

## 1. Sigla organizației:



## 2. Partea preliminară

### a) *Introducere în subiect*

În numeroase companii, liderul modern este ca un mentor pentru subordonați. Aplicând diferite instrumente și tehnici de motivare a angajaților, liderul intenționează să îndeplinească o eficacitate peste medie a echipei, precum și să obțină o atmosferă mai confortabilă la locul de muncă. Comunicarea corectă și completă a obiectivelor și sarcinilor, feedback, criteriile de evaluare transparentă și dedicarea liderului asigură dezvoltarea constantă a angajaților. Coaching-ul util devine una dintre cele mai importante provocări ale liderului într-o organizație modernă.

Coaching-ul managerial este un proces cu două căi, la care participă supervisorul și subordonatul, care obține anumite competențe printr-o evaluare remarcabilă, o practică bine orientată și un feedback sistematic care ține seama de efectele obținute. Punctul de plecare este identificarea necesității de a îmbunătăți efectele lucrării. Este important să se facă acest proces constant, provenit din dezvoltarea angajaților, îndreptat către:

- Sarcini noi,
- Necesitatea de îmbunătățire a realizării sarcinilor,
- Elaborarea concluziei individuale.

Modulul de training se adresează angajatorilor, managerilor care caută instrumente practice de sprijin pentru obiectivele definite ale afacerii – în special celor care vor să-și dezvolte competențele manageriale, caută un stil de management orientat către coaching, utilizează cum trebuie sistemul de evaluare a angajaților, creează o cultură a echipei, continuă dezvoltarea și metoda proactivă în legătură cu modificările interne și externe din cadrul unei organizații.

### b) *Terminologie utilizată pentru subiectul specific*

Coaching, consultanță, dezvoltarea angajaților,

### c) *Sfera de utilizare*

Management, Managementul resurselor umane

### d) *Categorii de utilizatori (top manageri, middle manageri, supervizori, etc.)*

Modulul de training se adresează angajatorilor, managerilor, personalului de supraveghere a resurselor umane și angajaților.

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

Pachetul de training a fost dezvoltat de Academia de Științe Umane și Economie din Łódź (WSHE) care oferă cursuri extinse educaționale și de training, pe cale tradițională și prin Internet (e-learning), adresat sectorului IMM.

## **CAPITOLUL 1. DEFINIȚII FUNDAMENTALE LEGATE DE COACHING-UL MANAGERIAL.**

### **a. Cine este instructor?**

**Instructorul** este un profesor a cărui sarcină este să-l motiveze pe elev (client – persoana instruită) pentru atingerea obiectivelor mai sus definite. Instructorul ajută și la identificarea

obiectivelor și oferirea instrumentelor utile pentru a le realiza. Instructorul este un partener care îl ajută pe client să devină persoana care dorește să fie, în ceea ce privește funcționarea într-un mod optim. Putem identifica două tipuri de coaching – personal și vocațional. Prin colaborarea noastră, ne vom ocupa de coaching-ul vocațional. Cu toate acestea, este greu uneori să îl separăm de coaching-ul personal. Instructorul este un profesor personal care îl sprijină pe client în procesele de identificare a problemelor, definirea obiectivelor și îl încurajează să întreprindă acțiuni care să permită obținerea unor rezultate mai bune.

Printre **caracteristicile fundamentale** ale unui Instructor, putem menționa: comunicarea, răbdarea, precizia, amabilitatea față de alții. Pentru instructor, este important să aibă abilitatea observației și să tragă concluzii, și, de asemenea, să aibă o personalitate interesantă.

Persoanele care doresc să fie instructori necesită abilități și competențe corespunzătoare. În ceea ce privește competențele instructorului, ar trebui să aibă abilități didactice și de comunicare, esențiale în transferul cunoștințelor și formarea capacităților. Foarte importantă este abilitatea de a exprima laude în cazul în care elevul face progrese, precum și critici constructive dacă elevul nu face nici un progres. În plus, luând în considerare competențele legate de conținut, această zonă de abilități trebuie să fie lărgită în mod considerabil. Nu neapărat foarte mult. Nu orice mare jucător, chiar din cei mai buni, poate deveni un mare antrenor; mulți antrenori de mare valoare au fost jucători mediocri. În plus, este crucial pentru un instructor să aibă autoritate. Elevul trebuie să fie convins că remarcile și indiciile oferite de către instructor sunt în totalitate corecte. Instructorul trebuie să creeze o autoritate corespunzătoare printre subordonați, nu neapărat printre superiori. Așadar, Instructorul este trainer, consultant și îngrijitor în același timp.

Instructorul îl face pe client să găsească soluții proprii în cadrul procesului modificărilor personale și vocaționale.

**Coaching-ul** este un proces didactic (training) îndreptat către modularea (îmbunătățirea) angajatului, în sistem un instructor – un instruit. Coaching-ul este o formă simplă și eficientă de dezvoltare personală. Înseamnă cooperare între instructor și clientul individual sau o companie, ducând la rezultatele așteptate de către client într-o afacere, la fel ca și în viața personală. Aceasta înseamnă realizarea diferitelor obiective. Așadar, esența coaching-ului este abilitatea de a **defini și stabili targeturile** și a găsi un mod eficient de realizare a acestora.

