

COACHINGUL – CALITATE A LEADERSHIPULUI CAT SI ELEMENT IMPORTANT IN DEZVOLTAREA COMPANIEI

Maria Mădălina TUȚĂ

Leadershipul este procesul prin care o persoana stabilete un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competența și deplină dedicare în vederea realizării lor.

La baza leadershipului se află **spiritual de echipă**, definit ca starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun. El este **rezultatul integrării a 4 procese** :

1. construirea încrederii între persoanele implicate;
2. stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
3. derularea de procese decizionale participative
4. motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune.

Adordarea leadership-ului s-a modificat sensibil în timp:

- în prima jumătate a sec. al XX-lea se considera că posedă leadership numai persoanele care s-au născut cu el: este epoca în care leadership-ul era asociat marilor personalități (concluzia pragmatică: dacă nu te naști cu talentul de leadership nu ai nici o șansă să devii leader).
- După 1950 conceptele teoretice și abordările pragmatice în această privință s-au modificat substanțial: se consideră că deși leadership-ul presupune anumite calități native, printr-o pregătire adecvată se poate asigura realizarea unui leadership competent (concluzie pragmatică: printr-o pregătire adecvată orice persoană care posedă un minim de calități poate să ajungă în situația de a exercita un management eficient).

În lumea managerilor se vorbește adesea de lideri, cu referire la cei care au obținut performanțe de vârf în domeniul în care acționează. Nu orice manager este leader, ci numai acela care este un model pentru ceilalți, care știe să-și motiveze și să-și inspire colaboratorii, adaptându-și stilul de conducere la cerințele fiecărei situații. Leaderul este cel care conduce un popor, o comunitate, un partid, o organizație, o echipă și care are valoroase trăsături umane: talentul de a reuni oamenii, de a-i face să acționeze împreună pentru un scop comun, de a se simți împliniți ca parte a unui grup, organizație sau națiune.

Conceptul de leadership a pătruns în terminologia specialiștilor, fiind unul dintre elementele actuale ale managementului. **John Kotter** de la Harvard Business School consideră că leadership-ul desemnează **procesul de orientare a unui grup sau a unor grupuri de persoane prin mijloace necoercitive**. Definiția dată de **James Kouzes** și **Barry Posner** este: **leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care se decid să îi urmeze**. Pentru **John Harvey Jones** leadership-ul se referă la **obținerea unor rezultate extraordinare prin oameni obișnuiți**. Specialiștii americani de la mai multe universități, constituiți în **Par Group** definesc leadership-ul ca fiind **abilitatea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune**. În accepțiunea lui **Jacques Clement**, leadership-ul reprezintă **procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor**.

Din definițiile prezentate, rezultă că **leadership-ul reprezintă un proces de mobilizare, încurajare și antrenare a indivizilor astfel încât aceștia să contribuie cu ce este mai bun în realizarea obiectivelor dorite.** La baza leadership-ului se află spiritul de echipă, definit ca fiind starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, a simți și a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun. Fără spirit de echipă leadership-ul nu există. Concretizarea lui o constituie faptul că în procesul de realizare a scopului, leaderul este urmat de celelalte persoane în condițiile unei puternice implicări competente, afective și acționale, ceea ce determină, în fapt, obținerea rezultatelor scontate.

Pentru leadership, realizarea unei viziuni cere atât motivarea cât și însufletirea oamenilor - reunirea lor pentru a se deplasa în aceeași direcție, în ciuda obstacolelor majore în fața schimbării.

Deși leadership-ul presupune anumite calități native, printr-o pregătire adecvată se poate asigura realizarea unui leadership competent. Profesorul Warren Bennis, președintele Institutului de Leadership din California de Sud, în lucrarea sa *.Becoming a Leader.*, afirmă că *.leaderii se fac, nu se nasc.* Leaderii buni au talente înnăscute pe care le-au cultivat atent și le-au înnobilat prin educație, modelându-le și întregindu-le, învățând din succes și din insucces, din experiența lor și a altora.

