

COACHING ȘI MENTORAT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR

Oproiu Gabriela Carmen si Lițoiu Nicoleta

Universitatea Politehnica din București

Sârbu Roxana si Boboc Dan

Academia de Studii Economice din București



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Acest material didactic a fost realizat în cadrul proiectului
Start în carieră prin master didactic,
(Codul proiectului: 2014+:140784).
Proiect cofinanțat din Fondul Social European
prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020.

OPROIU GABRIELA CARMEN – profesor al Universității Politehnica din București, Departamentul de Formare pentru Cariera Didactică și Științe Socio-Umane. Desfășoară activități didactice la programele de licență, masterat, postuniversitar desfășurate în cadrul DPPD-SSU. Inițiator și coordonator a numeroase programe de formare inițială și continuă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și universitar. Expert în numeroase proiecte europene pe teme cum ar fi mentorat, dezvoltarea curriculumului, formarea și perfecționarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și universitar, e-learning. Autor și coautor a unor lucrări în domeniul formării cadrelor didactice, educației tehnologice, e-learning, metode și tehnici interactive de predare și învățare pentru adulți.

NICOLETA LIȚOIU – profesor al Universității Politehnica din București, Departamentul de Formare pentru Cariera Didactică și Științe Socio-Umane, director al Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră, formator și supervisor în domeniul consilierii în carieră. De-a lungul evoluției sale profesionale a participat la cursuri de specializare și programe de formare în țară și în străinătate, domeniile sale de interes profesional și de cercetare vizând problematica evaluării performanțelor studenților, a evaluării și monitorizării programelor/proiectelor educaționale, a formării cadrelor didactice și a consilierii în carieră. Aceste stagii de pregătire au fost realizate în universități și instituții prestigioase din țară și străinătate (Marea Britanie, Franța, Statele Unite ale Americii, Olanda, Belgia etc.). De asemenea, autoarea a coordonat numeroase proiecte de cercetare-dezvoltare, naționale și internaționale, lucrând în colaborare cu organizații și autorități educaționale, precum: Banca Mondială, Comisia Europeană, EU-Phare, UNESCO, Ministerele Educației din România și Republica Moldova.



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
BABEȘ-BOLYAI TUDOMÁNYEGYETEM
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITÁT
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY
TRADITIO ET EXCELLENTIA

COACHING ȘI MENTORAT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR

Oproiu Gabriela Carmen-
Lițoiu Nicoleta
Sârbu Roxana-Boboc Dan

Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca
2021

CUPRINS

| | |
|--|----|
| INTRODUCERE | 6 |
| UNITATEA 3. COACHING ȘI MENTORAT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR | 7 |
| 3.1. MENTORATUL ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR (Oproiu Gabriela Carmen- Lițoiu Nicoleta) | 7 |
| 3.1.1 Rolul, funcțiile și competențele mentorului..... | 7 |
| 3.1.2 Metode și tehnici de mentorat | 11 |
| 3.1.3 Tehnici de comunicare în mentorat: feedback-ul | 14 |
| 3.1.4. Bibliografie..... | 21 |
| 3.2 COACHING ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR (Sârbu Roxana, Boboc, Dan)..... | 23 |
| 3.2.1.Coaching: Teorie și practică..... | 23 |
| 3.2.2Coaching-ul ca proces..... | 24 |
| 3.2.3 Stiluri de coaching..... | 27 |
| 3.2.4 Coaching și învățare..... | 32 |
| 3.2.5 Tehnici de coaching..... | 34 |

INTRODUCERE

Disciplina **Coaching și Mentorat în învățământul terțiar** face parte din pachetul de cursuri oferite în cadrul programului postuniversitar de dezvoltare a expertizei didactice universitare Magister PLUS. Prin tematica abordată, această disciplină își propune familiarizarea cursanților cu noțiuni și concepte de bază, specifice domeniului coaching-ului, mentoratului și comunicării, la nivelul învățământului superior.

Suportul de curs este structurat pe două module. Parcurgerea acestora va presupune atât întâlniri directe, cât și studiu individual. În cadrul întâlnirilor directe, prezentările vor fi centrate pe concepte și idei esențiale, specifice tematicii abordate, vor fi inițiate dezbateri și sesiuni de întrebări și răspunsuri. Studiul individual se va finaliza cu realizarea sarcinilor de lucru propuse, care vor fi integrate dimensiunii evaluative a programului de formare.

Primul modul, **Mentoratul în învățământul terțiar** analizează rolul, funcțiile și competențele mentorului **din învățământul universitar**. De asemenea, sunt abordate selectiv câteva metode și tehnici de mentorat. Tot în cadrul primului modul sunt prezentate aspecte ale comunicării în procesul de mentorat, cu referire specială la analiza conceptului de *feedback*, tipuri și roluri ale acestuia în procesul de comunicare și de mentorat.

În al doilea lea modul: **Coaching-ul în învățământul terțiar** se realizează abordări teoretice și se propun câteva tehnici de coaching.