**Plasarea obiectivelor** – aceasta este o abilitate de luare a deciziilor în ceea ce privește ceea ce vor să aibă, să facă clienții sau ceea ce vor să devină. Se referă la targeturi mici, cum ar fi instalarea unui nou software, achiziționarea unui nou tip de bunuri/produse pentru client sau planuri de concediu, ca și targeturi mai mari, cum ar fi începerea unei noi afaceri, cumpărarea unui nou imobil, a unei case sau intrarea pe piețe noi. Elementul crucial este definirea precisă a obiectivului, împreună cu regulile specifice, ceea ce îi permite să fie îndeplinit și susținut de circumstanțele externe și de mecanismele psihologice care ne guvernează funcționarea.

## **b. Importanța coaching-ului în domeniul managementului resurselor umane**

Coaching-ul este un următor pas după identificarea **nevoilor de coaching** pentru lideri, manageri și membrii echipei de vânzări, de asemenea, specialiști aleși. Coaching-ul este o alegere adecvată în cazul următoarelor zone de management al resurselor umane:

- Stimă de sine, convingeri, ierarhia valorilor, obiective, acceptarea provocărilor într-un proces de modulare a culturii organizaționale,
- Conștiința puterii și constrângerilor printre angajați și membrii echipei de lucru,
- Coaching pentru manageri dintr-un nivel superior de management,
- Tehnici de motivare pentru angajații din vânzări și departamentele de marketing,

- Relații dificile în mediul de lucru, monitorizare și soluționarea conflictelor, interpersonală și orientată către grup,
- Negocieri și medieri prin mediul de lucru,
- Rezolvarea dilemelor legate de carieră, muncă, viață personală a instructorilor,
- Coaching pentru persoane care se află pe punctul de a fi concediate.

Elemente de coaching:

- a) instructorul – trainer, numit uneori îngrijitor, conducând sau instruire o persoană care conduce cursul de training, dar are și responsabilitatea de a-l pregăti, planifica, a face evaluarea inițială și verificarea.
- b) Elev – competitor, numit uneori și carierist, persoană instruită, persoană care învață noi abilități sau își îmbunătățește calificările pe care le posedă,
- c) Model țintă, stare dezirabilă sau rezultat al instruirii, adică un nivel specific de abilități, la care ambele părți vor ca elevul să ajungă,
- d) Procesul influenței, numit metodă de lucru (metodă de training) sau o metodă de acțiune – metode de lucru și comportament în cadrul procesului de instruire. Printre cele mai multe metode fundamentale de lucru, putem menționa: observația, concluzia, explicația, demonstrația, exercițiile practice, verificarea abilităților și evaluarea.
- e) Reguli de îmbunătățire – regulamente de lucru sau de instruire; regulamente definite ale atitudinii reciproce, comportament în cazul instruirii, schimb de informații – este un regulament de instruire specific,
- f) Concluzii, element crucial care servește drept element al viitoarei îmbunătățiri a abilităților elevului; suportă modularea întregului proces.

### c. Managerul ca instructor – rolul și sarcinile cheie

Cel mai bun manager este instructor; mentor și lider într-o singură persoană, reunind toate rolurile și legându-le de **responsabilitate**.

Sarcina Managerului – Instructor este îmbunătățirea calității funcționării clientului. Această cooperare există în privința următoarelor reguli: fiecare client are propriul său instructor, care ajută la crearea căii de dezvoltare îndreptată către targetul specific sau către grupul target. Un lucru adus de către un client la coaching – relații orientate este dorința și hotărârea de a îmbunătăți propria funcționare. Managerul – instructor va fi cu un pas în urma elevului, îl va conduce, îi va da sfaturi, îl va ajuta să se concentreze pe targeturile definite, să găsească cel mai bun mod de a le realiza. Managerul – instructor este supus unui singur obiectiv: **să-l ajute pe client să găsească mai multă satisfacție**, combinată cu succes și demn de eforturile vieții vocaționale, uneori chiar personale.

### Competențe personale fundamentale ale Managerului – instructor:

- Managerul – instructor este aliatul și partenerul clientului, în sensul că îl ajută să devină ceea ce vrea să fie, și, de asemenea, să obțină nivelul funcțional vocațional, să fie cel mai bun,
- Aptitudinea de bază a managerului – instructor este abilitatea de a asculta, de a ajuta la definirea obiectivelor și ambiției clientului; în același timp, să nu fie critic, să nu facă evaluări, să-i atribue clientului un rol de persoană responsabilă de viața sa, să definească provocările legate de preluarea controlului și să se folosească de potențialul clientului.
- Spre deosebire de prietenii și familia clientului, instructorul nu are nici un titlu legal prin care să-l mențină interesat pe client, nu este în relații emoționale cu acesta și nu are nici un plan ascuns. Managerul – instructor nu este o persoană care știe “ce e mai bine”, aceasta trebuie să vină de la client.

- Instructorul îi dorește clientului să aibă multe succese, acesta este motivul pentru începutul colaborării. Așadar, cinstea instructorului este completă, la fel ca și opinia sa, care sunt elemente cruciale permițând să se perceapă propriile probleme și să se creeze o cale proprie de dezvoltare. Funcția fundamentală a Managerului – instructor este să fie cu clientul în fiecare stadiu al drumului său, să ofere feedback în legătură cu progresul făcut și să îndeplinească obiectivele definite.

