, ca manager, sunteți de obicei persoana cea mai bine plasată pentru a identifica sau crea ocaziile de coaching. Pe de altă parte, nu trebuie să vă situați pe o poziție de forță în timpul activităților de coaching. Relațiile dintre antrenor și angajați trebuie să fie de **parteneriat**. Poate fi mai ușor de realizat în cazul în care persoanele implicate au un nivel ierarhic egal sau antrenorul este un expert tehnic dintr-un alt domeniu.

Astfel, **persoana ideală pentru coaching** trebuie să își găsească timp pentru coaching, să identifice necesitățile de training, obiectivele și metodele adecvate, să identifice ocaziile de antrenament. Își pune întrebări, ascultă, observă, furnizează feedback, explică, aduce dovezi, stabilește obiectivele și standardele pentru evaluarea performanțelor angajaților, obține implicarea angajaților în activitatea de coaching.

## **CAPITOLUL 4. COMPETENȚE SPECIFICE PENTRU COACHING**

Competențele specifice pentru coaching sunt **comunicarea** (intervievare prin interogare și ascultare), **feedback**, **observarea**, **explicarea**, **demonstrarea**, **motivarea**.

### **4.1. INTEROGAREA**

Pentru a realiza activitatea de coaching, este esențial ca managerul să poată utiliza interogarea ca metodă de a declanșa învățarea și conștientizarea necesităților de învățare. Se știe ca diferite tipuri de întrebări determină diferite tipuri de răspunsuri. Întrebările nu sunt numai un mijloc de a obține informații; ele sunt, de asemenea, un instrument puternic de schimbare a atitudinilor.

Principalele tipuri de întrebări sunt:

- **întrebări deschise**
- **întrebări închise**

- **întrebări de probă**
- **întrebări oglindă**
- **întrebări orientate (dirijate)**
- **întrebări multiple.**

Întrebarea deschisă cere un răspuns liber, suficient de lung și de detaliat. Întrebările deschise încep de obicei cu: '**Ce?**', '**Cum?**' și '**De ce?**'. Ele constituie instrumentele esențiale pentru obținerea de informații, pentru că încurajează interlocutorul să gândească și îi permit să-și formuleze răspunsurile liber, fără constrângeri.

Totuși trebuie avut în vedere un aspect important - întrebările ce încep cu 'De ce' necesită o atenție deosebită. O formulare de genul 'Andrei, de ce vrei să pui această întrebare?' îl poate pune pe Andrei în defensivă, ceea ce va îngreuna procesul de comunicare. Problema poate fi evitată printr-o exprimare alternativă (de exemplu, 'Andrei, ce informații urmărești să obții punând această întrebare?').

Uneori, întrebările deschise provoacă răspunsuri prea lungi și incoerente, caz în care discuția trebuie condusă cu ajutorul unor întrebări închise și întrebări de probă specifice.

Oricum, în situațiile de coaching, întrebările deschise constituie probabil cel mai util tip de instrument de lucru.

Întrebările închise urmăresc un răspuns scurt, clar, adesea un 'Da' sau un 'Nu', urmat de o tăcere apăsătoare. Dar o întrebare închisă poate fi foarte utilă pentru a:

- *întrerupe o divagație*
- *identifica o poziție exactă ('Ai în vedere un absolvent de nota 10, fără nici o experiență practică?')*
- *obține o anumită informație ('În ce domenii ne-ar fi mai utile notele de 10?').*

Întrebările de probă sunt întrebări deschise sau închise, care îl determină pe interlocutor să examineze mai în profunzime aspectele considerate și să confirme sau să infirme o anumită poziție.

Întrebările oglindă reflectă punctul de vedere al celui antrenat la acțiunea de formare. Ele:

- demonstrează că antrenorul înțelege poziția celui antrenat
- sintetizează și clarifică punctele principale
- îl determină pe interlocutor să analizeze mai amănunțit subiectul considerat.

Întrebările oglindă pot reflecta atât cuvintele, cât și atitudinea partenerului de discuție ('Am dreptate gândind că tu vrei de asemenea ca noi să fim considerați mai competenți?'). Dar atenție! – întrebările oglindă se transformă foarte ușor în întrebări orientate.

Întrebările orientate (cu răspuns sugerat) permit ca din formularea întrebării să se observe dacă cel care pune întrebarea este sau nu de acord cu punctul de vedere al interlocutorului.

Întrebări multiple au rolul de enunța toate temerile / observațiile, ca în exemplul următor: 'Ce acțiuni de instruire ai în vedere pentru noul angajat? Procedurile necesare sunt toate scrise, este suficient să fie actualizate? Te vei ocupa tu de toate detaliile sau îl vei pune pe Martin să-i explice noului angajat cu ce ne ocupăm? Ce ai spune să-l invităm în prima zi la masă, sau crezi că ar trebui să ... ?' Atenție la ineficacitatea acestor întrebări, pentru că interlocutorul nu le reține pe toate, deci nu răspunde la toate.

#### **Exercițiu: Ce fel de întrebări sunt următoarele?**

1. Câte dispozitive s-au produs săptămâna trecută?
2. Ce efect a avut noul proces?

3. Ai folosit exact acele cuvinte?
4. Ești sigur că n-ai folosit acele cuvinte?
5. Cum te-ai simțit când s-a întâmplat acel lucru?
6. Păreai furios din acea cauză - am dreptate?
7. El a fost de acord cu tine?
8. A confirmat înțelegerea sau ne va anunța decizia sa în mod oficial?
9. N-ar fi o idee bună să facem așa?
10. Ce alte efecte ar putea apărea?<sup>2</sup>

Dar ce se întâmplă când nu se primește nici un răspuns la întrebări? Toți ne simțim stingheriți atunci când punem o întrebare, dar nu ni se răspunde – atât de stingheriți încât ne grăbim să umplem tăcerea, reformulând întrebările, punând altele sau răspunzând noi înșine, fără să avem răbdarea de a aștepta ca celălalt să rupă tăcerea. Merită să ne amintim că, pentru a răspunde la o întrebare, cel antrenat poate avea nevoie să se gândească măcar un pic, - de unde momentul de liniște ce intervine. Liniștea prelungită este totuși penibilă și poate crea o stare de nervozitate, ceea ce nu favorizează întotdeauna succesul procesului de coaching.

La început s-a afirmat că scopul întrebărilor este obținerea de răspunsuri, - de obicei a unor informații. Dar întrebările constituie de asemenea un excelent instrument de schimbare a atitudinii sau a comportamentului cuiva.

De exemplu, este inutil (și periculos!) să se spună unui participant irascibil '*Nu mai fii atât de agresiv!*'. Dar utilizarea unor întrebări atent formulate îl poate determina pe acesta să înțeleagă că un comportament agresiv îl poate împiedica să-și atingă propriile obiective.

Unii pot considera acest mod de abordare a problemei ca fiind o manipulare. Orice încercare de a schimba oamenii constituie de fapt o manipulare, atâta timp cât se face fără participarea intenționată a acestora (- iar a-i face să dobândească noi atitudini, precum și, chiar dacă mai puțin evident, noi deprinderi și cunoștințe, înseamnă de obicei o schimbare în bine).

#### 4.2. ASCULTAREA

Ascultarea implică o un proces de auzire atentă, concentrată. Majoritatea oamenilor aud, dar nu ascultă. Există o mulțime de obstacole psihice și fizice în calea ascultării. Pentru a depăși aceste obstacole, trebuie să *ne implicăm în ascultarea activă, adică să privim și să ne arătăm interesați, să identificăm ideile principale, să nu-l judecăm pe vorbitor, să verificăm dacă am înțeles corect, să nu lăsăm emoțiile să ne influențeze, să luăm notițe, să încurajăm vorbitorul și să fim atenți la comunicarea non-verbală.*

A asculta înseamnă mult mai mult, și, în același timp, mult mai puțin decât a auzi. **A auzi** se referă la modul în care creierul înregistrează sunetele. Când ne aflăm într-o încăpere plină de oameni, auzim un zgomot de fond continuu. Brusc, niște sunete – poate o voce cunoscută sau cu un timbru special - ne captează atenția, și constatăm nu numai că o putem auzi, dar că putem de asemenea distinge și înțelege cuvintele rostite. Deci a asculta implică mult mai mult decât a auzi.

În același timp, deoarece constituie un proces selectiv, **a asculta** reprezintă mult mai puțin decât a auzi. Pentru a putea asculta vocea recunoscută, nu mai auzim, deloc sau parțial, restul zgomotelor din încăpere. Cauza majorității problemelor legate de ascultare își are originea în capacitatea noastră limitată de a filtra o parte din ceea ce auzim și de a ne acorda simultan pe mai multe lungimi de undă corespunzătoare.