UNITATEA 3. COACHING ȘI MENTORAT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR

OPROIU GABRIELA CARMEN- LIȚOIU NICOLETA

SÂRBU ROXANA- BOBOC DAN

3.1. MENTORATUL ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR (Oproiu Gabriela Carmen- Lițoiu Nicoleta)

Obiective

- Cursanții vor identifica rolul, funcțiile și competențele mentorului din învățământul universitar.
- Cursanții vor analiza componentele de bază ale procesului de mentorat și de comunicare la nivelul învățământului superior.
- Cursanții vor explica rolul feedback-ului în procesul de comunicare mentor-persoană mentorată.
- Cursanții vor exersa diferite modalități de oferire feedback-ului, pe baza exemplelor oferite în curs.

Competențe

- Formarea unei atitudini responsabile a cursanților față de dezvoltarea profesională, pentru cariera didactică și asigurarea calității în educație.
- Dezvoltarea capacității de evaluare și autoevaluare obiectivă a situației de mentorat pentru identificarea celor mai potrivite soluții de comunicare a feedback-ului și de sprijin prin intermediul acestuia.

Rezultate ale învățării

- Cursanții vor realiza un eseu în care vor identifica limitele și dificultățile care pot surveni în exercitarea rolurilor profesionale de mentor.
- Cursanții vor realiza o hartă conceptuală în care se vor regăsi ideile prezentate în curs.
- Cursanții vor realiza analize referitoare la situații de feedback și la specificul relației de comunicare dintre mentor și persoana mentorată.

3.1.1 Rolul, funcțiile și competențele mentorului

Mentoratul reprezintă un proces complex de învățare, prin care o persoană experimentată dintr-un domeniu, mentorul, realizează un transfer de informații, sau contribuie la formarea competențelor unei persoane aflate la începutul carierei.

Mentoratul este asociat de multe ori cu contactul direct, față în față între indivizi, unui care are o anumită experiență într-un domeniu și posedă anumite abilități de a le transmite – mentorii și alții care au nevoie de acest

ajutor – persoanele mentorate. Practic, un mentor sprijină o persoană să parcurgă un proces de tranziție, pentru a face față unor situații noi.

În literatura de specialitate mentoratul este văzut:

- ca un proces a cărui esență constă în transmiterea abilităților și informațiilor de la persoane cu experiență către debutanți (Ezechil, L.2009);
- un efort comprehensiv direcționat spre a ajuta o persoană monitorizată să-și dezvolte progresiv comportamentele de auto relaționare în interiorul unui mediu bine definit (Kay apud Ezechil).

Odată cu noile orientări din domeniul profesionalizării pentru cariera didactică, conceptul de mentorat se regăsește în legislația românească și în practicile formării inițiale și continue a personalului didactic (în Legea Educației Naționale Nr. 1/2011 stagiatura este prevăzută ca parte a formării inițiale. De asemenea, este prevăzută funcția de profesor mentor în unitățile de învățământ, pentru asigurarea formării inițiale și a inserției profesionale a cadrelor didactice).

Considerat de unii ca fiind un concept inutil, importat din alte culturi, în practica educațională se resimte, chiar dacă nu la nivel formal, nevoia de mentorat.

Există mai multe tipuri de mentorat(Ezechil, 2013):

- Mentoratul tradițional sau clasic – se stabilește o relație între o persoană experimentată și un tânăr la început de carieră.
- Mentoratul între egali (peer-mentoring)- între persoane aflate la același nivel profesional care, în anumite contexte, schimbă rolurile și învață unul de la celălalt.
- Mentoratul în echipă (team mentoring) – în care persoana mentorată beneficiază de expertiza mai multor mentori.
- Mentoratul virtual-în care relația de mentorat se realizează prin intermediul calculatorului.

În învățământul universitar nu există un cadru legislativ care să reglementeze mentoratul, însă întotdeauna a existat un mentorat informal care a presupus, dezvoltarea unei relații unu-la-unu, între mentor și persoana mentorată, aflată la începutul carierei. Relația dintre doi se dezvoltă în afara unui program de formare, fără ca cineva să supravegheze timpul petrecut de mentor împreună cu persoana mentorată și să monitorizeze progresele realizate.

Mentorii, în acest caz sunt cadre didactice universitare, cu experiență, care doresc să împărtășească cunoștințe, experiențe, oferă feedback, constituie resursă importantă pentru persoanele mentorate, cadre didactice aflate pe diferite etape ale dezvoltării profesionale.

Marianna Berinșterová (Berinșterová, M. (2020) analizează procesul de mentorat universitar din mai multe perspective. Acesta este văzut ca:

- transferul unui anumit set de valori, abilități și norme adoptat de societate;

Mentorul: Este acea persoană care deține cunoștințele profesionale și aptitudinile necesare pentru a îndeplini cu succes sarcinile specifice unei poziții profesionale. El sfătuiește persoana mentorată și îi oferă asistența practică.

- o interacțiune a unei persoane cu experiență cu o altă persoană mai puțin experimentată;
- ca un parteneriat de învățare.

Participarea la relația de mentorat este influențată de motivația individuală a participanților și de auto-direcționarea lor în vederea dezvoltării profesionale.