Este esențial să se arate că coaching-ul se bazează pe **colaborarea reciprocă** dintre persoane. De la o persoană care este susținută, se cere să fie inteligentă, angajată și motivată, astfel încât să facă ce trebuie în sensul propriei dezvoltări. Rolul instructorului este să utilizeze întreaga știință și toate aptitudinile pentru binele persoanei susținute și cu scopul realizării obiectivului definit.

#### **d. Strategia comportamentală și metodele de acțiune ale oamenilor implicați în procesul de coaching.**

Coaching-ul este un fel de instruire a angajaților condusă în baza unui sistem personal specific. Elementul esențial este următorul: un instructor – o persoană instruită. În anumite cazuri, numărul persoanelor instruite poate fi mai mare, dar nu trebuie să depășească câteva persoane. Următoarea caracteristică a coaching-ului este stabilirea întregului proces de educație și îmbunătățire a aptitudinilor necesare în cadrul procesului de lucru dintr-un post specific.

Sarcina instructorului este să acorde asistență unei persoane care este sprijinită în fiecare etapă a procesului de schimbare – de la definirea exactă a stării actuale pe mai multe nivele de funcționare, distingând direcțiile de lucru, stagiile sale și acțiunile implementate, prin monitorizarea acțiunilor executate la evaluarea efectelor obținute.

Coaching-ul în practică:

- Întâlniri regulate ale instructorului cu persoana instruită; o dată pe săptămână, aproximativ câteva ore; în legătură cu tot ceea ce s-a spus mai devreme.
- Între ședințe există posibilitatea de a intra în contact prin e-mail în scopul stabilit și respectând regulile definite.
- Între ședințe, clientul examinează problemele discutate în timpul întâlnirilor și execută sarcinile definite.

#### **e. Coaching-ul – un factor esențial care afectează motivarea angajaților**

În ceea ce privește cercetările inițiate, unul din indicatorii cei mai importanți de motivare este munca însăși, în special în legătură cu simțul conștiinței execuției și sentimentului de “muncă bine făcută”.

Pe scurt, oamenilor le place să muncească bine. Evident, cuvântul “bine” este un concept relativ. Ceea ce pentru o persoană ar putea fi bun, pentru alta este inacceptabil. Acesta este motivul pentru care angajații vor să știe cum le este evaluată munca. Chiar și, ca să spunem așa, un feedback negativ, realizat în mod constructiv poate să-l facă pe subordonat să aibă rezultate mai bune.

Cu toate acestea, rolul unui feedback pozitiv este dificil de evaluat; nu se referă la “laudă” (Ești mare), ci un feedback autentic (Ai făcut asta bine).

În cazul schimbării de situație, preluării unui post nou, lărgirii sferei de responsabilitate sau angajării unei noi persoane – succesul și motivarea internă de dezvoltare sunt practic imposibile fără un feedback pozitiv.

Foarte des, clientul nu știe nimic despre posibilitățile sale interne sau le folosește în alte domenii. Baza coaching-ului este legată de convingerea că comportamentul fiecărei persoane, pe lângă cunoștințe și aptitudini, este afectat de obiceiurile și credințele înrădăcinate, sistemul preferat de valori și atitudinea către muncă și intimitate. Fiecare din acești factori pot descuraja sau încuraja la acțiune, de aceea coaching-ul ajută la

descoperirea surselor interne de constrângeri și stimulează mecanismul de motivare pentru implementarea schimbărilor.

Putem distinge între anumite tipuri de coaching, care diferă unul de altul prin obiective, eficacitatea motivării în funcție de nivelul de abilitate a elevului și nevoile actuale de organizare, precum și diferitele cursuri de sesiuni de coaching.

Există patru tipuri fundamentale (metode) de coaching:

- a) coaching tradițional – clasic – legat de modularea aptitudinii; presupunerea de bază: elevul nu știe nimic și trebuie fie familiarizat cu activitățile specifice, să capete aptitudini specifice și să se pregătească să execute o muncă specifică; “O sa-ți arăt cum să faci asta”.
- b) Coaching avansat, așa numit tipic – legat de îmbunătățirea aptitudinilor; presupunerea fundamentală: elevul știe ceva și posedă anumite aptitudini și o anumită experiență, dar nu este avansat. Scopul acestui tip de coaching este îmbunătățirea nivelului aptitudinilor și eficacitatea execuției acestora, precum și îmbunătățirea eficacității clientului; “Vom vedea cum vom face asta mai bine”.
- c) Coaching examen, așa numita verificare coaching – este legată de testarea și verificarea aptitudinilor. Presupunerea fundamentală este următoarea: elevul posedă anumite aptitudini și o experiență vocațională, însă mai mult sau mai puțin definită și identificată de către instructor; nivelul conformității nu este stabilit în comparație cu nevoile și așteptările instituției sau organizării. În consecință, există o necesitate esențială a verificării aptitudinilor, precum și de direcția corespunzătoare, în perspectiva îmbunătățirii continue; “arată-mi cum să fac asta” – conjunctura – “arată-mi ce poți”.
- d) Master coaching, așa numit fără interferență – se referă la îmbunătățirea ulterioară a aptitudinilor pentru a obține un nivel superior. Presupunerea fundamentală este că elevul dispune de un nivel avansat de aptitudini, îndeplinește sarcinile care i se dau într-un mod eficient, însă există întotdeauna o anumită rezervă și oportunitate de îmbunătățire a aptitudinilor și de a crește eficacitatea muncii. De asemenea, este esențială presupunerea că elevul însuși nu are destulă motivație pentru a-și îmbunătăți aptitudinile și există o necesitate puternică de a fi ținut sub observație. Instructorul ca sfătuitor și un fel de îngrijitor, mai degrabă decât un instructor tipic; “o să vezi cum faci asta, poate e posibil mai bine, să ne gândim împreună, o să te ajut”.

