

# APLICAREA ELEMENTELOR DE COACHING ORGANIZATIONAL ÎN DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

## ORGANIZATIONAL COACHING ELEMENTS APPLICATION FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

CZU: 005.32 : 35.088.6

**Elena VACULOVSCI,**  
*doctor în economie, conferențiar universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

**Cezara ABRAMIHIN,**  
*doctor în economie, conferențiar universitar,*  
*Academia de Studii Economice a Moldovei*

### SUMMARY

*The strategy for reforming the public administration in the Republic of Moldova for the period 2016-2020 stipulates the need to reform several components, including human resources management in public administration. To increasing the reform effectiveness using of new approaches, such as coaching is appropriate. The essential attitude in coaching is to create a winning mentality and develop the ability to learn from all life experiences so that we become more powerful, balanced, stronger. The aim of the paper is to follow the complexity of organizational coaching in the public administration with an implementation perspective for the transformational team and individual development of human resources of the public organization. In order to achieve the purpose of the paper, analysis, visualization method and deduction were used as research methods.*

**Keywords:** reform, coaching in public administration, human resources, public servant, organizational coaching.

### REZUMAT

*Strategia de reformare a administrației publice în Republica Moldova pentru perioada 2016-2020 prevede necesitatea de a reforma mai multe componente, inclusiv managementul resurselor umane în administrația publică. Pentru a spori eficacitatea reformei este binevenită utilizarea unor noi abordări precum coaching-ul. Atitudinea esențială în coaching este de a crea o mentalitate câștigătoare și de a dezvolta abilitatea de a învăța din toate experiențele de viață, astfel încât să devenim mai puternici și mai echilibrați. Scopul lucrării este de a urmări complexitatea coaching-ului organizațional în administrația publică cu o perspectivă de implementare pentru echipa de transformare și dezvoltarea individuală a resurselor umane ale organizației publice. Pentru a realiza scopul lucrării, au fost utilizate în calitate de metode de cercetare analiza, vizualizarea și deducerea.*

**Cuvinte-cheie:** reforma, coaching-ul în administrația publică, resurse umane, funcționar public, coaching organizațional.

Astăzi, coaching-ul cunoaște o dezvoltare rapidă printre cadrele cu potențial ridicat și manageri. Coaching-ul este pe cale să iasă din lumea întreprinderii pentru a se extinde în domeniul vieții publice. Funcționarii publici, de asemenea, pot face apel la un coach pentru a reflecta asupra dezvoltării carierei, asupra optimizării stilului de activitate profesională, ameliorării relațiilor cu anturajul, alegerii unei persoane care să-l asiste, recentrării vieții profesionale în jurul vieții sale spirituale sau, pur și simplu, pentru a învăța să comunice mai bine și să muncească mai bine.

În concordanță cu Strategia de reformare a administrației publice pentru perioada 2016-2020 [5], se propune o abordare nouă și mai practică a procesului de modernizare a modului de funcționare a administrației publice. În Strategie se stipulează necesitatea reformării mai multor componente, printre care un deosebit accent este pus pe managementul resurselor umane și, în special, pe managementul performanțelor; etica profesională și dezvoltarea resurselor umane din administrația publică. Reformele care au scopul să creeze un serviciu public modern au fost, în mare parte, implementate după adoptarea Legii 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Cancelaria de Stat asigură promovarea și realizarea politicii statului în domeniul serviciului public, în special al managementului resurselor umane; ghidează autoritățile publice și monitorizează procesul de implementare a unor proceduri de personal în autoritățile publice. În acest context, implementarea unor elemente inovatoare, precum este coaching-ul, va fi binevenită.

Coaching-ul, așa cum este el conceput în zilele noastre, într-o perioadă în care multe persoane simt nevoia de a-și regăsi sensul și de a-și reconstitui relațiile sociale, continuă să promoveze valorile proprii „însoțitorilor”. Fără îndoială, astăzi, a antre-

na nu mai înseamnă a conduce pe cineva, strigând sau lovind cu biciul, ori a scrie în locul altora. Se știe deja că nu persoana care acordă asistență, pe de o parte, și nici clientul îndrumat, de cealaltă parte, nu dețin, fiecare, soluția, ci soluția se naște în intersubiectivitate, în confruntare. Rolul de călăuză al celui care „ajută” s-a îmbogățit, devenind o „meta-meserie”, dincolo de toate celelalte meserii, printr-o integrare atât verticală (diferitele niveluri de identitate ale persoanei), cât și transversală (diversele spații externe în care persoana își desfășoară activitatea).