Leaderul modern este asociat cu managerul intuitiv, dând dovadă de competență tehnică, capacitate de gestiune, metodă, capacitate vizionară, motivație și creativitate.

Firmele de succes pot fi găsite în toate țările, sunt de toate mărimile și se întâlnesc în orice domeniu. Ele au o serie de elemente comune:

- leaderii de succes își asumă responsabilitatea directă pentru formarea altor lideri;
- leaderii care îi pregătesc pe alți lideri au idei și valori proprii, sunt energici și inteligenți. Leaderii de succes au idei pe care le pot articula bine, fiind capabili să-i învețe și pe alții cum să transforme firma într-o organizație care să înregistreze succese pe piață și cum să îi pregătească, la rândul lor, pe alți lideri. Ei au valori bine structurate ale tipurilor de comportament, care vor conduce atât la succesul firmei, cât și la succesul personal;
- leaderii își expun punctele de vedere în prelegeri însuflețitoare. Ei își povestesc propriile experiențe din procesul de învățare și își exprimă propriile convingeri.

Totodată, elaborează previziuni legate de viitorul organizației, prin care reușesc implicarea auditorului atât din punct de vedere emoțional, cât și intelectual, pentru a atinge ceea ce ei descriu;

- leaderii de succes petrec o mare parte din timp formând alți lideri; au metodologii și tehnici de pregătire bine definite, au dorința de a accepta propriile greșeli și de a-și descoperi propriile puncte vulnerabile, astfel încât acestea să nu fie repetate de ceilalți.

Concluzionând, firmele de succes se deosebesc de celelalte organizații prin aceea că dispun de lideri buni, care, la rândul lor, sunt capabili să formeze noi lideri pentru toate nivelurile ierarhice. Testul final pentru leader nu constă în luarea unor decizii inteligente și în adoptarea unor măsuri decisive, ci în aptitudinea lui de a pregăti alți lideri și de a construi o firmă care își poate menține succesul și după ce respectivul leader nu va mai lucra în firmă. Elementul-cheie al firmelor învingătoare, ca și al liderilor învingători, este abilitatea de a forma alți lideri.

Caracteristicile unui lider:

A. Caracteristici esențiale

a. Creează, convinge, produce evenimente, provoacă entuziasm, dragoste, încredere, pasiune, motivează;

b. Este în permanentă căutare de adepți, pe care îi atrage și îi mobilizează prin mijloace specifice, creând grupuri și culture organizaționale;
c. Învăță din experiența trecutului, trăiește în prezent dar este preocupat de viitor;
d. Un leader puternic are o viziune de lungădurată, își asumă riscurile și caută succesul.
B. Crearea unei agende
a. Stabilește direcția, creând viziunea asupra viitorului, precum și strategia pentru producerea schimbărilor cerute de realizarea acesteia;
b. Privește lucrurile în contextul întregului sistem.
C. Sistemul relațiilor interumane
a. Mobilizează oamenii în vederea creării echipelor și coalițiilor, comunicând celor implicați viitoarele ținte ce trebuie atinse;
b. Adună oamenii, îi tratează ca membri ai echipei; îi organizează, utilizându-le pasiunile, stârnindu-le emoțiile; îi ajută și îi susține.
D. Execuția
a. Motivează și inspiră efortul oamenilor de a depăși barierele politice, birocratice, de resurse; le dă sentimentul apartenenței, recunoașterii, sentimentul controlului asupra propriilor destine, senzația că trăiesc conform idealurilor;
b. Caută noi responsabilități.
E. Rezultatul
Produce, de multe ori de o manieră dramatică, schimbări tehnologice majore, mari competiții internaționale, fluctuații dramatice ale pieței.