#### **f. Etapele de Coaching.**

În cadrul limitelor procesului de coaching, putem distinge anumite elemente fundamentale:

- a) procesul muncii analizează în special evaluarea nivelului de competență actual și aptitudinile elevului. În general – care este situația în prezent?
- b) Diagnosticul legat de procesul actual de lucru, cu o atenție specială asupra aptitudinilor existente și asupra defectelor și lipsurilor elevului; de ce este așa?
- c) Alegeți un model target – definind nivelul dezirabil al aptitudinilor și competenței elevului; cum vrem să fie?
- d) Faceți un plan al dezvoltării elevului; programul realizărilor și îmbunătățirea aptitudinilor (pentru a împărți acest program pe o perioadă lungă de timp); trebuie să fie viabil în ceea ce privește toate circumstanțele și constrângerile existente, în special: tehnice, organizaționale, orientate spre timp.
- e) Alegerea metodelor de influență – unde, cum și în ce fel se îmbunătățesc aptitudinile elevului.
- f) Training legat de explicații și demonstrație; partea fundamentală a procesului.
- g) Rezultate și note – evaluarea progresului făcut și ceea ce a fost realizat.
- h) Concluzii și verificare – ce a mers bine, ce a fost greșit, ce greșeli s-au făcut, ce a fost omis, ce am putea face mai bine; concluziile globale servesc drept element

crucial al îmbunătățirii aptitudinilor elevului; pot fi utile în instruirea altor persoane, în cadrul unei sfere de aplicare similare.

#### **g. Efecte de Coaching – crearea unei „companii de învățare”**

Organizația de învățare are următoarele obiective:

- Autorizarea propriilor oameni
- Îmbunătățirea continuă a propriei persoane și a angajaților
- Câștigarea fiecărui nivel – de la corporație la individ
- Oferirea unei satisfacții depline față de necesitățile clientului
- Susținerea dezvoltării complete a fiecărei persoane dintr-o companie
- Crearea culturii învățării

Coaching-ul în cadrul organizației îndeplinește următoarele necesități :

- Oamenii au nevoie de aptitudini care permit înfruntarea schimbării din lume,
- Există întotdeauna o diferență între nivelul cunoștințelor și educației angajatului și nivelul actual de cunoștințe – coaching-ul umple această lacună,
- Coaching-ul este o metodă de creare și susținere a unei organizații de învățătură. Dacă utilizează un nivel semnificativ de surse disponibile și calificări ale elevilor.

Pentru a rezuma: unul dintre obiectivele coaching-ului este să-i învețe pe oameni cum să execute lucrări de o mai bună calitate, cu mai puține costuri și, de asemenea, cu mai puține eforturi. În cadrul procesului de coaching, putem distinge o modificare generativă, ceea ce înseamnă un răspuns la următoarea întrebare: cum faceți ca ceva să funcționeze mai bine, mai repede, cu mai puține eforturi și cu o calitate superioară, cu mai puține costuri implicate.

Coaching-ul de afaceri este legat de instruirea condusă de manageri sau de lideri în interiorul unei companii. Datorită acestui fapt, aceștia dobândesc aptitudini cruciale de conducere a echipelor de angajați, pe baza abilităților și aptitudinilor lor naturale. Coaching-ul este o investiție în dezvoltarea dinamică a companiei, cu implementarea capitalului celui mai important – angajații.

## **CAPITOLUL 2 DISTINCȚIA DOMENIILOR DE DEZVOLTARE A ANGAJAȚILOR**

### **a. Definirea și formularea obiectivelor – elemente de monitorizare**

Trebuie să se facă distincția între necesități și obiective.

O necesitate este un fel de lipsă, este rezultatul conștiinței de sine în privința apariției unei tensiuni, existenței unei frustrări, ceea ce este o forță care împinge la acțiune. Rezultatul acestei activități este ușurarea tensiunii, stabilitatea necesită realizare. Obiectivul este o intenție, o stare anticipată în mod conștient, ceea ce a fost gândit în detaliu de o persoană care a decis să o realizeze. Monitorizarea implementării nu este legată de crearea necesităților – de acest domeniu se ocupă industria publicitară. Mentorul ajută în definirea obiectivelor, precum și în stabilirea, în consultarea cu starea ideală a elevului, descrierea situației prezente și găsirea unei căi de la starea reală la cea ideală.

Mentorul, lucrând cu clientul, ajută în găsirea și definirea obiectivelor, apoi cu implementarea lor în practică. Elevul ia decizii el însuși – mentorul îl sprijină și îl motivează să lucreze și să se îmbunătățească pe sine însuși. Elementul esențial al acestei relații este un contact constant și conversația legată de realizarea căii de dezvoltare. Mentorul, prin întrebări puse cu pricepere, îl ajută pe elev să-și găsească propriul potențial intern.