Instrumentele au evoluat, iar coach-ul, nici consilier, nici psihoterapeut, se sprijină în munca sa pe diferitele abordări ale relației de sprijin (printre care analiza tranzacțională, programarea neurolingvistică, analiza sistemică, psihanaliza, studiul simbolisticii, intuiția, ascultarea activă etc.) și ale managementului.

Coaching-ul are un rol extrem de important în construirea și susținerea organizațiilor mari și a locurilor de muncă extraordinare, inclusiv în cadrul serviciilor publice. Oamenii care doresc să realizeze lucruri mari de multe ori se blochează de-a lungul carierei lor și au nevoie de ajutor.

Coaching-ul organizațional a fost studiat ca o practică care poate facilita angajării în perioade de schimbări organizaționale pentru a spori realizarea obiectivelor, poate încuraja dezvoltarea și le oferă sprijin pentru a face față problemelor de schimbare. Coaching-ul a fost, de asemenea, explorat ca un posibil mijloc de promovare a schimbării organizaționale durabile.

Coaching-ul poate sprijini creativitatea. Un antrenor calificat poate sprijini angajării din sectorul public în urmărirea cu încredere în idei noi și soluții alternative, cu o mai mare rezistență și ingeniozitate.

Coaching-ul profesional este o modalitate importantă pentru gestionarea schimbării. Un antrenor poate ajuta funcționarii publici să evalueze nevoile actuale,

oportunitățile și provocările, toate în termeni de maximalizare a potențialului pe care îl posedă deja.

Coaching-ul poate stimula productivitatea și eficiența. Acest lucru este important mai ales dacă în organizațiile publice sunt angajați care recent au asumat roluri noi sau de conducere.

Coaching-ul poate dezvolta abilități de comunicare. Studiul ICF Global Coaching a arătat ca 72 la sută dintre acestea, fiind antrenate, s-a observat o îmbunătățire a abilităților de comunicare [6].

Coaching-ul poate ajuta organizația să atragă și să păstreze angajații talentați. Dacă organizația are probleme în a găsi angajați, fapt cu care în prezent se confruntă o mulțime de organizații publice, ea trebuie să se angajeze să investească în dezvoltarea angajaților. Coaching-ul este un mod ideal de a dezvolta angajații și de a demonstra angajaților ca organizația prețuiește dezvoltarea lor.

Din punctul de vedere al numărului de persoane implicate, coaching-ul organizațional poate fi:

**1. Coaching-ul de grup vizează echipele din întreprinderi sau întreaga organizație, în perspectiva eficacității colective și ameliorării randamentului său global.**

Această formă de asistare are ca subiect ameliorarea performanței colective prin întărirea coeziunii dintre membri [4]. Ea permite obținerea unei viziuni împărtășite de toți asupra modului de atingere a obiectivului comun. Pentru aceasta, este nevoie ca membrii să fie învățați să se cunoască mai bine, pentru a-i înțelege mai bine pe ceilalți și a-i accepta împreună cu diferențele lor. Observarea dinamicii de grup, întărirea empatiei dintre membri, rezolvarea blocajelor și a conflictelor, precum și exprimarea competențelor individuale în folosul reușitei colective constituie obiectivele de bază. Unul dintre obiectivele-cheie vizate este majorarea autonomiei de echipă.

Metodologia stabilită în cadrul coaching-ului pentru echipă se articulează astfel:

- definirea problemei: pornind de la o descriere, cea mai detaliată și obiectivă posibilă, scopul este de a evidenția reprezentările generate de judecățile subiective și stereotipizate;

- acordul asupra obiectivelor; întrebarea cardinală pentru echipă va fi: Cum să faci să apară perspective noi, ținând cont de obstacolele previzibile?