Voi încerca să scot la iveală importanța oamenilor în dezvoltarea unui lider dar și al companiei. Calitățile unui lider sunt:

1. Creativitatea

Creativitatea este cea care face diferența dintre competent și excelent. Creativitatea este acea scântei care propulsează proiectele și care atrage atenția oamenilor. Creativitatea este acel ingredient care reușește să unească piese diferite, astfel încât să devină un întreg, adăugând farmec și atracție întregului proces.

2. Structurarea

Conținutul și structura în care lucrăm au întotdeauna stabiliți parametri, limite și reguli de referință. Un bun lider știe cum să lucreze în cadrul acestor structuri și nu lasă ca aceste limitele prestabilite să influențeze procesul activităților sau proiectele. Va cunoaște structura atât de bine, încât va putea oricând să îi ghideze pe ceilalți, astfel încât munca lor să fie eficientă în parametrii dați. Știe întotdeauna să extindă linia limitatoare.

3. Intuitia

Intuitia este capacitatea de a sti fara a folosi procesul rational de gandire, este piatra fundamentala a inteligentei emotionale. Exista persoane care sunt capabile sa simta trairile celorlalti si sa stie ceea ce gandesc. Astfel, in mod consecvent, sunt capabili sa raspunda perfect datorita capacitatii de intelegere profunde pe care o au. Cu cat intuitia este mai dezvoltata, cu atat leaderul este mai puternic.

4. Cunostintele

Cunostintele de baza sunt esentiale pentru oricine. Pentru un leader, cunostintele de baza referitoare la afacere trebuie sa fie atat de bine integrate, astfel incat sa devina o parte a fiintei lor. Astfel, leaderul se poate concentra pe nevoile angajatului si pe posibilitatile de dezvoltare ale acestuia pentru a ajunge la acelasi nivel de intelegere a procesului. Un leader excelent traieste prin prisma cunostintelor, dar nu isi lasa niciodata atentia sa ii fie captata de acestea.

5. Angajamentul

Un leader manager isi asuma angajamentul de a finaliza cu succes un proiect sau de a asigura succesul intregii echipe. El este cel care detine viziunea asupra proiectului si coordoneaza intreaga echipa catre rezultat. Angajamentul si pasiunea leaderului sunt cele care sustin si imping echipa inainte in momentele dificile.

6. Umanitatea

Angajatii apreciaza leaderii care sunt umani, apropiati de ei, care nu se ascund in spatele autoritatii pe care o detin. Cei mai buni leaderii sunt aceia care nu se feresc sa fie ei insisi in fata celorlalti. Leaderii care respecta si creeaza o relatie la un nivel apropiat/prietenesc cu angajatul vor obtine ca raspuns loialitatea acestora.

7. Versatilitatea

Flexibilitatea si versatilitatea sunt calitati valoroase pentru un lider. In spatele acestora se afla abilitatea de a fi atat nonreactiv, cat si nu foarte atasat de ideea „asa trebuie lucrurile facute si atat“. Versatilitatea implica multa deschidere. Aceasta deschidere ii ofera leader-ului capacitatea de a se adapta rapid atunci cand este nevoie. Flexibilitatea si versatilitatea sunt caile catre o capacitate de reactie rapida.

8. Relaxarea

Un excelent lider nu doar produce rezultate excelente pentru companie, dar are si parte de distractie pe parcursul procesului. O stare lipsita de prea multe conflicte, relaxanta, nu impiedica lipsa rezultatelor, ci ajuta echipa sa mearga inainte.

9. Disciplina

Disciplina este abilitatea de a alege si a trai din lucrurile carora le dam atentie. Disciplina ca autoinducerea poate fi distractiva, dar este una dintre cele mai importante trasaturi ale unui leader.

10. Vedere de ansamblu, detalii

Un leader excelent va avea intotdeauna o vedere de ansamblu foarte buna, dar, in acelasi timp, va fi capabil sa execute si micile detalii ale unui proiect. Micile detalii de fapt creeaza intrega imagine. Leaderul va fi capabil sa le faca pe amandoua: sa gandeasca pentru viitor, dar sa fie atent si la detaliile din prezent.