Mentorul nu este un sfătuitor care arată soluții – este doar un partener de discuție, îndreptându-se către dezvoltare propriului stil de viață efectiv. Obiectivele trebuie să fie

- Stabilite în cadrul categoriilor pozitive – ce vreau să realizez, și nu ce vreau să evit,
- În cadrul realizării obiectivelor, elevul trebuie să fie un element activ,

- În legătură cu obiectivele, este recomandabil să gândim în cel mai precis mod cu putință, definind ceea ce trebuie reușit, cine este responsabil, cine poate fi de ajutor, când trebuie îndeplinit obiectivul și cât vor dura etapele obiectivului,
- Țintele (Targets) trebuie să fie măsurabile – trebuie să existe o scară care permite măsurarea acestora; chiar și o scară “ Sunt 0, nu sunt mulțumit” însă putem crea scări mai exacte, cum ar fi “Am realizat acest lucru într-un anumit timp”,
- Stabilirea obiectivelor trebuie să fie urmată de calcularea resurselor care sunt în posesia clientului, atunci când începe realizarea acestora. Dintre aceste resurse, putem aminti: competențe, abilități, contacte, oportunități, nivelul de cunoștințe și sistemul de valori ale clientului etc.,
- Înainte de definirea obiectivelor, trebuie verificate consecințele acestora, Ce se întâmplă dacă clientul stabilește obiective dăunătoare mediului? Ce se întâmplă dacă dezvoltarea personală a clientului îi afectează sănătatea sau viața personală?
- După definire, obiectivele trebuie puse în ordine.

#### **b. Regulile de management al dezvoltării vocaționale a subordonaților – monitorizarea elementelor**

Relațiile de monitorizare presupun:

- Consolidarea conștiinței și crearea simțului de răspundere a propriei vieți a clientului,
- Mentorul îl încurajează pe client să-și definească aspirațiile și să-și realizeze complet propriile alegeri,
- Mentorul îl încurajează pe client să stabilească o mai mare flexibilitate în comportament, să “călătorească” în teritorii noi,
- Clientul își asumă activități care conduc la învățare și la dezvoltare; dacă următorul pas se încheie cu o realizare plină de succes, este victoria clientului, deoarece clientul își asumă riscul unei noi activități,
- Mentorul îl privește pe client ca pe un partener, nu se erijează în expert, autoritate sau terapeut. Mentorul și clientul decid împreună în privința subiectului, formei și obiectivelor colaborării.

Rezultatele legate de monitorizare depind de intenții, alegeri, decizii și acțiuni ale clientului, lucru pe care mentorul îl sprijină prin competențele și experiența de care dispune. Problema este care sunt posibilitățile clientului ce pot fi implementate și cum trebuie să fie executate. Această alegere depinde de client. Mentorul poate doar să lărgască perspectiva clientului, făcându-l conștient de potențialul personal și de consecințele posibile ale alegerilor asumate.

Mentorul însoțește și încurajează, servește ca punct de referință, ca o persoană cu care se poate pregăti un plan, face “o repetiție” și, după efectuarea planului, face un rezumat și trage concluziile.

#### **c. Angajamentul angajaților față de dezvoltarea individuală – monitorizarea elementelor împotriva asistării și consultării**

Instructorul este o persoană experimentată, talentată în domeniul de asistență în zona de relații. Este o persoană care adoptă o poziție neutră și amabilă, fără preferințe personale și prejudecăți. Instructorul se concentrează pe dorințele personale, necesitățile, caracteristicile și obiectivele unei persoane, care este încurajată de el, motivată și ajutată să-și satisfacă cât se poate de mult necesitățile și dorințele. Instructorul presupune că clientul dispune de toate resursele necesare și că poate să învețe cum să le utilizeze. O parte din munca instructorului este consultarea– în legătură cu relații terapeutice. Însă, ar trebui să amintim că un instructor nu este terapeut! Este doar un sfătuitor.

Oamenii au nevoie nu numai să desfășoare activități la nivel comportamental, ci și să înțeleagă anumite mecanisme, să creeze strategii, să învețe cum să gândească modern. În alte cazuri, oamenii vor să modifice nu numai ceea ce au în minte, ci și ce au în inimi. În aceste situații, au nevoie de un mentor – cineva care poate fi o autoritate, care este demn de

încredere, cineva care îi ajută să creadă, deoarece credința este ceva mai mult decât gândirea. Angajații vor spune, "Înțeleg ce ar trebui să fac", ceea ce nu înseamnă că fac asta – motivarea derivă dintr-o sursă complet diferită.

La nivelul identității, elevii au nevoie de un mentor care să-i ducă la recunoașterea propriului "Eu". Albert Cami – filozof existențial, spunea 'cineva nu există până nu este perceput și binecuvântat.' Așadar, avem nevoie de recunoașterea și de binecuvântarea altora pentru a veni în ființă. Mentorii sunt oameni care ne recunosc. Acest tip de mentor este un fenomen esențial, modulează cultura organizațională și dezvoltarea angajaților.

#### **d. planificarea sarcinilor în cadrul procesului de coaching**

Coaching-ul începe cu o conversație inițială, care are drept scop familiarizarea cu provocările actuale și cu posibilitățile clientului, definirea sferei de aplicare a relațiilor, priorităților și targeturilor specifice. Procesul de coaching se împarte în întâlniri (personale sau prin telefon), cu atribuirea sarcinilor între aceste întâlniri. Instructorul poate furniza resurse într-o formă literară, ceea ce permite clientului să se gândească și să întreprindă acțiuni.