Mentoratul prezintă următoarele caracteristici:

- este un proces derulat de cele mai multe ori unu la unu între mentor și persoana mentorată;
- se desfășoară pe o perioadă determinată de timp;
- presupune existența unor obiective prestabilite de comun acord între cei doi participanți la proces;
- vizează schimbarea, dezvoltarea persoanei mentorate.

La baza acestui proces stau o serie de principii:

- Recunoașterea faptului că există diferențe între indivizi în ceea ce privește stilul de învățare, motivație, interes.
- Dezvoltarea personală și profesională ține de opțiunea proprie.
- Încurajarea indivizilor pentru dezvoltare personală.
- Încurajarea colaborării și nu a competiției.
- Reflectarea asupra experiențelor trecute.
- Dezvoltarea abilității de a transfera și aplica în noi situații lecțiile învățate.

Mentorul universitar poate îndeplini următoarele **roluri**:

- Reprezintă un model pentru persoana mentorată, din perspectiva calității activității didactice.
- Constituie resursă în ceea ce privește calitatea și seriozitatea informației științifice.
- Consiliază persoana mentorată în elaborarea documentelor didactice.
- Analizează și evaluează progresele persoanei mentorate.

Pornind de la rolurile îndeplinite, se pot identifica **funcțiile mentorului universitar**:

- Identifică, împreună cu persoana mentorată nevoile profesionale ale acesteia.
- Planifică și organizează împreună activitatea de mentorat.
- Asigură transferul de competențe profesionale dinspre sine – ca specialist recunoscut în domeniu, către cel mentorat.
- Dezvoltă capacitatea persoanei aflată la început de carieră de a observa și de a analiza critic activitatea sa profesională.
- Oferă feedback constructiv.

Mentoratul universitar poate funcționa cel mai eficient ca un mentorat clasic, unu la unu, însă, în funcție de cei implicați, poate să fie un mentorat în echipă, caz în care persoanele mentorate valorifică experiența mai multor cadre didactice. De asemenea, în funcție de disponibilitatea

mentorului și de numărul de persoane mentorate, procesul de mentorat poate funcționa și ca un mentorat de grup.



Realizați un eseu în care precizați care sunt, în opinia dvs., limitele și dificultățile care pot surveni în exercitarea rolurilor profesionale de mentor și propuneți câteva posibilități de surmontare a acestora. (250-500 cuvinte).

Cunoașterea de către mentorul universitar a competențelor pe care ar trebui să le dețină îl poate ajuta să conștientizeze mai bine rolurile/funcțiile și responsabilitățile ce îi revin. Este prezentat mai jos un profil de competențe, preluat și adaptat la nivel universitar, din *Profilul de competențe al mentorului de inserție profesională* (Ezechil,(coord.2013, Kitul mentorului, p.6)