11. Coaching-ul este tot ceea ce faci în calitate de leader și manager pentru:

- Maximizarea performanțelor în contextul schimbării, a complexității și a competiției acerbe
- Crearea unui stil de învățare personală și în echipă cu scopul de a dezvolta organizația
- Câștigarea și reținerea oamenilor talentați (implicați)

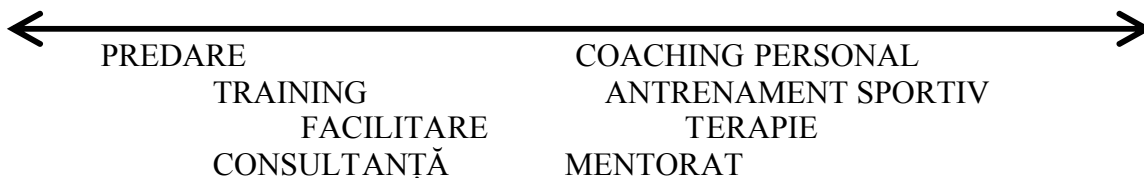
Referitor la ultima calitate întâlnită atât la manager cât și la leader aș dori să ma opresc. **coachingul** .

1. Coaching-ul este un parteneriat între coach și o persoană **care dorește** să treacă prin procesul de coaching, stabilind astfel o legătură profundă la nivelul de valori, principii și viziune. Ajută la obținerea unor rezultate extraordinare prin **procesul** de descoperire și planificare a obiectivului prin etape specifice. **(Acțiune)**

2. Coaching-ul este și o **știință**, o **tehnologie** și un **stil de relaționare** cu ceilalți, care se bazează pe dezvoltarea potențialului uman. **(Cunoștințe + abilități)**

3. Coaching-ul dezvoltă atât individul care primește coaching cât și pe coach.

CE NU ESTE COACHING-UL?



Ingredientul de bază al unui coach/manager coach este inteligența emoțională (IE)

Definiția inteligenței emoționale:

Abilitatea de a separa sentimentele bune de cele rele și de a transforma sentimentele negative în sentimente pozitive.

Caracteristicile unei persoane inteligente din punct de vedere emoțional:

1. Conștientizarea factorilor emoționali
 - Abilitatea de a percepe și de identifica emoțiile în expresia faciala, tonurile vocii, limbajul trupului
 - Abilitatea de a conștientiza factorii emoționali
 - Abilitatea de a exprima emoțiile
2. Managementul emoțiilor
 - Abilitatea de a-ți asuma responsabilitatea pentru propriile emoții
 - Abilitatea de a lua în calcul emoțiile în procesul de analiza și rezolvare a problemelor

- Abilitatea de a transforma emoțiile negative în experiențe pozitive de învățare și în oportunități de dezvoltare
- Abilitatea de a-i ajuta pe ceilalți să identifice și să își folosească emoțiile

Guvernul SUA care are **2 milioane de angajați** a realizat un sondaj detaliat pentru **fiecare** post analizat. Rezultatele au arătat că **nici inteligenta, nici abilitățile tehnice** nu jucau cel mai important rol în performanța la locul de muncă.

În schimb, **competențele personale** erau cele care făceau diferența: **auto-cunoașterea, self-management, empatia, motivarea și abilitățile sociale.**

COACHING EXECUTIV SAU ORGANIZAȚIONAL (furnizat de un coach extern)