Se consideră că ascultarea este cel mai important element al procesului de comunicare.

<sup>2</sup> *Soluții propuse:* 1. Întrebare închisă; 2. Întrebare deschisă; 3. Întrebare închisă, probabil întrebare închisă de probă; 4. Întrebare orientată; 5. Întrebare deschisă; 6. Întrebare oglindă; 7. Întrebare închisă; 8. Întrebări multiple; 9. Întrebare orientată; 10. Întrebare deschisă, probabil întrebare deschisă de probă.

Este posibil ca cineva să știe exact ce vrea să spună; modul său de exprimare să fie foarte clar; dar nu poate fi niciodată sigur că celălalt va înțelege exact ceea ce i s-a spus ... . Comunicarea autentică nu se referă la ceea ce intenționează cineva să transmită, nici la ceea ce reușește de fapt să spună, ci la ceea ce a înțeles celălalt, din punctul său de vedere.

Cei mai mulți oameni *cred* că sunt buni ascultători. În realitate, puțini reușesc să fie. Ascultarea, adevărata ascultare, respectiv urmărirea cu atenție și înțelegerea mesajului, nu numai auzirea lui, este dificil de realizat. Un motiv este acela că selectarea a ceea ce urmărim cu atenție se face în mod subiectiv – de multe ori ascultăm dacă ne place ce vedem sau ce auzim. Un al doilea motiv ar fi că nu pentru toți este la fel de ușor să se pună în locul altcuiva! Iar al treilea motiv se referă la faptul că nici cel mai rapid vorbitor nu poate atinge viteza cu care ne zboară nouă gândurile, așa că atenția ascultătorilor se poate pierde foarte ușor.

### **Exercițiu: Cât de multe lucruri știți despre ascultare?**

Verificați-vă cunoștințele răspunzând următoarea întrebare: „Următoarele enunțuri sunt adevărate sau false?” Puneți A (Adevărat) sau F (Fals) în dreptul fiecăruia:

1. Majoritatea oamenilor mai mult ascultă decât vorbesc.
2. Cei mai buni ascultători nu spun nimic în timp ce ascultă.
3. Cei mai buni ascultători îl privesc pe vorbitor.
4. Oamenii ascultă cu atenție atunci când subiectul îi pasionează în mod deosebit.
5. Ascultătorii sunt mai influențați de ceea ce se spune, decât de cum se spune.
6. Oamenii ascultă când sunt criticați.<sup>3</sup>

### **Exercițiu: Sunteți un bun ascultător?**

Pentru a aprecia dacă sunteți un bun ascultător, răspundeți cu da sau nu la următoarele întrebări. Apoi gândiți-vă la ceea ce ați citi mai devreme.

1. Într-o încăpere vă plasați astfel încât să fiți sigur că veți auzi clar?
2. Ascultați pentru a vă verifica sentimentele, ideile și faptele?
3. Nu țineți cont de modul în care arată un vorbitor și sunteți atent doar la ideile pe care le prezintă?
4. Priviți constant către vorbitor și ascultați ce spune el?
5. Țineți seama de propriile concepții și sentimente când judecați mesajul celui care vorbește?
6. Sunteți atent permanent la temă și urmăriți logica ideilor prezentate?
7. Încercați să înțelegeți logica și raționamentele celor ce s-au spus?
8. Vă pierdeți răbdarea când auziți o părere pe care o considerați greșită?
9. În discuții, permiteți interlocutorului să aibă ultimul cuvânt?

#### <sup>3</sup> **Soluții propuse:**

1. Adevărat. Ascultarea reprezintă circa două treimi din timpul de comunicare directă, în timp ce doar o treime se consumă pentru a vorbi – dar cât de eficace este ascultarea?
2. Fals. Ascultarea este un proces activ. Bunii ascultători arată că sunt atenți, prin mici încurajări și prin verificarea a ceea ce au înțeles.
3. Adevărat. Cea mai importantă încurajare adresată vorbitorului se face prin privire (- iar evitarea privirii este o metodă excelentă de reducere la tăcere a unui 'guraliv'!).
4. Fals. Tăria propriilor convingeri îi împiedică de fapt să asculte ceea ce se spune, din moment ce capul le este plin de gândurile lor (pe care plănuiesc să le comunice imediat ce vor putea interveni în discuție).
5. Fals. Rezultatele cercetărilor au indicat că oamenii sunt influențați astfel: 7% - de ceea ce se spune; 38% - de modul în care se spune; 55% - de modul în care arată vorbitorul. Dacă ceea ce se spune intră în contradicție cu mesajul non-verbal transmis de vorbitor (prin voce sau prin modul de articulare a cuvintelor), atunci ascultătorii reacționează, aproape invariabil, în funcție de mesajul non-verbal.
6. Fals. De obicei, oamenii nu ascultă cu atenție criticile – apar reacții de supărare, de apărare sau de furie, cu excepția situației în care cel care critică este deosebit de abil în transmiterea mesajului.

10. Încercați să fiți sigur că luați în considerare și punctul de vedere al celeilalte persoane, înainte de a comenta, a răspunde sau a respinge ceea ce vi s-a prezentat?

O ascultare corespunzătoare poate fi împiedicată de o multitudine de filtre și bariere obstacole. Iată câteva:

▫ **Filtre**

- Prejudecăți, păreri preconcepute, puncte de vedere diferite
- A face presupuneri, în loc de a înțelege ce se ascultă
- Gândurile ascultătorului
- Sentimentele despre subiectul discutat
- Sentimentele față de vorbitor (simpatie, antipatie la prima vedere)
- Conflict de valori
- Diferențe de stil
- Inactivitate mentală
- Dorința de a vorbi, de a interveni.

▫ **Bariere**

- Zgomotul de fond
- Viteza de gândire
- Distragerea atenției și rătăcirea gândurilor
- Semantica
- Diferențe de limbaj
- Oboseala fizică sau disconfort
- Starea de sănătate
- Mișcarea vorbitorului
- Mediul înconjurător
- Situația externă
- Emoții puternice, sentimente de îngrijorare, frică, mânie.

**Ascultarea activă** este o tehnică de comunicare ale cărei obiective sunt:

- să comunicați altor persoane că ați înțeles cu adevărat ceea ce vă spun
- să arătați că respectați cealaltă persoană
- să arătați că înțelegeți sentimentele celeilalte persoane față de subiectul discutat.

În practică asta înseamnă că se vor produce mai puține neînțelegeri. Ascultarea activă vă asigură că ați înțeles mesajul celui alt înainte de a-l transmite pe al dvs. Elementele ascultării active ca o tehnică de comunicare sunt descrise mai jos.

**A) PRIVIREA ȘI LIMBAJUL TRUPULUI**

Vorbitorul trebuie să se simtă privit și ascultat, altfel își pierde rapid entuziasmul. De asemenea, privindu-l pe cel ce vorbește, se poate 'citi' limbajul trupului acestuia.

Dar nu-l ajutăm cu nimic, dacă-l privim cu o expresie plictisită, împietrită, vorbitorul își pierde șirul cuvintelor, începe să se concentreze pe sentimentele lui. Pentru a asculta activ, trebuie adoptată o poziție binevoitoare, stând pe scaun drept, cu capul ridicat și cu brațele neîncrucișate. Vom fi în avantaj – atenția noastră îl va stimula pe vorbitor, provocându-l astfel să devină mai interesant. Este bine să dați din când în când afirmativ din cap, să mențineți contactul vizual cu vorbitorul și să aveți o atitudine deschisă.

Puteți arăta că ascultați activ și prin folosirea unor mici mormăituri de aprobare. Încurajările mărunte adresate vorbitorului constituie unul dintre instrumentele cele mai importante ale ascultătorului. 'Mm ...', 'A, da!', 'Înțeleg' sunt cuvinte care nu au un sens de sine stătător, dar care au rolul de a transmite mesajul cel mai important – acela că ascultați cu atenție vorbitorul.



Aceste încurajări mărunte pot fi considerate ca reprezentând mesaje non-verbale, din moment ce nu sensul cuvântului este important. În general, mesajele non-verbale, respectiv cele transmise prin *expresia feței, tonul vocii, poziția corpului și gesturi*, au un impact mult mai mare decât cuvintele utilizate, așa că trebuie urmărite cu grijă.