Distanța relațiilor depinde de necesitățile și preferințele clientului. În mod tipic, este o relație de mai multe luni, cu toate acestea instructorul se poate limita la numai o întâlnire. Relațiile de Coaching se termină în cazul îndeplinirii target-urilor definite.

Pot să de distingă numeroase diferite evaluări ale actelor și ale nivelului de realizare a sarcinii. Este recomandabil să ne amintim criteriile de evaluare a obiectivului. Acest lucru este favorabil pentru stabilirea target-urilor corespunzătoare coaching-ului în forma nivelului de aptitudini dorite. Coaching-ul se concentrează asupra viziunii succesului, nu asupra eliminării problemelor. Mijloacele simple facilitează conceperea unor posibilități și întreprinderea unor activități îndreptate către obiective.

#### **e. Crearea foi de calcul de evaluare**

Fiecare companie și organizație își creează o cultură organizațională proprie și consistentă, un sistem de evaluare și o evaluare a angajaților. Aici este prezentat doar un draft, o posibilă metodă pentru funcția de evaluare a angajatului în cadrul procesului de dezvoltare personală.

Cea mai eficientă evaluare, care oferă o descriere a progresului dezvoltării angajatului este o evaluare oferită sistematic, stabilind modificările membrilor organizației care funcționează pe perioade determinate de timp. Angajatul își face o auto evaluare, și, de asemenea, i se oferă informații în privința modului în care este evaluat de către colaboratori, supervizori și instructor. Această evaluare este formulată pe baza chestionarelor realizate de anumiți oameni.

Elementele evaluării:

- Cunoaștere
- Aptitudini
- Atitudini
- Rezultate

Angajații pot fi clasificați pe două dimensiuni: rezultate prezente și potențiale, care sunt folosite în planificarea coaching-ului individual. Astfel, cele două dimensiuni ne oferă patru categorii:

- Efecte bune, potențial ridicat de dezvoltare = Stele
- Efecte bune, potențial scăzut de dezvoltare = Pietre
- Efecte slabe, potențial ridicat de dezvoltare = Diamante
- Efecte slabe, potențial scăzut de dezvoltare = obstacole



### Capitolul 3 Aptitudinile de comunicare ale instructorului

#### a. reguli de elaborare a feedback-ului, cum trebuie să vorbească cu angajatul, transformarea greșelilor angajatului în motivare

**Feedback-ul** este o informație constructivă; interacțiuni legate de maniere, acțiuni întreprinse și comportament.

**Obiectivul Feedback-ului** este să ofere cunoștințe asupra comportamentului și activităților, astfel încât să îl țină pe beneficiar într-o stare pozitivă față de sine însuși și față de ceea ce beneficiarul face. Se poate referi atât la sfera vocațională cât și la cea personală. Totul depinde de cel care face feedback-ul și de ce dorește să îl facă. Feedbackul trebuie să fie stimulativ pentru un interlocutor pentru a susține comportamentele pozitive, pentru dezvoltarea ulterioară și implementarea modificărilor în direcția dorită.

1. **Exprimați-vă opinia în legătură cu comportamentul, nu în legătură cu persoana.**

DA: "Ai fost la cafenelele din zonă, deși trebuia să faci vizite clienților."

NU: "Ești cel mai rău individ pe care l-am cunoscut vreodată."

2. **Faceți observații, nu trageți concluzii.**

DA: "Ai fost văzut în cafenea."

NU: "Ești un leneș."

3. **Descrieți, nu judecați.**

DA: "Aveai haina ruptă și mașina murdară."

NU: "Arătai mizerabil."

4. **Concentrați-vă asupra unui comportament specific, nu generalizați.**

DA: "Ai fost în cafenea."

NU: "Mereu îți neglijezi treburile la muncă."

5. **Reducerea indicilor și instrucțiunilor. Mai bine împărtășiți-vă observațiile.**

DA: "Avem anumite standarde la muncă în legătură cu vizitarea clientului, spălarea mașinii și lichidarea contului."

NU: "Poartă-te mai bine."

6. **Trebuie să aveți o atitudine orientată către îndeplinirea sarcinilor, nu vă lăsați dominat de emoții.**

DA: "Trebuie să realizați planul și să mențineți standardele."

NU: "Din cauza unora ca tine, n-o să reușim să ne facem planul!"

7. **Oferiți cât se poate de multe informații, astfel încât celălalt să profite de ele.**

8. **Supravegheați condițiile în care se transmit informațiile. Timpul, locul și situațiile sunt importante. Lăudați în public, faceți remarci între patru ochi.**

9. **Amintiți-vă că elaborarea feedback-ului necesită aptitudini, respect și înțelegere față de altul.**

#### b. Critică constructivă – cum să criticați astfel încât să evitați descurajarea la muncă și încurajarea către schimbare

Feedback-ul poate fi elaborat dacă instructorul este fata să asculte și dacă știe ce vorbește. În general, putem să menționăm feedback-ul pozitiv și negativ. Realizarea feedback-ului pozitiv este întotdeauna recomandabilă pentru a prezenta ceea ce s-a făcut cum trebuie. Înainte de toate, este o situație rară ca o persoană să facă numai lucruri greșite, în al doilea rând, laudele și stimulentele sunt mai bune decât critica.