PROCESUL	CONȘTIENTIZARE "Astăzi" Care sunt performanțele legate de scopurile organizaționale?	ANALIZĂ "Viziunea asupra viitorului" De ce am nevoie pentru eliminarea unor lipsuri?	ACȚIUNE "Construirea competenței" Ce acțiuni și feedback mă vor conduce către scopul meu?	REALIZARE "Măsurarea rezultatelor profesionale și de afaceri" Mi-am atins scopurile?
ACTIVITĂȚILE	Evaluarea & Colectarea de informații	Feedback & Planificare	Etapele în atingerea scopurilor	Evaluarea procesului
INSTRUMENTELE	Întâlniri Feedback 360 grade Evaluările necesare (de comportament, inteligența emoțională, leadership, vânzări, etc.)	Sesiuni de coaching Stabilirea scopurilor Concentrare Angajamente Cerințe Metode de învățare Termene limită	Coaching : permite și accelerează învățarea "Shadowing" Training Coaching cu diferite persoane (coach)	Solicitarea de feedback Repetarea procesului de feedback 360 de Revizuirea performanței Rapoarte de auto-evaluare Feedback de la coach Revizuirea după 3-6. Obiective pe termen lung Returnarea investiției în coaching (ROI)
REZULTATELE	Auto-cunoaștere Dorința de schimbare Orientare către proces	Harta nevoilor de dezvoltare	Abilități noi - Cunoștințe îmbogățite - Experiență	Schimbări în comportament & IE Învățare/Dezvoltare - Dezvoltare personală

Utilitatea coaching-ului în organizații:

Dezvoltarea competenței de leadership	70%
Dezvoltarea aptitudinilor	64%
Motivarea angajaților cu cele mai bune performanțe	40%

Managementul planului de succesiune	34%
Asigură succesul ulterior unei promovări/angajări	30%
Consilierea de pre-concediere	18%
Altele	3%

Coaching-ul este tot ceea ce faci în calitate de manager/leader pentru:

- Maximizarea performanțelor în contextul schimbării, a complexității și a competiției acerbe
- Crearea unui stil de învățare personală și în echipă cu scopul de a dezvolta organizația
- Câștigarea și reținerea oamenilor talentați (implicați)
- Dezvoltarea liderilor, creșterea performanțelor, îmbunătățirea capacităților de rezolvare a problemelor și sprijinirea colaborării creative.
- Recrearea paradigmelor oamenilor astfel încât aceștia să se poată schimba.

CÂND ESTE O COMPANIE PREGĂTITĂ PENTRU COACHING?

- A inova și de a avea rezultate mai rapide
- A avea o eficiență crescută a recrutării, dezvoltării și reținerii angajaților de valoare
- A crea o cultură organizațională mai puternică
- A responsabiliza echipa în ceea ce privește crearea viziunii companiei și a procesului decizional
- A îmbunătăți comunicarea la nivel organizațional și a crește eficiența echipei
- A împărți responsabilitatea succesului în cadrul organizației

Nu oricine poate fi coach.

Dar oricine își poate însuși principiile de coaching:

- » Cunoștințe
- » Aptitudini
- » Abilități

Ce înseamnă să fi coach?

- » Ascultarea în context(activă)
- » Folosirea de întrebări care conduc la descoperirea posibilităților și a potențialului
- » Elaborarea mesajelor & informarea
- » Conștientizarea și sărbătorirea progreselor înregistrate

Impactul tangibil

(Frecvența impactului raportat de către manageri)

Productivitatea	53%
Calitatea	48%
Forța organizației	48%
Relația cu clienții	39%
Reducerea numărului de clienți nemulțumiți	34%
Motivarea celor mai buni anagajați	32%
Reducerea costurilor	23%
Profitabilitatea	22%