Înțelegerea 'limbajului trupului' a devenit aproape un panaceu, cu dicționare de gesturi care ar trebui să ușureze identificarea adevăratelor sentimente ale interlocutorilor. Este însă un joc periculos, pentru că interpretarea unor gesturi izolate poate fi complet greșită, mai ales atunci când interlocutorii reprezintă culturi diferite.

## **B) REFORMULAREA CONȚINUTULUI**

Dacă grupul este redus, este necesar să verificăm din când în când dacă am înțeles corect, deci nu numai la încheierea unei tirade de 30 de minute. Exprimați cu propriile cuvinte ceea ce a spus cealaltă persoană, adică îi înapoiați emițătorului mesajul pentru a afla dacă l-ați înțeles corect, de exemplu:

"Vreți să spuneți că...?"  
"Înțeleg punctul dvs. de vedere. Credeți că...?"  
"Așadar, credeți că...?"  
„Deci, ceea ce susțineți este că ... „  
„Asta înseamnă că ... ?”

Această reformulare vă ajută să ascultați realmente ceea ce spune cealaltă persoană și ce dorește să se înțeleagă din mesajul transmis. Sunteți obligat să înțelegeți punctul de vedere al celuilalt și astfel economisiți timp și evitați necazurile. În acest stadiu, nu trebuie să arătați decât că ați înțeles mesajul celeilalte persoane, și nu să vă exprimați propria opinie.

Nu trebuie să ne fie frică să recunoaștem atunci când nu am înțeles. Adesea ezităm să-l întrerupem pe vorbitor, dar este mai bine să clarificăm orice nelămurire imediat ce apare, decât să ratăm înțelegerea întregului raționament.

## **C) REFLECTAREA ASUPRA SENTIMENTELOR**

Trebuie să vă arătați empatia prin exprimarea înțelegerii pentru sentimentele aflate în spatele cuvintelor persoanei. Astfel vă demonstrați capacitatea de a vă pune în locul celeilalte persoane și de a vedea situația din punctul ei de vedere.

Reflecția poate fi exprimată în fraze ca:

"Se pare că sunteți mulțumit de..."  
"Și eu m-aș fi supărat dacă mi s-ar fi întâmplat mie...."  
"Îmi imaginez cât de greu v-a fost...."

Ascultarea poate fi împiedicată de prejudecăți și de susceptibilitatea față de tema tratată sau față de vorbitor. Puțini oameni sunt capabili de imparțialitate atunci când ascultă un subiect care îi pasionează cu adevărat. Este util ca, în prealabil, să admitem existența acestor prejudecăți și sentimente, față de noi înșine și, uneori, chiar față de vorbitor. Astfel, putem mult mai ușor să identificăm măsura în care acestea ne afectează capacitatea de înțelegere și să încercăm să le neutralizăm efectul.

Să fim atenți la acele poziții ale corpului care de obicei indică o reacție critică sau negativă (*capul aplecat, încruntare, brațe încrucișate*). Interlocutorul va reacționa instinctiv, în concordanță cu mesajul nonverbal transmis.

## **D) CEREREA DE DEZVOLTARE**

Un element al ascultării active este să se pună întrebări pentru ca cealaltă persoană să dezvolte ceea ce a spus *deja*. Aceasta trebuie să se facă dacă doriți să mai aveți și alte informații despre subiect. Întrebările de acest fel pot ajuta cealaltă persoană să exprime ceva ce este dificil. Întrebările inchizitoriale de felul „de ce” nu fac parte din ascultarea activă. În schimb, puteți întreba:

“Spuneți că... Puteți să-mi vorbiți mai mult despre aceasta?”

“Ați putea vă rog să mă ajutați să înțeleg...”

“Cum ați reacționat la aceasta?”

## E) CONCENTRAREA PE ESENȚIAL

Chiar și cei mai experimentați dintre vorbitori spun și lucruri banale. În plus, mulți dintre vorbitori nu sunt nici pe departe foarte experimentați – mulți divaghează, se blochează pe aspecte minore, se contrazic și își pot pierde șirul prezentării. Iar dacă nu suntem atenți, ne pierd chiar și pe noi. Ascultarea activă înseamnă să extragem esențialul, rezumând în gând ceea ce s-a spus, făcând legături cu ceea ce am auzit mai devreme, identificând ideile principale.

Dar, din dorința de a înțelege și de a interpreta ceea ce este esențial din cele spuse, nu trebuie să ne grăbim să tragem concluzii. Este extraordinar de ușor să auzim doar ceea ce vrem să auzim, în loc de ceea ce se spune de fapt, mai ales atunci când subiectul ne este familiar sau când ne pasionează în mod deosebit. Anumite gesturi ne trădează, atunci când îl judecăm pe vorbitor, - de exemplu, *ciupirea bărbiei sau sprijinirea obrazului în mână, cu degetul arătător îndreptat în sus*. Să ne examinăm atitudinea, atunci când ne surprindem că facem astfel de gesturi, pentru că s-ar putea să lăsăm celorlalți impresia că îi judecăm, chiar dacă *nouă ni se pare că suntem imparțiali*.

## F) LUAREA DE NOTIȚE

Luarea de notițe are o mulțime de avantaje:

- Ajută memoria
- Indică faptul că luăm în serios ceea ce se întâmplă
- Poate calma o discuție prea încinsă - ați încercat vreodată să țipați în ritmul specific unei dictări!?

### 4.3. FEEDBACK

Procesul de feedback contribuie la învățare și la motivarea angajaților. Feedback-ul trebuie să fie:

- exprimat atât de cel antrenat, cât și de antrenor
- exprimat cât mai repede posibil după producerea unui eveniment
- într-o cantitate rezonabilă
- considerat ca o sursă de informații, nu ca o critică
- specific și obiectiv
- ‘proprietatea’ emitentului.

**Laudele** trebuie:

- să fie făcute frecvent
- să fie făcute în public
- să reprezinte expresia unor sentimente reale
- să fie însoțite de gesturi corespunzătoare.

O bătaie pe umăr nu costă nimic și nu consumă mult timp – așa că de ce nu facem mai des acest gest? Profesorii sunt sfătuiți să-i laude pe elevi de cinci ori mai mult decât îi critică, - dar oare așa se întâmplă în realitate? Și câți dintre noi nu s-au gândit: ‘Bună treabă! Laudă-i tot timpul pe angajați și vor deveni încrezuți și leneși.’?

Acesta este principalul motiv pentru care nu-i încurajăm suficient pe ceilalți. Cultura modernă disprețuiește de obicei laudele și încurajările, ca și cum am fi prea puternici din punct de vedere psihologic, pentru a mai avea nevoie de ele. Numai că astăzi mulți oameni se simt nesiguri, iar temerile le inhibă performanțele, ceea ce îi face să fie și mai neliniștiți. În realitate, încurajările întăresc încrederea în sine, iar angajații siguri de ei învață mai bine și au rezultate mai bune.

Un al doilea motiv pentru care îi lăudăm atât de rar pe alții este că adesea considerăm că progresul, în special progresul treptat, este un proces natural, pe care de cele mai multe ori nici nu-l mai remarcăm. Merită ca uneori să luăm o pauză și să întrebăm: 'Acum un an, o lună sau o săptămână, eram în stare să realizăm așa ceva?'. Astfel poate fi evidențiat progresul făcut, și se cuvine exprimarea unor laude.

**Laudele** trebuie să fie:

- Făcute frecvent. Trebuie să încercăm să surprindem momentul în care angajații obțin un rezultat bun, - mai ales în cazul acelor care par să facă întotdeauna numai greșeli. Trebuie să-i lăudăm adesea. Nu trebuie să ne temem că în timp se va diminua valoarea gestului.
- Făcute în public. Cu cât lauda este auzită de mai multă lume, cu atât efectul ei va fi mai mare. Desigur, stânjeneala poate provoca probleme, dar fiecare își cunoaște angajații, așa că poate decide când este cazul să laude pe cineva.
- Expresia unor sentimente reale. Dacă sunteți greu de mulțumit, indiferent de ce cuvinte veți folosi, cel antrenat va simți că sunteți sincer.
- Însoțite de gesturi care să fie în concordanță cu mesajul transmis (figură zâmbitoare, capul ridicat, ușoară aplecare a corpului spre în față, brațe neîncrucișate sau îndoite).

**Critica** trebuie:

- să fie făcută în particular
- să se evite la furie
- să fie însoțită de laude parțiale
- să fie constructivă
- să fie clar înțeleasă
- să fie însoțită de gesturi corespunzătoare.