În acest context, instrumentele folosite pentru coaching-ul de echipă sunt de diferită natură [2]:

- *Analiza „SWOT”* (Strengths/Weakness/Oportunities/Threats). Fiecare echipă depinde de un context exterior și de o situație internă. Fiecare participant își va aduce contribuția la formularea viziunii comune a realității existente.

- *Maturitatea de echipă*. Pentru a dobândi o coeziune, un grup trebuie să treacă prin diferite stadii. Cu ajutorul unui chestionar, este posibil să se identifice nivelul de maturitate a unei echipe. Cu cât există mai multă lipsă de maturitate, cu atât mai mult va fi necesară o operațiune de „Team-building” (construirea unei echipe), înainte de a avea în vedere o muncă de aprofundare.

- *Team-building-ul*. Acesta are drept scop accelerarea cunoașterii reciproce dintre membrii echipei, astfel încât aceasta să fie cât mai eficientă.

- *Viziunea*. A împărtăși sensul unei acțiuni presupune dobândirea unei viziuni comune. Echipa, folosind tehnici de creativitate, își va exprima viziunea (dorințe, așteptări, proiecții).

- *Valorile*. În materie de comportamente colective și individuale preferințele sunt cele care ies în evidență. Ele răspund la întrebarea: „În numele a ce faceți ceea ce faceți ?” și funcționează ca niște criterii de apreciere a ceea ce este bine sau rău.

Drept beneficii ale coaching-ului de echipă e că grupurile vor dobândi reguli

ale jocului, un limbaj comun și o distanțare de eventualele probleme ale grupului și ale membrilor lor și, respectiv, de stresul organizațional. Mai focalizată asupra părții exterioare decât a celei interioare a grupului și, prin urmare, mai proactivă, mai rapidă în decizii, echipa, dezvoltându-și inteligența colectivă, va fi mai eficace.

## **2. Coaching-ul individual acoperă 3 aspecte ce corespund tot atâtor categorii de cerere:**

1. Coaching-ul pentru rezolvare, care vizează depășirea unei dificultăți.

2. Coaching-ul pentru dezvoltare, care vizează progresul într-o anumită direcție.

3. Coaching-ul strategic, care vizează elaborarea unui plan de evoluție.

Un alt criteriu de clasificare este cel legat de domeniul de activitate a clientului sau de cadrul de viață al clientului de unde vine cererea. Distingem:

- Life coaching. Este o relație de colaborare între un coach și un client cu scopul de a îmbunătăți viața profesională sau personală a clientului, prin intermediul unor sesiuni unu la unu, față în față sau la telefon. Clientul plătește, de obicei, pentru aceste sesiuni.

- Business Coaching: „executive”, „corporate”, „career”, „leadership” coaching sunt doar câțiva dintre termenii pe care îi puteți găsi în diverse surse de specialitate. Acest tip de coaching este adresat creșterii performanței în plan profesional - de la abilități de comunicare la cele manageriale, de branding personal și multe altele.

- Executive coaching. Este procesul prin care angajați cu potențial ridicat dintr-o organizație, de obicei, membri ai conducerii sau manageri seniori, lucrează cu un coach pentru a-și îmbunătăți rezultatele de business și/sau abilitățile de manager/leader.

- Corporate coaching este procesul prin care o companie contractează și plătește sesiunile de coaching ale unuia dintre

angajații săi cu scopul de a îmbunătăți performanța în cadrul echipei/departamentului din care angajatul face parte. Sesiunile au loc în cadrul organizației și pot implica mai mulți membri ai aceleiași echipe, uneori mai multe departamente.

- Career coaching este o relație de colaborare între un coach și un client care are ca scop îmbunătățirea unei zone specifice a vieții clientului, și anume, să-l ajute să clarifice următorul pas în carieră sau să identifice modalități prin care își poate atinge obiectivele de carieră. [7]

Coachingul în administrația publică presupune interacțiunea dintre un client, care dorește să facă progrese în domeniul activității efectuate în funcția publică, bazându-se pe forțe proprii și dispus să se „antreneze” pentru asta, asemenea unui sportiv care știe că poate deveni din ce în ce mai bun și un coach, cu o formare și abilitățile necesare.