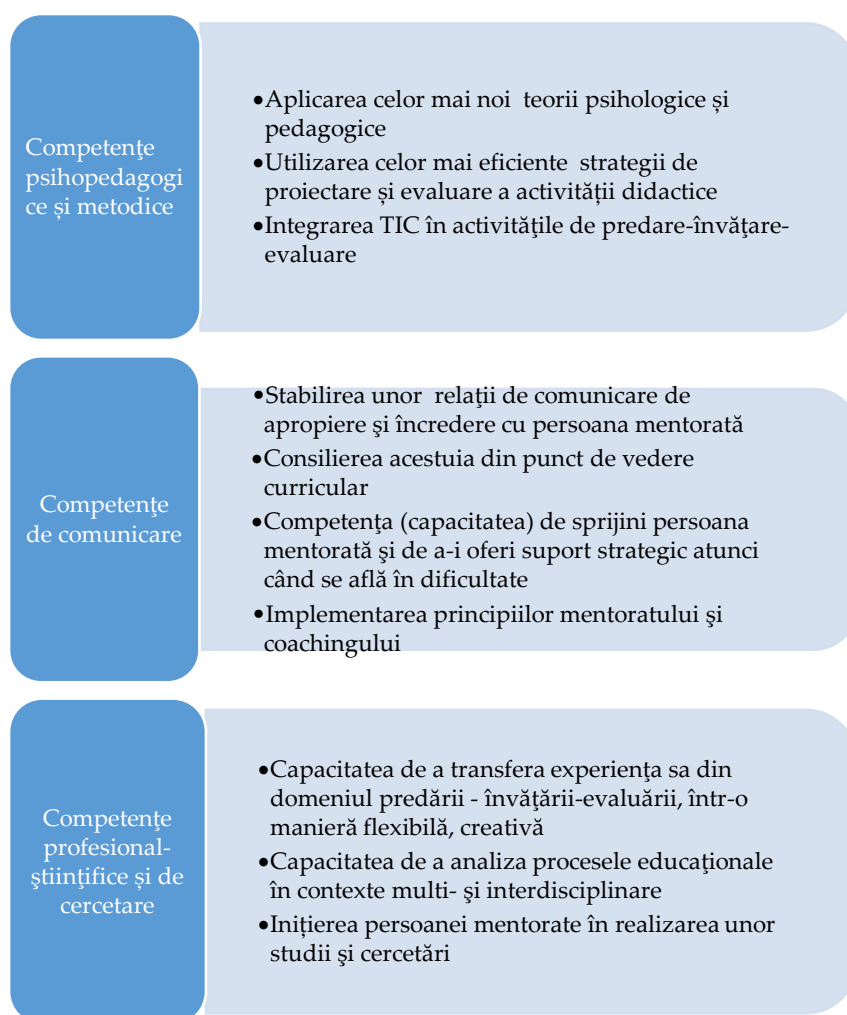


Fig. 3.1 . Profilul de competențe al mentorului

Mentoratul nu trebuie să creeze o relație de dependență între cei implicați. Este un proces bidirecțional, care aduce beneficii ambelor părți. Dacă la începutul relației mentorul are inițiativa și îl orientează pe cel mentorat, cu timpul se va concentra pe a motiva și sprijini persoana mentorată.



Analizați profilul de competențe al mentorului. Sintetizați acest model prin folosirea a 10 cuvinte cheie și reprezentați-l grafic sub forma unei hărți conceptuale.

3.1.2 Metode și tehnici de mentorat

Organizarea întregului proces de mentorat trebuie să aibă în vedere nevoia persoanei mentorate. Identificarea nevoii de învățare a acesteia declanșează procesul de mentorat, iar strategia de lucru va fi selectată prin implicarea directă a celui mentorat.

Analiza nevoilor de formare:

- Permite persoanelor mentorate să reflecteze asupra propriilor nevoi de formare.
- Este un mod de a-i implica conștient și activ în procesul de mentorat.
- Poate furniza ocazia pentru mentor și pentru persoana mentorată de a se cunoaște mai bine.
- Permite alegerea celor mai bune metode și tehnici de mentorat.

Prezentăm în continuare câteva metode de mentorat, care pot fi utilizate atât în momentul identificării nevoilor cât și pe parcursul relației de mentorat.

Conversația este cea mai des utilizată metodă de mentorat. Prin conversație pot fi lămurite unele chestiuni de ordin științific și metodic. Crearea unui dialog dintre mentor și persoana mentorată în care să predomină întrebările ce stârnesc curiozitatea, îndeamnă la analize, la introspecție, ce favorizează gândirea independentă. Este recomandat ca mentorul prin întrebări deschise, adresate cu abilitate să-l determine pe profesorul mentorat să gândească independent, critic chiar, să iasă din tiparele comportamentale pe care i le oferă mentorul. Poate fi utilizată atât în scopul identificării nevoilor dar și pentru a clarifica concepte, pentru a propune soluții de rezolvare a unor situații complexe etc.

În conversațiile cu persoana mentorată acesta trebuie încurajat:

- să reflecteze asupra propriilor experiențe;
- să exprime opinii personale care nu trebuie să fie în concordanță cu ale mentorului;
- să găsească singur explicații și să formuleze concluzii.

Analiza nevoilor de formare încearcă să identifice lacune în cunoștințele persoanei mentorate, să le analizeze și să stabilească direcțiile de intervenție.

Autoevaluarea - constă în evaluarea propriilor performanțe. Poate fi utilizată și în vederea identificării nevoilor profesorilor mentorați. Prin această metodă este exersată capacitatea de autoevaluare, se dezvoltă spiritul critic și autocritic al persoanelor mentorate. Se poate realiza prin chestionare și fișe de autoevaluare. În urma procesului de autoevaluare se poate discuta și analiza cu mentorul rezultatele obținute.

Studiul de caz – prin utilizarea acestei metode, cei implicați în relația de mentorat analizează autentic un eveniment (poate o fi o activitate didactică) sau un aspect/ situație profesională din viața de zi cu zi. Studiul de caz solicită participantul să înțeleagă evenimentul pe deplin, să analizeze toate aspectele studiate și să înțeleagă profund evenimentele (Miri Ben Amram, Orly Shapira-Lishchinsky, 2020). Mentoratul prin studii de caz încurajează dezvoltarea gândirii critice independente, formularea de întrebări și luarea unei poziții care sunt necesare pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor (Gentles și colab., 2015).

Autoobservația – presupune urmărirea intenționată și sistematică a propriei persoane, propriului comportament. În acest sens se pot utiliza fișele de autoobservație.

Reflecția pedagogică – presupune introspecția sistematică asupra propriului sine, în relație cu activitatea didactică/educativă. Ca instrumente de reflecție se pot utiliza fișele de autorefecție etc. În urma procesului de reflecție mentorul va analiza împreună cu persoana mentorată produsele rezultate (Ezechil, 2013).