Pentru a fi constructiv când criticați:

- Gândiți pozitiv, chiar și când criticați pe cineva. Critica nu are doar un aspect negativ, ci în cele din urmă, chiar dacă nu imediat, trebuie să fie considerată ca o experiență pozitivă și utilă pentru a se învăța din greșeli.
- Trebuie să fie făcută în particular. Critica făcută în public este de obicei umilitoare, deci nu își atinge scopul. Adesea este necesar să se amâne critica, pentru a se putea face în particular, - dar fiecare trebuie să decidă, în funcție de situație, ce criteriu este mai important: urgența sau intimitatea.
- Trebuie să se evite să fie făcută la furie. Numărați până la zece, faceți o pauză, beți o ceașcă cu cafea, dar calmați-vă înainte de a critica pe cineva.
- Trebuie să fie însoțită de laude parțiale. Foarte puține rezultate sunt în întregime nesatisfăcătoare, iar o laudă pentru ceea ce este bine făcut poate echilibra situația, critica fiind astfel mai ușor de acceptat.
- Trebuie să fie constructivă și înșuflețitoare. Concentrați-vă asupra modului în care se pot obține rezultate bune în viitor și în care se pot evita erorile similare. Încercați să porniți de la ideile și performanțele slabe ale celui antrenat, pentru a determina apariția unor mai bune.
- Trebuie să fie clar înțeleasă. Vorbiți clar, nu pe ocolite.
- Nu trebuie să fie însoțită de gesturi care să transmită o atitudine negativă sau de condamnare (*încruntare, aplecare capul, brațe încrucișate*). Încercați să adoptați o poziție mai deschisă.

Feedback-ul constituie o parte esențială a procesului de învățare. Învățarea este un ciclu continuu de:

- dobândire de noi cunoștințe, deprinderi și atitudini;
- verificarea eficacității acestora, prin feedback;
- adaptarea și redobândirea lor, după caz;
- reverificarea eficacității acestora, prin feedback suplimentar;
- readaptarea ...

Să ne gândim la bebelușii care învață să meargă, să vorbească, chiar să zâmbească. Progresul lor depinde de feedback-ul continuu primit de la părinți. Acest feedback este esențial, nu numai pentru procesul de învățare, dar și pentru echilibrul lor psihologic. Le confirmă faptul că existența lor este importantă pentru cei din jurul lor.

În cazul adulților, situația este similară. Feedback-ul constituie mai mult decât un instrument util în procesul de învățare. Prin recunoașterea importanței care ni se dă, crește motivarea internă.

*Această afirmație este adevărată chiar și atunci când feedback-ul constă într-o critică a propriilor noastre performanțe. Dacă acest lucru vă surprinde, aduceți-vă aminte de o situație în care o critică la momentul oportun s-a dovedit a fi utilă și motivată.*

Sugestii pentru un feedback eficace:

- Feedback-ul trebuie să fie exprimat atât de cel antrenat, cât și de antrenor. Cel antrenat știe adesea cum mergeau înainte lucrurile. Modestia poate inhiba auto-evaluarea, dar nu trebuie renunțat la feedback, pentru că este important ca cel antrenat să își dea seama de succesul înregistrat. De asemenea, și autocritica este necesară, fiind mai ușor acceptată de cel antrenat. Cel antrenat trebuie întotdeauna lăsat să explice ce și cum s-a întâmplat, înainte să fie criticat.
- Feedback-ul trebuie să fie exprimat cât mai repede posibil după producerea unui eveniment. Cu cât se va întârzia mai mult, cu atât impactul va fi mai redus.
- Feedback-ul trebuie să fie exprimat într-o cantitate rezonabilă. Prea mult feedback este la fel de periculos ca și prea puțin. Chiar dacă rezultatele celui antrenat sunt complet nesatisfăcătoare, trebuie să ne concentrăm doar asupra unuia sau a două aspecte – pe care să le abordăm într-o ședință de antrenare.
- Feedback-ul trebuie să fie specific și obiectiv. Trebuie să ne concentrăm asupra situației, asupra aspectelor bune sau necorespunzătoare, nu asupra persoanei. Astfel va fi mai ușor să transmitem mai multe informații și mai puține verdicte.
- Feedback-ul trebuie să fie 'Proprietatea' emitentului. Nu spuneți: 'Toți cred că ...', ci: 'Am văzut ...', 'Am auzit ...', 'Cred că...'. Aceste formulări sunt mult mai precise și arată că reprezintă expresia punctului nostru de vedere. În acest fel, cel antrenat poate să decidă mai liber cum să utilizeze informațiile primite.

#### 4.4. OBSERVAREA

Observarea implică o privire atentă, concentrată. Observarea poate fi subiectivă, deoarece avem tendința să completăm imaginea a ceea ce vedem, pentru a vedea ceea ce ne așteptăm să vedem. Observarea este cel mai eficace atunci când identificăm în avans ceea ce dorim să observăm, observăm cel puțin de două ori, înregistrăm ceea ce am observat.

**Cum observăm?** Așa cum a asculta înseamnă mult mai mult și mult mai puțin decât a auzi, tot așa a observa implică mult mai mult și mult mai puțin decât a privi. Când privim o pictură, creierul nostru înregistrează un ansamblu de stimuli vizuali, corespunzători compoziției, culorilor, manierei, etc., dar, dacă dorim să observăm cu atenție maniera, nu mai putem lua în considerare compoziția picturii.

La fel se întâmplă și în cazul imaginilor dinamice, de exemplu programele de la televiziune. Când urmărim un film polițist palpitant, putem omite detalii, cum ar fi numărul de înmatriculare, sau chiar culoarea mașinii cu care evadează protagonistul. (Pe de altă parte,

dacă ne concentrăm asupra amănuntelor, s-ar putea să pierdem firul acțiunii).

Pentru a compensa această selectivitate, creierul încearcă să completeze ceea ce am observat, prin corelarea detaliilor surprinse cu informațiile suplimentare provenind din contextul a ceea ce am urmărit și din experiența noastră. Aceste informații suplimentare pot, sau nu, să fie corecte.

Exemplu: o persoană poate fi convinsă că mașina cu care a fugit protagonistul *era de culoare bleu (deoarece, în fundalul scenei, se întâmplase să fie o doamnă îmbrăcată cu o haină de acea culoare); avea literele E și O pe placa de înmatriculare (deoarece, deși de fapt văzuse un F și un C, cum literele E și O fac parte din numărul de înmatriculare al mașinii personale, când a venit vorba de un număr de înmatriculare, am asociat instantaneu aceste litere cu ceea ce credeam că 'am văzut')*.

**Observarea muncii:** atunci când observați munca desfășurată de un angajat (pentru identificarea necesităților de învățare sau pentru înregistrarea performanțelor), trebuie să reduceți efectele pe care contextul și experiența proprie le produc asupra celor observate. În acest scop, este bine să:

- Identificați în prealabil aspectele pe care doriți să le observați.
- Observați performanțele cel puțin de două ori, prima oară pentru a vedea întreaga acțiune, iar a doua oară pentru a vă concentra asupra a ceea ce vă interesează în particular. Astfel se reduce tendința de a completa în minte ceea ce ați văzut, ajungând să vedeți ceea ce vă așteptați să găsiți.
- Înregistrați/exprimați ceea ce ați văzut în cuvinte, sub formă de diagrame, sau chiar pe peliculă, pentru o referire ulterioară (sau pentru rezolvarea unor dezacorduri curente).

**Grafice:** observațiile pot fi adesea reprezentate grafic. În acest fel, se asigură uniformitatea înregistrărilor și se reduce vorbăria! Graficele nu sunt întotdeauna necesare, dar două tipuri sunt deosebit de utile atunci când se înregistrează procese de muncă repetitive. Planurile atelierului sunt necesare pentru a evidenția drumurile făcute pentru realizarea unei anumite lucrări. Aproape întotdeauna se pot obține economii de mișcări, deci și de timp, - dar fii precaut atunci când le ceri angajaților să utilizeze astfel de metode.

**Diagramele de flux** sunt utilizate pentru identificarea și clarificarea diferitelor elemente ale proceselor complexe, mai ales a celor care depășesc o funcție sau un departament al întreprinderii. Ele indică *Fluxul de activități / Ce se întâmplă în fiecare fază a procesului / Legăturile cu celelalte procese.*

#### 4.5. EXPLICAREA

Explicațiile eficace trebuie să ia în considerare punctul de vedere al angajatului, să determine importanța subiectului pentru cel ce le ascultă, să verifice înțelegerea, să repete mesajul, să înregistreze în scris detaliile importante.