O idee cu adevărat bună este să se vorbească direct despre ceea ce poate fi înțeles, ceea ce ne-a deranjat, ce fel de sentimente am avut, ce este interesant, important etc. Adesea, instrumentul implementat în această situație este un anunț sub formă de "Eu". Acest fel de comunicat cuprinde patru elemente:

EXEMPLU negativ:

1. descrierea a ceea ce simt – ceea ce mă irită
2. descrierea situației în care am aceste sentimente – atunci când întârzii la întâlnire
3. descrierea rezultatului datorat producerii situației – deoarece cred că îmi pierd timpul
4. descrierea așteptărilor în legătură cu comportamentul interlocutorului – vreau să stabilesc o întâlnire, așadar nu trebuie să aștept

EXEMPLU pozitiv:

1. Descrierea a ceea ce simt – îmi place
2. Descrierea situației în care am aceste sentimente – atunci când îmi spui ce aștepti de la mine
3. Descrierea unui rezultat datorat producerii situației – deoarece știu asupra a ce să mă concentrez
4. Descrierea așteptărilor în legătură cu comportamentul interlocutorului – vreau să colaborez în acest fel

Comunicatul „Eu” ne spune cum ne simțim în aceste situații și ce vrem să schimbăm sau ce așteptăm. Nu criticăm acțiunile întreprinse de către interlocutorul nostru și comportamentul acestuia.

Astfel, putem să asigurăm o atmosferă conversațională dominată de calm și liniște.

Oferiți cât se poate de multe informații, astfel încât cealaltă persoană să le poată folosi. Fiți atenți la circumstanțele legate de transmiterea informațiilor, sunt importante timpul, locul și situația. Lăudați în public și faceți remarci între patru ochi. Amintiți-vă că elaborarea feedback-ului necesită curaj, aptitudini, respect și înțelegere față de cealaltă persoană!!!!!!!

### **c. Întrebări eficiente – instrumentul cel mai eficient de couching, elemente de coaching**

1. ÎNTREBĂRI DESCHISE – obiectivul acestora este încurajarea interlocutorului de a-și lărgi declarația asupra unui anumit subiect, să permită “deschiderea”, prin plasarea întrebărilor astfel încât să dobândim informații, însă și să dăm un semn clar al respectului față de concepțiile altor persoane. Acest fel de întrebări ajută la împrăștierea emoțiilor negative și manipularea declarațiilor categorice.

Exemple:

- *Ce crezi despre...*
- *Care este reacția ta?*

2. ÎNTREBĂRI ÎNCHISE – sunt puse pentru a obține răspunsuri scurte, concise și sigure; legate de fapte, date sau verificarea angajamentului (necesitând un răspuns de tipul DA/NU), alegere limitată.

Exemple:

- *Credeți că este o soluție rezonabilă?*
- *Ce soluție este mai bună, după părerea dumneavoastră?*

Nu este recomandabil să se exagereze cu numărul întrebărilor pentru a evita situația în care interlocutorul se simte ca și cum ar fi supus unui interogatoriu!

3. ÎNTREBĂRI NEUTRE – sunt întrebări sau declarații care trebuie să-l încurajeze pe interlocutor să-și adâncească discuția asupra unei singure probleme sigure. Permite nu numai să se obțină informații complete ci sunt, de asemenea, un semn pentru emițător că este ascultat cu atenție și trezește un interes constant față de problema discutată asupra receptorului.

Exemple:

- *Ai putea să-mi spui mai multe despre...*
- *Vă rog să-mi explicați...*

4. **ÎNTREBĂRI DIRECȚIONATE** – permit să se obțină un singur răspuns sensibil, care este inclus în întrebare, făcându-l pe interlocutor să răspundă exact după cum se așteaptă receptorul. Acest fel de întrebări este pus pentru a se confirma presupunerile receptorului.

Exemple:

- *Nu merită asta, va sfârși prin a eșua, nu-i așa?*
- *Te interesează această soluție care economisește timp, nu-i așa?*

Aceste întrebări trebuie puse numai după sfârșitul discuției. Dacă ar fi utilizate prea devreme și într-un număr excesiv, l-ar putea enerva pe interlocutor. Utilizarea corespunzătoare a lor poate fi adesea folositoare în luarea deciziilor!

#### **d. tehnici active de ascultare alese pentru conducerea conversației orientată către coaching cu subordonatul – elemente de consultare**

**Ascultarea pasivă** se referă la aptitudinile de concentrare asupra persoanei care vorbește. Se exprimă prin interes, acordarea atenției vorbitorului, păstrarea contactului vizual, expresia feței și alte semne (adică murmurul).

**Ascultarea activă** este supusă:

- Neîntreruperii în timpul comunicării partenerului, fără vreo remarcă și fără vreun indiciu la propria noastră persoană, în timpul conversației,
- Empatiei,
- Acordării atenției și înțelegerii prin metode non-verbale: poziția trupului, priviri, gesturi,
- Parafrizarea celor mai importante concepte ale partenerului.

Comunicarea cu adevărat eficientă este **schimbul reciproc de informații**. Ascultarea eficientă se referă la conversația receptorului și emițătorului; receptorul îi spune emițătorului că, în opinia sa, sunt sentimentele emițătorului, spre exemplu că sunteți mulțumit cu aceste planuri, cred că sunteți supărat. În cadrul comunicării constructive, receptorul se adaptează la atitudinea comportamentală a emițătorului cu care intră în contact, la expresiile feței acestuia, etc.