În vederea dezvoltării autoreflexivității cadrului didactic aflat la începutul carierei cu privire la activitatea didactică poate fi întrebuințată următoarea fișă:

| Știu să....? | Da | Nu |
|--|----|----|
| -elaborez fișa disciplinei? | | |
| - utilizez strategii, metode și tehnici eficiente de predare specifice disciplinei predate? | | |
| - organizez situații de învățare în care se dezvoltă creativitatea și gândirea critică individuale/de grup? | | |
| - selectez materiale didactice (fotografii, diagrame, scheme, desene) în funcție de specificul disciplinei, tipul de activitate, conținut? | | |
| - proiectez și să organizez situații de predare cu ajutorul multimedia? | | |
| - proiectez instrumente complexe de evaluare? | | |

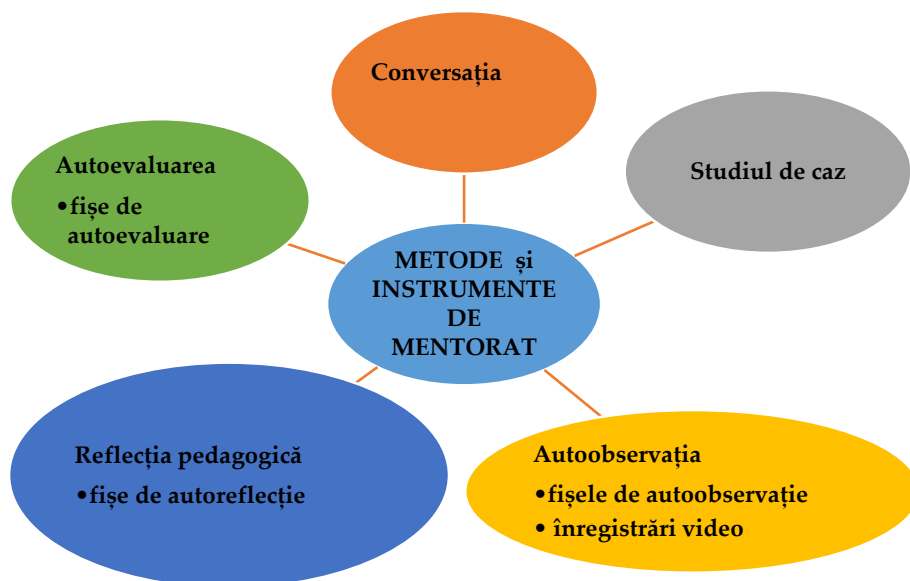


Fig. 3.2 . Metode și instrumente de mentorat

Nefiind un context de învățare propriu-zis, mentorul universitar devine un **facilitator**, iar metodele folosite de el sunt specifice educației adulților. Astfel, în procesul de facilitare se au în vedere următoarele aspecte:

- asigurarea unei comunicări reciproce efective;
- evitarea intruziunii, agresiunii spațiului personal;
- evitarea regulilor și a regulamentelor stricte;
- disponibilitate la cerințele persoanei mentorate.

Facilitarea învățării în acest context produce schimbări și în rolul persoanei mentorate. Astfel, persoana mentorată devine participant activ în procesul de învățare: participă la formularea întrebărilor, contribuie la descoperirea răspunsurilor, se implică în discuții și dezbateri, rezolvă probleme, și toate acestea într-un context al învățării colaborative care oferă în sine efecte benefice în sensul responsabilizării și al implicării în propriul demers de formare, precum și al relaționării interpersonale.

De asemenea, facilitarea învățării produce schimbări și în **rolul facilitatorului/mentorului**. Acesta devine mai mult un colaborator, un partener, care, pe de o parte oferă persoanei mentorate sugestii, direcții de acțiune iar pe de altă parte întreabă, ascultă, oferă feedback constructiv, încurajează, motivează, controlează.



1. Elaborați o fișă de interviu care să conțină 5 întrebări cu scopul identificării nevoilor de mentorat.

2. Folosind exemplul de mai sus, elaborați o grilă de autorefecție, din perspectiva disciplinei dvs.

3.1.3 Tehnici de comunicare în mentorat: feedbackul

Mentoratul este bazat pe ideea că o relație pozitivă, sănătoasă cu un adult care este un model profesional poate ajuta un debutant în carieră să evite anumite situații profesionale riscante și să ia decizii de carieră mai bune. Odată stabilită relația dintre cei doi participanți la procesul de mentorat, mentorul oferă sprijin, consiliază sau oferă, pur și simplu, un model pozitiv persoanei mentorate (Jenna Strawhun, Shir Palmon & Reece L, 2014).

Astfel, crearea unui mediu de învățare colaborativ, integrat și confortabil din punct de vedere cognitiv și socio-afectiv devine o condiție ce conduce la realizarea cu succes a activității de mentorat.

Pentru ca procesul de mentorat să fie eficient și să producă efecte pozitive este necesar ca între cei implicați în proces, persoane cu diferite nivele de expertiză profesională, să se dezvolte și o bună relație de comunicare. De asemenea, fiind o relație cu un puternic caracter interpersonal, mentorul este cel care are un rol decisiv în modul în care se construiește această relație. Atitudini precum empatia, sinceritatea, dorința de a ajuta, altruismul, generozitatea de a învăța pe alți colegi și de a împărtăși din experiența sa educațională, personală și profesională, devin astfel pilonii de sprijin indispensabil în construirea unei relații bune de mentorat.

Relația de comunicare în mentorat, între cei doi parteneri implicați are un ciclu de viață care presupune trei etape importante: inițierea, dezvoltarea și încheierea relației. În cadrul fiecărei etape se pot identifica strategii de comunicare ale mentorului cu persoana mentorată.