Recomandări pentru explicații eficace:

- Formulați-le și structurați-le din punctul de vedere al angajatului
- Stabiliți importanța subiectului pentru angajat
- Împărțiți explicațiile în părți 'digestibile'
- Utilizați termeni simpli și preciși
- Verificați dacă explicațiile au fost înțelese, la intervale relativ dese, și încurajați angajatul să pună întrebări, fie pe loc, fie mai târziu
- Respectați vechea zicală: *'Mai întâi spune ce urmează să spui, apoi spune ce ai de spus, iar la sfârșit spune ce ai avut de spus.'*



- Notați aspectele importante, pentru a vă putea referi la ele mai târziu. Aveți grijă că nu toți rețin ceea ce citesc. Dacă vreunul dintre angajații dvs. intră în această categorie, mai bine utilizați diagrame, imagini.

#### 4.6. DEMONSTRAREA

Demonstrația este modul cel mai eficace de învățare a deprinderilor. Demonstrația constă în *pregătire, modelarea comportamentului dorit, încercarea comportamentului de către angajat, feedback*. Ultimele două etape (sau chiar ultimele trei) pot fi reluate de câte ori este necesar, până la obținerea deprinderii dorite.

▪ **Pregătirea:** atât antrenorul, cât și angajatul, trebuie să se pregătească. Antrenorul trebuie să:

- Structureze demonstrația în modul care să permită cel mai bine angajatului să învețe. Activitatea demonstrată trebuie să fie împărțită, în mod optim în maxim opt faze. Mai multe faze sunt dificil de parcurs de angajat într-o singură sesiune de coaching. Acest principiu este valabil și în cazul dobândirii deprinderilor interpersonale. O metodă de coaching numită 'modelarea comportamentală' utilizează această abordare pentru a ajuta oamenii să se descurce în situații dificile.
- Creeze mediul fizic necesar demonstrației. Nu este favorabil învățării să întrerupeți demonstrația din cauză că sună telefonul, că primiți mesaje 'urgente', că nu sunt disponibile anumite echipamente sau că documentele nu sunt la îndemână!
- Explice angajatului în ce constă demonstrația, scopul și contextul sarcinii primite de angajat.

▪ **Modelarea comportamentului dorit:** ca antrenor, puteți realiza dvs. modelarea, sau un expert din afara departamentului, sau puteți utiliza o casetă video. Înregistrarea pe o casetă video a desfășurării cu succes a unei activități este o metodă des întâlnită în timpul cursurilor de modelare a comportamentului, dar este eficace și în cazul învățării individuale. În acest caz, decât să recurgeți la un joc de roluri, care cel mai adesea poate părea artificial, este mai bine să filmați desfășurarea reală a activității (observați relativ mult timp înainte să începeți să înregistrați, pentru a elimina jena și stângăcia subiecților în fața camerei de filmat). Dacă aveți nevoie de ajutor pentru realizarea acestei casete demonstrative, cereți sfatul celor din departamentul intern de training.

Printre altele, nu uitați că propriul dvs. comportament este modelul cel mai puternic pentru angajații ce trebuie să-și îmbunătățească deprinderile în domeniul comunicării și al supervizării. Așa cum de obicei avem tendința să-i educăm pe copiii noștri la fel cum am fost, la rândul nostru, educați de părinții noștri, tot așa încercăm instinctiv să copiem stilul de management al șefilor noștri.

▪ **Punerea în practică, de către angajat, a acestui comportament:** puteți prevedea oricâte condiții doriți pentru realizarea acestui proces. A-l pune pe angajat să încerce să transpună în practică ceea ce ați văzut nu înseamnă să-l lăsați nesupravegheat până reușește să rupă relațiile cu cel mai bun client al firmei! Încercările se pot face în afara sarcinilor curente, ca un joc de roluri sau utilizând mijloace specifice de training. Jocul de roluri este mai simplu sau mai complex, până la simularea unei potențiale întâlniri dificile. Întâlnirea trebuie supravegheată pentru evitarea unor erori catastrofale. Întâlnirea poate avea loc în condiții reale de lucru, dar în condiții de securitate, specifice unor situații cu risc redus, sau în condiții mai critice. Pe măsură ce deprinderile angajatului se dezvoltă, nivelul de risc potențial, asociat încercării în practică a comportamentului dorit, poate să crească.

Mijloacele de training utilizabile acoperă o gamă largă, de la simulatoare foarte sofisticate, controlate de calculator, până la echipamentele obișnuite, cum ar fi un banal telefon.

**Feedback-ul** este o parte inerentă a procesului de demonstrare, care trebuie să aibă loc cât mai aproape de momentul încercării în practică a comportamentului dorit, de către

angajat.

## CAPITOLUL 5. EVALUAREA PERFORMANȚELOR

Obiectivele și standardele de performanță definesc ceea ce, și cât de bine, trebuie să îndeplinească un angajat. Obiectivele și standardele trebuie să fie convenite de manager și de angajat, să descrie rezultatele finale dorite, să fie specifice și, în mod ideal, ușor măsurabile, să reflecte nivelul dorit al performanțelor, să fie exprimate în scris.

**Compararea obiectivelor și a standardelor:** stabilirea obiectivelor și a standardelor de performanță este unicul și cel mai eficace mijloc de a îmbunătăți respectivele performanțe. Obiectivele și standardele urmăresc de fapt același scop – *definirea a ceea ce trebuie să îndeplinească un angajat și cât de bine*. Diferența principală este că obiectivele sunt utilizate pentru a defini performanțele unei sarcini viitoare de muncă, în timp ce standardele se referă la performanțele curente continue. De aceea, obiectivele au de obicei un termen limită de atingere a performanțelor dorite, iar standardele nu. Această diferență este totuși mai puțin importantă decât caracteristicile care le sunt comune. Obiectivele și standardele trebuie să fie convenite de manager și de angajat, să descrie rezultatele finale specifice și, în mod ideal, măsurabile, să reflecte nivelul dorit al performanțelor, să fie exprimate în scris.

În prezent există standarde ocupaționale, recunoscute la nivel național pentru diferite ocupații.

**Acordul manager/angajat:** obiectivele și standardele pe care le puteți impune unui angajat sunt mai puțin eficiente decât cele stabilite de comun acord între părți. În particular, este cel mai probabil că angajații vor accepta obiectivele și standardele pe care le-au sugerat ei înșiși. Chiar și în cazul standardelor externe, dvs., împreună cu angajații dvs., puteți decide dacă le acceptați așa cum sunt, sau este necesar să le adaptați corespunzător situației voastre specifice. Procesul de realizare a acordului asupra obiectivelor și a standardelor este, în sine, foarte important. Este uimitor cât de des există diferențe între modul în care sarcinile unui angajat sunt percepute de manager și de angajatul însuși, iar simpla clarificare a așteptărilor fiecărei părți poate rezolva multe probleme legate de performanțele dorite.

**Rezultatele finale:** obiectivele și standardele trebuie să descrie rezultatele finale dorite și rolul angajatului pentru obținerea acestora. De exemplu, adoptă o formulare de genul 'informează-ți permanent managerul asupra evoluției ...', în loc de 'scrie lunar un raport', chiar dacă, în realitate, angajatul asta trebuie să facă. Deși s-ar putea să vi se pară o complicație inutilă a cuvintelor, este important să se respecte principiul. Obiectivele și standardele care descriu activități sunt:

- Restrictive, din moment ce nu permit realizarea altor acțiuni
- Excesiv de stufoase (pentru că trebuie să acopere toate activitățile necesare)
- Inhibitive, în cele din urmă pentru spiritul de inițiativă, învățare și dezvoltare al angajaților.

**Măsurători:** unul dintre motivele pentru care uneori ni se pare mai ușor să exprimăm obiectivele și standardele sub formă de activități, nu de rezultate, este acela că activitățile sunt, prin natura lor, mai explicite. Dar și rezultatele finale trebuie, de asemenea, definite precis, astfel încât să se poată aprecia dacă au fost sau nu atinse. Desigur că este posibil ca descrierile verbale să fie mai precise, dar în acest caz apare tendința de a deveni prea lungi. Cea mai bună metodă de a fi explicit este utilizarea de valori cuantificabile. Așa cum se spune adesea, 'Ceea ce se poate măsura, se poate face'.