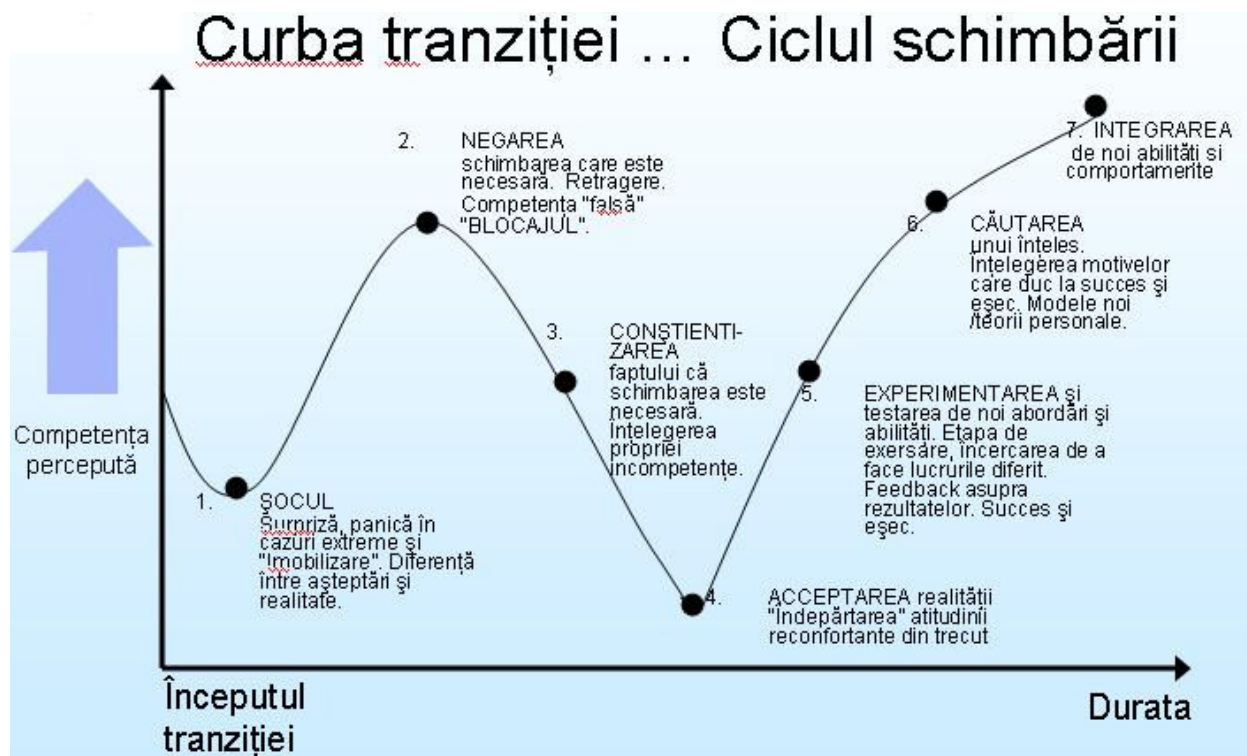
Încasările	14%
Scăderea Turnover-ului de personal	12%
Altele	7%

Impactul intangibil

(Frecvența impactului raportat de către manageri)

Relațiile ierarhice mai bune	77%
Relațiile mai bune cu decidenții	71%
Coeziunea mai bună a echipei	67%
Relațiile colegiale mai bune	63%
Satisfacția profesională mărită	61%
Reducerea conflictelor	52%
Creșterea implicării angajaților	44%
Îmbunătățirea relațiilor cu clienții	37%
Altele	31%

Mai jos este prezentată schema schimbării mentalității personalului într-o companie :



Concluzii:

Deoarece tot mai multe companii își dezvoltă activitatea în așa măsura încât numărul de manageri din a 3 generație sa crească deoarece aceștia au abilități de lideri unii dintre ei sunt chiar lideri si au calități de coach si de ce nu și de mentor.

După cum s-a putut vedea coach-ul într-o companie joaca un rol foarte important, atât unul exterior cât și liderul/managerul care are aceste abilități.

Bibliografie

1. Adriana Prodan – *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Ed. Polirom, Iași, 1999
2. Dan Anghel Constantinescu, Ana-Maria Ungureanu, Lucica Tarara – *Management genera*, vol. II, Colecția Națională, București, 2000
3. Alexandru Puiu - *Management: analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2003
4. www.leadership.ro
5. www.nwlink.com
6. www.aiesec.net