În tabelul de mai jos sunt prezentate sugestii de strategii de comunicare, în funcție de momentul în care aceasta se realizează.

| Când comunicăm? | Ce comunicăm ? | Cum comunicăm ? | Instrumente |
|--|---|---|--|
| La debutul procesului de mentorat | Este un moment de cunoaștere. Se identifică nevoile și debutantului. Se formulează așteptările reciproce. | Primul contact poate fi telefonic sau pe e-mail. Următoarea întâlnire trebuie să fie însă față în față. Sunt importante aspectele paraverbale și non verbale ale comunicării între cei doi parteneri. Se negociază și se dezbate aspectele | Fișa identificare a nevoii de învățare |

| Când comunicăm? | Ce comunicăm ? | Cum comunicăm ? | Instrumente |
|---|---|---|----------------------|
| | | identificate. Se realizează clarificări și se oferă feedback. Mentorul trebuie să manifeste răbdare și empatie. Atitudine relaxată și comunicare asertivă. Ton calm, firesc, amabil. | |
| Pe parcursul desfășurării procesului de mentorat | Întâlnirile vor fi programate în funcție de nevoile debutantului, la solicitarea acestuia. Sunt discutate și analizate dificultățile prin care trece debutantul. Mentorul oferă soluții, pune debutantul în situația de a rezolva situații probleme etc. | Comunicarea poate fi orală sau în scris. Mentorul trebuie să manifeste empatie, răbdare și disponibilitate în relația cu debutantul. Feedback pozitiv . Ascultare asertivă. Atitudine deschisă. | Fișe de lucru |
| La finalul procesului de mentorat | Se poate realiza o conversație în urma căreia se trag concluzii asupra celor învățate pe parcursul procesului. Se schimbă impresii și se oferă feedback. | Se comunică oral. Atmosfera trebuie să fie calmă, destinsă. Comunicare asertivă. Ascultare activă. | Formular de feedback |

Dincolo de aceste strategii de comunicare, în cadrul activității de mentorat, **feedback-ul** reprezintă o **necesitate** pentru a ghida și motiva o persoană la începutul carierei. Mentorul trebuie să ofere feedback pozitiv, prin ascultare activă, la nivel cognitiv și afectiv, adică să asculte și să formuleze întrebări, folosindu-și empatia. Dintr-o perspectivă cât se poate

de generală, feedback-ul trebuie perceput de persoana mentorată ca o relație de comunicare eficientă, personalizată și care se construiește împreună cu mentorul. Cu alte cuvinte, feedbackul este o relație care are rolul de a menține stabilitatea și echilibrul într-un parcurs de carieră aflat în dezvoltare.

Feedback-ul în mentorat. Semnificație, scopuri și interpretări

Feedback-ul în procesul de mentorat, la fel ca și în cel didactic, trebuie să fie nu numai imediat, dar și permanent, având astfel rolul de a-l orienta și ghida pe debutant în direcția potrivită. Dincolo de sprijinul real oferit acestuia, feedback-ul are rolul de a monitoriza acest proces de inserție profesională, însoțind și facilitând familiarizarea cadrului didactic cu mai puțină experiență cu specificul activității didactice și cu acțiunile caracteristice din cadrul comunității academice de la nivelul învățământului superior.

Feedback-ul, odată inițiat, poate viza trei **scopuri diferite**, în funcție de care, semnificația sa conceptuală se diversifică în mod corespunzător (Stone D., Heen S., 2014, pp. 33-47):

- **Aprecieri:** în sensul motivării și încurajării pentru desfășurarea diferitelor activități academice/profesionale sau sociale;
- **Coaching:** în sensul dezvoltării nivelului de cunoștințe și de abilități sau al conștientizării importanței construirii de relații sociale, al identificării problemelor existente în relațiile cu ceilalți;
- **Evaluare:** în sensul comunicării nivelului de performanță atins în realizarea unei sarcini, în raport cu așteptările sau cu standardele, dar și al informării decidenților asupra situației înregistrate.

În mod fundamental, **aprecierea** este despre crearea de relații și despre conexiuni între oameni. De cele mai multe ori, mentorii oferă informații, cel mai adesea, judecăți de valoare, sfaturi și recomandări - în cel mai bun caz, dar debutanții au nevoie, de fapt, de apreciere! Ea este singura care îi motivează să continue sau să o ia de la capăt, având energia necesară care să le susțină eforturile!

În sens general, **coaching-ul** este dimensiunea care oferă direcția de acțiune, având drept scop să ajute persoana la începutul carierei ca să învețe, să se dezvolte sau să se schimbe într-o anumită direcție. Feedback-ul de tip coaching poate răspunde nevoii debutantului de a a-și îmbunătăți nivelul de cunoștințe și de abilități pentru a face față noilor provocări. Dar, mai mult decât atât, acest tip de feedback poate identifica problemele existente în relațiile cu ceilalți, fiind concentrat și pe ceea ce simte cel care oferă feedback-ul și pe felul în care dorește să schimbe această situație.