Mulți oameni susțin că rezultatele finale 'intangibile', cum ar fi moralul angajaților sau nivelul de comunicare nu se pot măsura, dar acestea necesită cel mai mult să fie determinate prin măsurători. Este surprinzător câte moduri de măsurare pot fi găsite. De exemplu, unele metode de măsurare a moralului angajaților pot fi: *chestionare referitoare la atitudinea angajaților, durata de angajare, numărul de sugestii făcute de angajați pentru*

*îmbunătățirea performanțelor, numărul de analize făcute pentru aprecierea nivelului performanțelor și rezultatele înregistrate, numărul de angajați ce solicită training, fluctuația angajaților și motivele pentru care aceștia pleacă din organizație, rata de absenteism și de întârzieri, numărul de reclamații făcute de angajați și rezultatele lor.*

**Nivelul performanțelor:** stabilirea acestui nivel constituie o capcană. Obiectivele și standardele trebuie să fie:

- **Realizabile:** Nu există factor mai demotivator decât a-l pune pe angajat în situația de a eșua, prin stabilirea unui nivel al performanțelor imposibil de atins în condiții normale.
- **Stimulative:** Dacă obiectivele și standardele sunt prea ușor de atins, atunci apare iar demotivarea angajaților, care nu vor putea să-și folosească întregul potențial.

Obiectivele și standardele trebuie să fie exprimate în scris, pentru că ajută la clarificarea intențiilor managerului, evidențiază și subliniază diferențele dintre dorințele managerului și angajați, reprezintă o înregistrare pentru referiri viitoare.

Implicarea, acceptarea și aderarea angajaților la coaching depinde de relația continuă dintre manager și angajați, stilul de management și stilul de management din organizație, competența managerului pentru coaching, implicarea managerului în activitatea de coaching și implicarea în rezolvarea problemelor angajaților, în situații profesionale.

**Bunele intenții nu sunt suficiente:** stabilirea de obiective și de standarde, oricât de utilă ar fi ca exercițiu în sine, nu este decât primul pas ce trebuie făcut. Mult mai important este ca acestea să fie măsurate și atinse.

Dar de câte ori nu vi s-a întâmplat să vă stabiliți niște obiective, cu cele mai bune intenții din lume, și totuși să nu încercați să le realizați în practică? Implicarea reprezintă mult mai mult decât bunele intenții. În plus, indiferent de motive, unii angajați s-ar putea să nici nu aibă aceste bune intenții. Toți am avut de-a face cu angajați care spun 'Da, imediat', dar a căror privire și ținută generală indică răspunsul real 'Poate, dacă ai noroc'!

**Stilul de management:** deci, cum puteți obține implicarea angajaților? Din nefericire, nu apare pe neașteptate la sfârșitul unei sesiuni de coaching, precum iepurașul scos de un magician dintr-o pălărie! Implicarea este rezultatul relației continue existente manager și angajații săi. Cu cât această relație și stilul dvs. de management și al organizației sunt mai deschise și mai democratice, cu atât procesul de coaching se îmbină mai armonios cu activitățile curente, iar angajații este de presupus că vor deveni mai implicați.

**Deprinderi:** pe baza acestor informații, puteți obține implicarea angajaților utilizând deprinderile necesare procesului de coaching, deja discutate:

- Găsirea de timp pentru coaching, arătând angajaților că coaching-ul constituie o prioritate pentru dvs.
- Luarea în considerare a necesităților de învățare ale fiecărei persoane.
- Identificarea, sau crearea, de ocazii de coaching, care să satisfacă necesitățile de învățare ale angajaților.
- Punerea de întrebări, pentru a clarifica informațiile necesare și pentru a contribui la schimbarea atitudinii angajaților.
- Ascultarea activă a răspunsurilor primite.
- Observarea performanțelor angajaților, cu atenție și imparțial.
- Comunicarea părerilor, cu sinceritate și în mod constructiv.
- Formularea clară a explicațiilor, din punctul de vedere al angajatului.
- Demonstrarea celor explicate, după o atentă pregătire și planificare a acțiunii.
- Stabilirea de obiective și standarde rezonabile, dar stimulative.

**Angajamentul managerului:** în cele din urmă, pentru a genera implicarea angajaților, trebuie să demonstrați propriul dvs. angajament în procesul de coaching. Aduceți-vă aminte de avantajele antrenării!

Nu uitați nici de piatra de temelie – angajamentul dvs. față de angajați. Acesta se sprijină pe relația reciprocă de încredere și respect – existentă între dvs. și angajații dvs. În lipsa încrederii și a respectului, procesul de coaching este doar simulat, nefiind posibilă implicarea totală a nici uneia dintre părți.

### ■ Studii de caz, exerciții, exemplificări

Exemple de exerciții referitoare la coaching:

#### Exerciții:

##### 1. Obiectivele de învățare

Care credeți că sunt obiectivele de învățare care trebuie atinse în urma procesului de antrenare, pentru îmbunătățirea performanțelor în realizarea următoarelor sarcini?

#### Sarcina

#### Posibile obiective de învățare

- A. Identificarea modului de modificare a sistemului de calcul al salariilor și recomandări pentru punerea în aplicare
- B. Participarea la cursuri de formare
- C. Realizarea unei prezentări
- D. Conceperea unor propuneri pentru negocierea salariilor
- E. Rezolvarea apelului telefonic al unui client nemulțumit

##### 2. Stabilirea priorităților

Enumerați mai jos șase domenii – **priorități** cheie ale postului dvs. ‘Depanarea’ problemelor urgente și ‘antrenarea’ au fost deja incluse în lista ta.

Activități majore	Procentul ideal de timp
–	
–	
–	
–	
–	
–	
– ‘Depanarea’ problemelor urgente	
– Antrenarea personalului	

Estimați apoi procentul din timpul dvs. pe care, în mod ideal, l-ați consuma pentru fiecare dintre activitățile menționate.

Dacă ați descris situația ideală, comparați-o cu realitatea. Ați putea reduce vreodată ‘depanarea’ la zero? Suma procentelor este într-adevăr 100%, sau există întotdeauna unele activități pe care nu le includeți în domeniile cheie ale postului dvs. (fără a lua în seamă și timpul pierdut)?

### 3. Competențe pentru desfășurarea activității de coaching

Aspectele de mai jos se constituie într-o recapitulare a activităților de realizat pentru antrenarea angajaților. Răspundeți la întrebări și cele din ultima coloană devin astfel prioritățile pentru îmbunătățire, care vă vor permite apoi să fiți capabil(ă) să vă antrenați angajații, pentru binele dvs., pentru binele angajaților dvs. și pentru binele companiei – investiți timp acum pentru a avea mai mult timp liber mai târziu!

	OK	Ar trebui să știu mai bine	Trebuie să știu mai bine
<b>A. Pregătirea pentru coaching</b>			
Cât te bine știi să:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Găsesc timp pentru acțiunile de coaching angajaților?</li> <li>▫ Identific necesitățile de învățare ale angajaților?</li> <li>▫ Identific obiectivele specifice de învățare corespunzătoare cunoștințelor, deprinderilor și atitudinilor necesare la fiecare post de lucru?</li> <li>▫ Decid ce mod de abordare a procesului de antrenare este cel mai adecvat pentru satisfacerea necesităților de învățare?</li> <li>▫ Decid care este persoana cea mai potrivită pentru antrenarea angajaților?</li> <li>▫ Planific ocaziile optime pentru antrenare?</li> <li>▫ Prevăd apariția ocaziilor optime pentru antrenare?</li> <li>▫ Îi determin pe angajați să identifice ocaziile optime pentru antrenarea lor?</li> <li>▫ Asigur angajaților resursele și autoritatea necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu?</li> </ul>			
<b>B. Ședința preliminară</b>	OK	Ar trebui să știu mai bine	Trebuie să știu mai bine
Cât te bine știi să:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Aleg momentul cel mai potrivit pentru antrenarea</li> </ul>			