În organizația publică de coaching au nevoie:

- noul angajat - pentru a se integra cât mai rapid și mai armonios în structura organizației publice;

- vechiul angajat - pentru a-și menține nivelul de cunoștințe, interesul și motivația la un nivel corespunzător;

- managerul - pentru a face față presiunilor interne și externe, provocărilor legate de obiective, relații, performanță.

Coach-ul - persoana care are o formare de coach și abilitățile necesare, ea trebuie să poată:

- susține clientul pentru ca acesta să hotărască ce anume își dorește, să facă distincția între dorințe și obiective și să decidă care sunt obiectivele sale;

- folosi seturi specifice de întrebări, al căror scop este de a genera noi perspective ale unei situații, noi înțelegeri sau noi abordări;

- folosi diferite tehnici care îi vor permite clientului să-și acceseze resursele interioare;

- să se înțeleagă pe el însuși, să se motiveze, să ia decizii, să se „pună în formă”, să elaboreze noi strategii de acțiune, să-și rafineze comportamentele, atitudinile sau strategiile personale de lucru;

- oferi un anume fel de feed-back: constructiv și generativ (care generează noi înțelegeri asupra temei abordate);

- susține clientul pentru a parcurge tot drumul de la problemă la cea mai convenabilă soluție;

- acționa ca un partener de drum: de încredere, respectuos și care asigură confidențialitatea.

Toate tipurile de coaching au în comun câteva trăsături:

- coachul nu dă sfaturi;

- coachul nu trebuie să fie un expert în problema clientului;

- coachul adresează, în mod special, întrebări care îl ajută pe client să privească altfel un subiect abordat, să aibă o nouă perspectivă, noi înțelegeri;

- coachul are rolul de a susține, motiva, încuraja clientul;

- scopul coachului este de a-l pune pe client în contact deplin cu tot ceea ce înseamnă resurse interioare și calități personale;

- coachul știe, în fiecare clipă, ce și de ce face și încotro îl conduce pe client, în cadrul fiecărei sesiuni de lucru (se bazează pe / folosește strategii de coaching exacte).

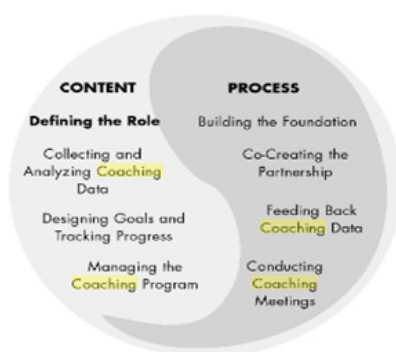
O a treia componentă în creșterea performanței este procesul de coaching, efectiv în administrația publică, care cuprinde:

- identificarea situației existente, așa cum este ea percepută de către funcționarul public, care este client („unde sunt”);

- alegerea și definirea stării dorite – a obiectivului („unde vreau să ajung”);

- găsirea/construirea unei strategii de atingere a stării dorite;

- alegerea unor tehnici de activare a resurselor necesare.



**Figura1. Modelul coaching-ului organizațional.**

Sursa: Organizational Coaching: Building Relationships and Programs that Drive Results Book, Authors: Virginia E. Bianco-Mathis, Lisa K. Nabors, Cynthia H. Roman [1]

1. Defining the role - definirea rolului coaching-lui.

Această etapă este importantă pentru că definește în mare măsură rolul și conținutul coaching-ului în organizație, la o anumită etapă, nivelul, modalitatea în care se va desfășura coaching-ul. Cine este coach? Care este obiectivul coaching-ului? Cine va participa la sesiunile de coaching? Ce probleme se vor discuta? Care sunt obstacolele? Ce așteptări sunt?

2. Building Foundation - construirea fundației (înțelegerii). La această etapă, coach-ul și clientul (grupul sau un anumit profesionist din organizație) stabilesc anumite reguli, acorduri și înțelegeri pentru sesiunile de coaching care vor fi desfășurate.

3. Co-creating the partnership - Crearea parteneriatului.

La această etapă, coach-ul stabilește relații de încredere, deschidere cu coach. Folosește limbajul care este pe înțelesul coach-ului și acțiunile. În sesiunile de coaching, coach-ul folosește strategii speciale de ascultare, punerea întrebărilor, elaborarea și prezentarea sugestiilor. În funcție de cât de pregătit este coach-ul sau grupul, nivelul profesional al coach-ului și rezultatele sunt diferite.