*În oferirea feedback-ului eficient avem nevoie de atingerea tuturor acestor trei scopuri: **APRECIERE, COACHING, EVALUARE.***

Din perspectiva forței de a se impune, **feedback-ul de evaluare** este cel mai puternic. Acest tip de feedback transmite persoanei mentorate unde se află, în raport cu restul grupului sau cu standardele/criteriile/indicatorii de performanță în sine. Feedback-ul de tip evaluativ clarifică așteptări și consecințe. În funcție de modul în care este comunicat din partea mentorului, cu accente dominant pozitive sau negative, acest tip de feedback trebuie să-și deplaseze accentul de la judecăți de valoare tranșante de tipul *"totul este greșit aici!"* la cele de tipul *"aș vrea sa-mi explici mai mult despre ceea ce ai lucrat aici, despre felul în care ai gândit/abordat sarcina de lucru"*.

În oferirea feedback-ului eficient avem nevoie de atingerea tuturor acestor trei scopuri: apreciere, coaching, evaluare. Ceea ce se întâmplă în realitate este faptul că, de multe ori, aceste scopuri interferează. Cel care se impune de obicei este EVALUAREA, care îmbracă semnificația feedback-ului într-o anvelopă uneori mai dură și neprietenoasă, cei care oferă feedback-ul uitând că și dimensiunea COACHING implică aspecte de evaluare, care pot fi mai bine integrate și respectate ulterior de către persoana mentorată.

Prin urmare, cel care primește feedback-ul ar trebui să fie, în primul rând, conștient de nevoile sale, apoi receptiv la ceea ce i se oferă ca informație, și nu în ultimul rând, înțelept în a păstra și integra ceea ce i se potrivește cel mai bine cu obiectivele sale, cu ceea ce și-a propus!

Cel care oferă și cel care primește feedback

Cel care oferă feedback, mentorul, și cel care primește feedback-ul, persoana mentorată, pot interpreta informația respectivă în mod diferit, ceea ce ne conduce către situația specială, deseori întâlnită în practica școlară curentă, a diferenței dintre *"ceea ce s-a auzit"* și *"ceea ce s-a intenționat/s-a vrut a fi spus"* (Stone D., Heen S., 2014, pp. 52-53).

Această situație specială se produce atunci când feedback-ul oferit este vag ca semnificație și sumar ca informație. În lipsa clarității sensului, cel care primește feedback-ul apelează pentru interpretare la propriile "etichete", deja create în circumstanțe similare și care au o semnificație foarte importantă pentru el, dar specifică și personală doar pentru cel în cauză. Astfel, persoana respectivă ajunge să opereze cu judecăți de valoare categorice, create pe baza acestor etichete, prin care tranșează, de obicei, concluzia desprinsă din situația respectivă.

Să luăm un exemplu de feedback cu scop de coaching, oferit de mentor persoanei mentorate, pentru a ilustra astfel de situații, care evidențiază diferența dintre *"ceea ce s-a auzit"* și *"ceea ce s-a intenționat/s-a vrut a fi spus"*:

Feedback-ul de tip evaluativ trebuie să-și deplaseze accentul de la judecăți de valoare tranșante de tipul "totul este greșit aici!" la cele de tipul "aș vrea sa-mi explici mai mult despre ceea ce ai lucrat aici, despre felul în care ai gândit/abordat sarcina de lucru".

Cel care oferă feedback și cel care primește feedback-ul pot interpreta informația respectivă în mod diferit.

| Coaching | Ceea ce s-a auzit | Ceea ce s-a intenționat/s-a vrut a fi spus |
|--|--|---|
| Să ai mai multă încredere în tine, indiferent de situație! | Crează mereu impresia că știi, chiar dacă nu ești întotdeauna sigur pe tine sau nu știi! | Ai încredere că poți recunoaște deschis ceea ce nu știi, suntem aici cu toții ca să învățăm, să exersăm! |
| Nu mai fi atât de pretențios în tot ceea ce faci! | Nu ești așa grozav în ceea ce faci, așteptările tale sunt prea mari! | Și eu am avut această atitudine la începutul carierei, am făcut aceleași greșeli ca tine, nu vreau ca tu să le repeți, iată sfatul meu! |
| Mi-aș dori să nu fi atât de înverșunat în apărarea propriilor tale opinii! | Nu mai vorbi atât de mult, fii mai reținut, lasă-i și pe ceilalți să se exprime! | Nu mă ascuți, nici pe mine, nici pe ceilalți! Ești inflexibil în opinii și devii obositor! |

Prin urmare, ceea ce ne semnalizează aceste situații speciale de discrepanță are legătură cu modul în care interpretăm informațiile primite ca feedback sub cupola acestor ETICHETE, de cele mai multe ori vagi, confuze, dar care viciază semnificația și mesajul original, intenționat a fi transmis. Pentru a înțelege aceste premise care stau la baza discrepanțelor menționate mai sus, mentorul trebuie să clarifice încă de la început cu persoana mentorată înțelegerea comună a semnificației informațiilor oferite ca feedback și să evidențieze constant în mesajul său direcția către care dorește schimbarea, în termeni de recomandări și sfaturi, consecințe și așteptări!