#### **Tehnici utile pentru ascultarea activă:**

1. **Parafraza** – exprimarea lucrurilor pe care le-am auzit cu propriile noastre cuvinte. Putem parafraza atunci când am înțeles sensul declarației făcute de cealaltă persoană, însă vrem să o confirmăm (folosind propriile noastre cuvinte, verificăm dacă am înțeles).

Parafraza este adesea o formă de declarație, după cum urmează:

- *Corectați-mă dacă greșesc, ...*
- *Problema e că...*
- *Crezi că...*

2. **Reflexia** se referă la ceea ce exprimăm noi, declarațiile care reflectă sentimentele unei alte persoane. Aplicând aceste abilități, instructorul se concentrează pe sentimentele și stările emoționale ale interlocutorului, nu asupra aspectului legat de conținut (ca în cazul parafrazării). Principalul obiectiv al ascultării și care reflectă emoții și sentimente este de a-l face pe vorbitor conștient de emoțiile sale personale. Instructorul îi arată elevului că îi cunoaște sentimentele fără ca acesta să i le arate și fără a menționa dacă este sau nu de acord cu acestea.

Exemple:

- *Văd că ceva te deranjează l...*
- *Sigur ești fericit cu acest masaj...*
- *Văd că această cutie a fost mutată...*

Este recomandabil să fie reflectate cele mai importante emoții, despre care merită să vorbești, spre exemplu pentru detensionare!

3. **Revalorificare:**

- "Mulțumesc pentru ce spui."
- "Apreciez ce ai făcut pentru mine."
- "Sunt bucuros că ai luat problema asta în serios."

4. **Explicația:**

- Unde și când s-a întâmplat?
- Ce înseamnă asta pentru tine?
- Cum arăta?

5. **Pauze** – pauzele intenționate în vorbire, care permit să se adune gândurile și încurajează declarațiile. În anumite cazuri, servesc ca mijloc de creștere a tensiunii receptorului. În cazul unui comportament necorespunzător, adică agresiv, pauza permite liniștirea.

O pauză tipică durează de obicei între 5 și 10 secunde.

6. **Centrarea asupra problemelor importante** – este cererea adresată unui emițător de a se concentra asupra aspectului legat de conținut al problemei.

Exemple:

1. *Sunt conștient că toate astea sunt importante pentru tine, însă pot să te ajut cumva concret?*
2. *Care dintre aceste probleme este cea mai importantă pentru tine?*

7. **Scurtă confirmare** – o declarație succintă sau semnale non-verbale în comunicare. Folosindu-le, dăm un semnal clar către receptor că suntem interesați în ceea ce el/ea spune.

Exemple:

1. *Înțeleg.*
2. *Vă rog să continuați.*
3. *Este foarte interesant.*

8. **Rezumat** – declarații care conțin informații adunate de la un emițător sau concluzii trase. Rezumatele nu sunt o repetare completă, ci mai degrabă anumite direcții care permit înțelegerea esenței declarației, fără nici o critică, evaluarea și sugestia acordului sau dezacordului receptorului cu ceea ce ați spus.

Exemple;

1. *Pentru a rezuma ceea ce s-a spus deja...*

**e. Modelul conversației coaching – structura conversației**

Conversația coaching – are ca obiectiv:

- diagnosticul situației actuale
- analiza situației prin formularea întrebărilor
- prezentarea punctelor de vedere ale instructorului și elevului
- planificarea activității

- prezentarea planului de acțiune
- analiza planului de acțiune
- obținerea acceptării
- rezumatul aranjamentelor și realizărilor

Modelul GROW (**G**oal, **R**eality, **O**ptions, **W**rap-up) este unul dintre cele mai populare instrumente de coaching. În cadrul acestui model, conversația coaching urmează un curs care poate fi descris în patru pași, după cum urmează:

#### Țintă – obiectiv

Instructorul și elevul ajung la un acord definind obiectivul conversației, motivul acestuia, problemele și elementele care trebuie discutate și rezultatul pe termen lung al acesteia

#### Realitate – fapte

Instructorul și elevul fac o auto evaluare, prezentând exemple specifice care să le susțină tezele, evită generalizarea și, de asemenea, ipotezele și verifică dacă s-a întâmplat cumva unul dintre aceste lucruri

#### Opțiuni –posibilități

Instructorul ascultă concluziile și sugestiile făcute de elev, pune întrebări efective și joacă rolul unui îndrumător, ajutându-l să facă alegeri dintr-o anumită gamă de posibilități; Sarcina esențială a instructorului este, dacă elevul a stabilit toate opțiunile posibile – care trebuie să provină din ideile elevului, să se asigure că elevul a făcut o alegere.

#### Învăluire – angajament

Instructorul și elevul ajung la un acord în privința acțiunilor care trebuie întreprinse, definesc programul de timp în relație cu obiectivele individuale și încearcă să găsească metode pentru învingerea eventualelor dificultăți. Elementul crucial al instructorului este să-l încurajeze pe elev să inițieze o acțiune, oferind ajutor în identificarea posibilelor obstacole și metode prin care le poate manevra, determinând sfera de aplicare a susținerii, la fel ca și orarul viabil.

### **4. Aplicații practice**

Participanții obțin abilitatea de a contacta cu mai multă ușurință angajații. Pot să construiască un plan comun, favorabil dezvoltării. Instrumentele puse la dispoziție îi ajută să definească lacunele care țin de competență, să formuleze obiectivele și direcțiile de dezvoltare, precum și să pună la dispoziție o evaluare a efectelor.