4. Collecting and Analyzing Coaching Data - colectarea și analiza informației în urma coaching-ului.

La această etapă, coach-ul colectează informația în urma discuțiilor cu coache referitor la productivitatea, eficiența acestuia și segmentele, domeniile care ar trebui îmbunătățite. Aceasta este una din principalele etape care deosebește coaching-ul organizațional de personalul coaching. Informația la fel se poate colecta prin anchete, sondaje, KPI's, discuțiile cu managerii, toate care pot fi păstrate confidențial.

5. Feeding Back Coaching Data - prezentarea datelor colectate către coachee.

La această etapă, coach-ul prezintă datele colectate către persoana care îi este tutor (coache) în așa o modalitate care să stimuleze acțiunile și reacțiile pozitive. La fel, coach-ul va explica modalitatea colectării datelor și principalele puncte slabe, puncte forte asupra cărora se va concentra sesiunea de coaching ulterioară.

6. Designing goals and tracking progress. Desemnarea obiectivelor și a procesului de evaluare a lor pe viitor. Coach-ul și clientul vor stabili anumite țeluri, obiective și un grafic de îndeplinire a acestor scopuri. Ambii se vor întâlni regulat conform programului.

7. Conducting Coaching Meetings. Desfășurarea seminarelor de coach-ing.

Deși clientul va seta agenda pentru sesiuni de coaching, dar înseși întâlnirile vor fi conduse de către coach.

8. Managing the coaching program.

Dirijarea și coordonarea programului de coaching.

Această etapă presupune o combinare între întâlniri, evaluare a progresului de coach-ing, stabilirea altor obiective, evaluări, mentenanța programului de către coach.

În concluzie se poate afirma, că reforma componentei resurse umane din administrația publică va fi mai eficientă în urma utilizării unor noi abordări, precum coaching-ul. Apărut sub influența psihologiei umaniste și a constructivismului, coaching-ul se bazează pe prezumția că fiecare om este menit să evolueze, că are o nevoie semnificativă de autoafirmare și că este plin de resurse – vizibile sau potențiale – pe care dorește sau i se cere să le pună în valoare.

De aceea, coaching-ul în administrația publică nu se bazează pe a da sfaturi, a evalua sau a pune diagnostice. Din contră, ideea centrală este de a acționa asemenea unei raze de lumină, care aduce în prim-plan tot ceea ce este bun în angajatul său și asemenea unei voci provocatoare: punând anumite întrebări, vor apărea răspunsuri noi și inedite, care vor face ca funcționarii publici să se dezvolte prin transformarea perspectivei asupra felului în care gândesc, simt și acționează. Același lucrător în funcția publică poate performa mediocru, bine sau excelent, în funcție de mai mulți factori.

Scopul coaching-ului organizației publice este de a obține un aranjament excelent profesional, dar și o performanță umană și organizațională.

## BIBLIOGRAFIE

1. Bianco-Mathis Virginia E., Lisa K. Nabors, Cynthia H. Roman. Organizational Coaching: Building Relationships and Programs that Drive Results Book. Virginia, Alexandria: ASTD, 2008.

2. Dictionnaire des coachings. Concepts, pratiques, outils, perspectives (sous la direction de Pierre Angel, Patrick Amar, Emilie Devienne, Jacques Tence). Paris: Dunod, 2007.

3. Gallwey, W. Timothy. The inner game of tennis. Revised Edition. New York: Random House, 1974.

4. Whitmore, John, Coaching pentru performanță: formare personal, performanță și scop. București: Publica, 2011.

5. Strategia de reformă a administrației publice 2016-2020. În: <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/.../strategia.docx>.

6. Ways that coaching helps organizations. În: <https://coachfederation.org/blog/index.php/205/>.

7. Tipuri de Coaching. În: <http://coachforlife.ro/despre-coaching-2/tipuri-de-coaching/>.

**Prezentat:** 13 septembrie 2018.

**E-mail:** tatianatofan@yahoo.com