angajaților? <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Creez mediul adecvat pentru încurajarea discuțiilor libere?</li> <li>□ Explic pe scurt, dar clar, ceea ce trebuie făcut, dar fără să impun cum trebuie făcut?</li> <li>□ Stabilesc obiectivele de lucru, dar și obiectivele de învățare?</li> <li>□ Pun întrebări deschise, pentru a aprecia dacă angajații înțeleg corespunzător situația?</li> <li>□ Pun întrebări, pentru a-i face pe angajați să propună sugestii referitoare la rezolvarea sarcinilor lor?</li> <li>□ Îi determin pe angajați să pună în aplicare măcar jumătate din ceea ce am discutat?</li> <li>□ Ascult ceea ce spun angajații?</li> <li>□ Utilizez limbajul nonverbal pentru încurajarea comunicării cu angajații?</li> <li>□ Demonstrez, la nevoie, modul de realizare al unei sarcini?</li> </ul>			
	OK	Ar trebui să știu mai bine	Trebuie să știu mai bine
<b>C. Urmărirea sarcinilor</b> Cât te bine știu să: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Acord angajaților un sprijin suficient?</li> <li>□ Acord angajaților suficientă libertate?</li> <li>□ Accept greșelile făcute (într-un număr rezonabil)?</li> <li>□ Observ performanțele angajaților, metodic și de cel puțin două ori pentru fiecare situație, înainte de a trage o concluzie?</li> <li>□ Evidențiez performanțele?</li> </ul>			
	OK	Ar trebui să știu mai bine	Trebuie să știu mai bine
<b>D. Discuția de analiză</b> Cât te bine știu să: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Aleg momentul cel mai potrivit pentru angajați?</li> <li>□ Creez mediul adecvat pentru încurajarea discuțiilor libere?</li> <li>□ Pun întrebări, pentru a aprecia măsura în care angajații consideră că au fost atinse obiectivele de învățare?</li> <li>□ Îi determin pe angajați să stabilească sau să accepte obiective pentru îmbunătățirea viitoare a performanțelor lor și pentru aplicarea în practică a ceea ce s-a învățat?</li> <li>□ Îi determin pe angajați să observe cât de mult sprijin i-am acordat?</li> <li>□ Îi determin pe angajați să pună în aplicare măcar două treimi din ceea ce am discutat?</li> <li>□ Laud angajații, în mod constructiv?</li> <li>□ Critic angajații, în mod constructiv?</li> <li>□ Ascult ceea ce spun angajații?</li> <li>□ Utilizez limbajul corpului pentru încurajarea angajaților?</li> </ul>			
	OK	Ar trebui să știu mai bine	Trebuie să știu mai bine
<b>E. Follow-up</b> Cât te bine știu să: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Programez ședințe de analiză pe parcurs a rezultatelor antrenării?</li> </ul>			

□ Respect programările făcute?			
□ Identific necesitățile ulterioare de învățare, în urma ședințelor de analiză pe parcurs a rezultatelor antrenării?			

### Studii de caz referitoare la coaching:

#### 1. Negocierile salariale

Directorul general: De data asta ne-am ars! Dacă nu aș fi ieșit din sală, am fi ajuns de râsul lumii. Elena, cum de nu ai adus toate informațiile despre fondul de salarii?

Elena: Eeh, este destul de complicat ... Oricum, nu m-am gândit că vom ajunge să discutăm despre așa ceva. Credeam că departamentul de personalul are o 'relație specială' cu sindicatul și că ei ne-au înțeles poziția.

Directorul RU: Eu cred că ei ne-au înțeles poziția, dar noi am înțeles poziția lor?

Elena: Nu contează. Cu constrângerile pe care ni le impune guvernul, pur și simplu nu putem să le oferim mai mulți bani.

Directorul general: Mai mulți bani! Pentru leneșii ăia ... . Ar trebui să ne reducem la jumătate oferta, - asta i-ar învăța minte pentru totdeauna!

Directorul RU: Așa ceva nu se poate! Ar fi doar un afront în plus. Ceea ce avem noi de făcut este să încercăm să găsim niște interese comune.

Directorul general: Interese comune! Dar tu de partea cui ești? A noastră sau a lor?

Cine ar putea să necesite o antrenare în această situație? Ce cunoștințe, deprinderi sau atitudini ar trebui îmbunătățite?

	Necesități de antrenare DA/NU	Cunoștințe, deprinderi sau atitudini ce necesită îmbunătățire
Directorul general		
Elena (asistenta personală a DG)		
Directorul RU		

#### 2. Tipuri de întrebări

Citiți scenariul și dialogul de mai jos; scrieți întrebările pe care le-ați pune, dacă ați fi Elena. Completați spațiile lăsate libere cu întrebările pe care le-ați pune, înainte de a trece la următoarea secțiune a dialogului.

Matei este auditorul intern al sistemului calității, ocupându-se de evaluarea procedurilor din toate departamentele companiei. El este deosebit de abil în identificarea deficiențelor diferitelor produse sau procese, dar întotdeauna pare să-i irite pe managerii și pe angajații din respectivele departamente, atunci când le aduce la cunoștință constatările făcute.

Șeful departamentului comercial s-a plâns față de Elena, deoarece Matei îl supărase serios pe unul dintre managerii săi, atunci când criticase modul de planificare a livrării produselor. Observațiile erau întemeiate (replanificarea livrărilor ar fi permis reducerea duratei de transport cu o zi), dar managerul a fost atât de înfuriat de maniera agresivă în care i-au fost comunicate datele de către Matei, încât a pus în discuție posibilitatea de a demisiona, dacă nu este apreciată munca lui. Șeful departamentului comercial era și el furios, pentru că putea pierde unul dintre cei mai buni oameni. Elena l-a chemat pe Matei la ea, să discute problema.

Cum ai începe discuția, dacă ai fi Elena?

Elena: ....

Elena: Matei, cum s-a desfășurat auditul în departamentul comercial? (Întrebare deschisă, ce urmărește obținerea de informații, fără influențare.)

Matei: Groaznic! Sunt așa de dezordonați – nu au un sistem adecvat de distribuție, iar planificarea livrărilor este complet haotică. Știi, în ultimele nouă luni, au trimis în fiecare zi câte șase autocamioane la Arad, când, cu o minimă prevedere, era suficient să trimită doar cinci. Asta înseamnă 1000 de km în plus pe zi; se puteau economisi cheltuielile pe o zi pentru un autocamion și un șofer.

Elena: ...

Elena: Ce simți după acest audit? (Iarăși o întrebare deschisă, neutră - primul pas spre schimbarea atitudinii și compartimentului lui Matei.)

Matei: Insatisfacție și frustrare. Toate eforturile mele intense au fost în zadar.

Elena: ...

Elena: Ce rezultat ai fi dorit să aibă auditul? (Întrebare deschisă - al doilea pas.)

Matei: Evident, aș fi dorit măcar să mă asculte.

Elena: ....

Elena: Ai fi putut să faci ceva ca să le captezi atenția? (O întrebare de probă închisă, încercând să facă al treilea pas, dar mult prea devreme și mult prea abrupt.)

Matei: Nu, sunt prea incompetenți.

Elena: ...

Elena: Dar ți-ar fi plăcut să te asculte? De ce crezi că n-au făcut-o? (Întrebare oglindă, ce urmărește să restabilească un acord, apoi o întrebare de probă deschisă.)

Matei: Pentru că sunt prea incompetenți.

Elena: ...

Elena: Nu a existat și un alt motiv? (Întrebare de probă deschisă.)

Matei: Nu le place să li se spună în față că sunt ineficienți.

Elena: ...

Elena: Cred că ai absolută dreptate în acest punct. Sunt sigură că aici este fondul problemei. Chiar crezi că ei doresc să fie ineficienți? (Întrebare orientată.)

Matei: De fapt, nu, cred că nu.

Elena: ...

Elena: Deci urmăriți același rezultat, și tu și ei, nu-i așa? Practic, nu sunteți de aceeași parte a baricadei? (Întrebare oglindă/orientată, rezumând situația, dar prezentând în același timp și un alt punct de vedere.)

Matei: Nu m-am gândit la acest aspect, dar cred că ai dreptate.

Elena: ...

Elena: Cum crezi că ai putea să-i faci să privească problema din acest punct de vedere? (Întrebare deschisă - al treilea pas, probabil suficient pentru o primă ședință de antrenare. Până aici, Elena nu a manifestat nici o dezaprobare a comportamentului lui Matei, nici nu s-a referit la reclamația făcută de șeful departamentului comercial. Aceste aspecte pot fi eventual aduse în discuție mai târziu, într-o discuție ulterioară de antrenare.)

Matei: Poate trebuia să le cer să-mi explice modul în care se face planificarea, ca să verificăm procedura de lucru.

Elena: ...

### 3. Explicațiile

Bogdan, aflat nu tocmai la prima tinerețe, a fost angajat de curând în locul lui Adrian. Ana îi explică cum să utilizeze softul de procesare de texte.

Ana: Acesta este meniul programului. Pentru a crea un document, apeși tasta C, îi dai un nume documentului, apoi apeși pe Enter. Scrii textul și, când ai terminat, selectezi Exit, sau apeși ControlS ca să salvezi documentul și apoi pe Enter. Tastele pentru ștergere sau tipărire sunt Delete sau ControlP. Ai înțeles?

Bogdan: Da, cred că da.

Ana: Bine. Atunci te las să lucrezi.

Bogdan (în gând): Cât urăsc calculatoarele! Mai degrabă aș prefera să scriu de mână textele. Numai că acum toată lumea lucrează pe calculator, și nu îmi place să mă considere un neadaptat!

Bogdan (în gând, mai târziu, după ce a scris documentul): Cred că m-am descurcat destul de bine, până la urmă. Acum ce mai trebuie să fac? Ah, da. Ana a zis să apăs pe Enter, apoi ControlS ca să salvez, pe Delete ca să șterg și pe ControlP ca să tipăresc. Acum am făcut doar o încercare, așa că apăs pe Delete. Dar de ce nu se întâmplă nimic? Poate că am reținut greșit și trebuia să apăs pe altă tastă? Poate pe 'Enter'? Da, sigur că pe tasta asta trebuie să apăs pentru a șterge documentul. Ce mesaj curios mi-a apărut pe ecran: "Chiar vrei să ștergi acest program? Dacă da, apasă încă o dată pe 'Delete'.". Cred că vreau, - cel puțin sunt sigur că vreau să șterg documentul pe care l-am scris eu de probă. Poate că ar trebui s-o întreb pe Ana, dar ei i se pare totul atât de simplu, încât n-aș vrea să mă ia drept prost. Deci, apăs iar pe 'Delete'. Ah, nu! Ecranul s-a golit complet. Oare ce s-a șters?

Pentru cei care utilizează frecvent programe de procesare a textelor, s-ar putea ca situația prezentată mai sus să fie considerată ireală, dar pentru cei care nu au experiență, poate fi ceva posibil și probabil.

De ce crezi că explicațiile date de Ana n-au fost suficiente?

Explicați: .....

Dar să-i mai dăm o șansă Anei! Citiți următoarele explicații și vedeți dacă este ceva diferit față de prima situație.

Ana: Acesta este meniul programului de procesare de texte. Știi ceva despre acest tip de programe?

Bogdan: Nu, nu prea.

Ana: Atunci să-ți arăt funcțiile principale. Poți să mă întrerupi oricând și te rog întreabă-mă ori de câte ori nu înțelegi ceva. Mai întâi să-ți arăt cum se poate crea un document. Acest meniu îți arată ce ai de făcut – trebuie să apeși pe ControlN pentru a crea un document nou. Apoi, când pe ecran apare un mesaj, cerându-ți să dai un nume documentului – trebuie doar să

tastezi numele dorit în spațiul indicat. Apoi trebuie să apeși pe 'Enter'. Tasta 'Enter' se apasă de fiecare dată când vrei ca o acțiune să fie executată de calculator, respectiv crearea, salvarea, tipărirea sau ștergerea unui document. Deci, ai înțeles cum se creează un document?

Bogdan: Da, apăs ControlN, apoi dau un nume documentului și apăs pe 'Enter'.

Ana: Corect. După ce ai creat documentul, poți începe să introduci textul. Pentru moment, utilizează tastatura ca pe o mașină de scris, și mai târziu îți voi arăta cum să folosești funcțiile speciale de procesare a textului. Când ai terminat de scris, apasă ControlS ca să-i comunici calculatorului să salveze ceea ce ai scris. OK?

Bogdan: Sigur. Am înțeles.

Ana: Dacă ai nevoie să salvezi documentul pe disc, pentru a-l putea găsi și altădată, trebuie să alegi calea pe care să ajungi apoi la documentul tău. Pentru a salva un document, trebuie să apeși pe 'ControlS' – S - de la salvare (ai văzut că litera apare și în meniu, cu subliniere?), iar apoi pe 'Enter'. Dacă te uiți în meniu, pe ce crezi că ar trebui să apeși pentru a tipări documentul?

Bogdan: Pe 'ControlP'.

Ana: Este suficient?

Bogdan: Ah, da, apoi pe 'Enter'.

Ana: Corect. Dar pentru a șterge documentul?

Bogdan: Pe 'ControlC' și pe 'Enter'.

Ana: Perfect. După cum vezi, meniul îți arată tot ceea ce ai de făcut, dar aici ai și o listă cu principalele funcții ale programului și cu combinațiile de taste corespunzătoare fiecăreia. Ah, să nu uit, ai grijă în special să nu apeși de mai multe ori pe tasta 'OK' când nu înțelegi ce ești întrebat, mai bine mă întrebi pe mine sau vreun alt coleg disponibil! OK?

Bogdan: Da, nici o problemă.

Ana: Bine. Și nu te îngrijora dacă nu-ți iese ceva de la prima încercare – de obicei așa se întâmplă. Cheamă-mă când apare ceva neașteptat pe ecran.

### **Soluții propuse pentru Exercițiul 1:**

Iată câteva posibile obiective de învățare ale situațiilor de antrenare:

**A**

- Dezvoltarea deprinderilor de investigație, cum ar fi tehnici de chestionare, de identificare a informațiilor;
- Dezvoltarea deprinderii de a lua decizii;
- Dezvoltarea capacității de prezentare, respectiv redactarea de rapoarte, prezentări orale.

**B**

- Aplicarea informațiilor acumulate în timpul cursului de formare, de către Ana, pentru realizarea sarcinilor curente de lucru;
- Consolidarea cunoștințelor acumulate la curs, prin repetarea lor în cadrul discuțiilor.

**C**

- Structurarea logică a prezentării;
- Înțelegerea punctului de vedere al auditoriului;
- Dezvoltarea deprinderilor de prezentare orală.

**D**

- Dezvoltarea deprinderilor de investigație, de luare a deciziilor și de prezentare;
- Consolidarea deprinderilor de investigație, prin identificarea a ceea ce a făcut bine Paul (obiectivul specific al discuției de lângă aparatul de cafea).

**E**

- Îmbunătățirea tehnicii de a răspunde la apelurile telefonice viitoare;



- Înțelegerea poziției interlocutorului.

### **Soluție propusă pentru studiul de caz „Negocierile salariale”:**

*Toți membrii echipei de negociatori ar putea să progreseze prin antrenare.*

*Directorul general manifestă diverse atitudini contra-productive, cum ar fi:*

- *consideră negocierea ca o luptă, rezultatul urmărit fiind victoria (și implicit înfrângerea celeilalte părți), și nu ajungerea la o înțelegere reciproc avantajoasă;*
- *dispreț față de muncitori;*
- *lipsă de încredere în directorul de personal.*

*Elena necesită:*

- *mai multe cunoștințe referitoare la pregătirea ședințelor*
- *îmbunătățirea deprinderilor necesare în faza de pregătire a negocierilor;*
- *schimbarea atitudinii inflexibile, de a considera importante doar poziția și obiectivele ei/ale șefului direct.*
- *Directorul RU trebuie să câștige încrederea directorului general și a Elenei - o aptitudine esențială.*

### **Soluție propusă pentru studiul de caz „Explicațiile”:**

*Ana:*

- *nu a observat comportamentul lui Bogdan atunci când s-a așezat la calculator (nervos, ezitant);*
- *nu a identificat nivelul de cunoștințe anterioare ale lui Bogdan despre procesurile de texte (nul, în această situație);*
- *nu a stabilit obiectivul explicațiilor;*
- *nu a verificat dacă Bogdan a înțeles ceea ce i s-a explicat;*
- *nu a arătat clar ce trebuie făcut pentru ștergerea și pentru tipărirea documentului (cum se face apăsarea tastelor ‘Delete’ sau ‘ControlP’, și apoi apăsarea tastei ‘Enter’);*
- *nu a recapitulat principalele puncte ale explicației;*
- *nu a furnizat detalii în scris ale acțiunilor pe care Bogdan le are de făcut;*
- *nu a anticipat dificultățile pe care le-ar putea avea Bogdan și nu l-a avertizat pe acesta;*
- *nu l-a încurajat pe Bogdan să o consulte de fiecare dată când are vreo nelămurire.*

*Explicațiile date de Ana au o mulțime de omisiuni, dar cea mai mare este aceea că nu s-a pus în locul lui Bogdan. Explicația dată, cu omisiuni cu tot, ar fi fost poate suficientă în cazul unei persoane cu cunoștințe despre calculatoare, care nu ar fi ezitat să pună întrebări la apariția unor aspecte neașteptate.*

### **BIBLIOGRAFIE**

The Economist Book - Ghid de resurse umane, Editura Nemira, 1999

Nancy Stimson, Kogan Page, Coaching Your Employees, Page Limited, 1997