1. Descrieți, în aproximativ o jumătate de pagină, o situație de feedback (apreciativ sau evaluativ), oferit unui coleg cu mai puțină experiență didactică sau unui student, după modelul diferenței ilustrate mai sus, dintre "ceea ce s-a auzit" și "ceea ce s-a intenționat/s-a vrut a fi spus".

Dacă adăugăm acestei imagini de ansamblu, conturată în paginile anterioare, și **contextul absolut special și provocator al situației pandemice pe care o traversăm**, ceea ce a generat transferul activității didactice din spațiul fizic în cel virtual, feedback-ul capătă noi valențe și condiționări. Importanța feedback-ului a devenit și mai mare în condițiile în care interacțiunea socială bazată pe discuții de grup și pe dezbateri lipsește sau este limitată ca valoare formativă și când cadrele didactice la început de carieră, în egală măsură cu ceilalți colegi ai lor, resimt lipsa sprijinului, a îndrumării pedagogice și a sentimentului de apartenență la o comunitate. Comunitatea pedagogică a școlii în care se integrează și colegi mai noi sau mai lipsiți de experiență didactică, este mai greu de constituit în aceste condiții, relațiile de comunicare sunt mai greu de construit și de menținut, ceea ce sporește valoarea reală a feedback-ului.

Întrebarea care rămâne ca temă de reflecție pentru dezbateri viitoare: cât de obiectiv poate fi feedback-ul oferit?

Prin urmare, în aceste condiții, feedback-ul fundamentat pe **disponibilitatea de comunicare a mentorului** care menține deschis permanent canalul de comunicare cu cel mentorat, pentru a răspunde la întrebări, pentru a oferi sfaturi, opinii și recomandări. Comunicarea capătă astfel atributele unui **demers personalizat** de natură să satisfacă nevoile de formare ale celor cărora li se adresează, oferind un **feedback prompt și detaliat**, prin mesaje de motivare și de încurajare, dar și prin conținuturi informaționale bine structurate, în termeni de instrucțiuni, reguli și proceduri de urmat.

În felul acesta, **rolul mentorului în comunicarea cu profesorul debutant** și în formarea acestuia prin valorificarea experienței oferite ca model de inspirație, implică și o mai mare responsabilizare a celor direct implicați, între ei instituindu-se relații de colaborare și sprijin reciproc. Scopul este acela de a menține pentru cel mentorat dispoziția de învățare continuă, stimularea interesului și a curiozității pentru studiu și pentru căutarea de noi materiale și resurse educaționale specifice.

Mentorul integrează astfel în rolul său didactic și această dimensiune de tutorat și de îndrumare a cadrelor didactice debutante. Viața universitară constituie o provocare, solicită adaptare, flexibilitate, comunicare (abilități neexersate corespunzător pentru mulți dintre debutanți). La începutul carierei didactice, putem experimenta și **neîncredere în forțele proprii și teamă de eșec și neînțelegerea parțială a cadrului normativ implicit** din organizația școlară, ceea ce generează frustrări și stări de anxietate. În această situație, **rolul mentorului se diversifică și se nuanțează**, de la comunicarea informațiilor specializate/standardizate, a regulilor și procedurilor, la comunicarea interpersonală, cu implicare afectivă, bazată pe empatie, încredere și emoții.

Toate perspectivele evidențiate mai sus au încercat să surprindă valențele multiple ale rolului de mentor, circumscrise dimensiunii de

comunicare a feedback-ului în relația care se construiește între mentor și persoana mentorată. Importanța feedback-ului este majoră. Felul și modalitățile concrete în care sintetizăm informația oferită prin intermediul feedback-ului constituie obiect de analiză pentru literatura pedagogică de specialitate. În economia de spațiu a acestui curs, ne limităm la a trece în revistă câteva din caracteristicile feedback-ului, aspecte de luat în considerare din perspectiva asumării rolului de mentor la nivelul învățământului universitar.

John Hattie afirma că "*cea mai simplă rețetă pentru îmbunătățirea educației trebuie să fie porțiile de feedback.*" Dar cum oferim aceste porții de feedback? Iată o nouă temă de reflecție pentru întâlniri viitoare.

În final, câteva idei importante de reținut despre feedback:

Feedback-ul este recomandat să fie oferit imediat! Este de dorit utilizarea unui feedback constructiv și non-evaluativ!

Rolul feedback-ului ca intervenție formativă, îl pune pe mentor în următoarele ipostaze:

- Să comunice informații despre opiniile/produsele solicitate;
- Să summarizeze principalele idei;
- Să ofere un punct de vedere personal care să indice modalități de îmbunătățire a rezultatelor vizate.

Recomandări în ceea ce privește conținutul unui feedback eficient:

- Să fie focalizat pe aspectele pozitive;
- Să fie constructiv și nu centrat pe critică, observații ironice etc.;
- Să fie descriptiv și nu evaluativ sau lacunar;
- Să ofere alternative viabile asupra rezolvării diferitelor situații problemă;
- Să fie concret și specific pentru a ajuta debutantul să progreseze;
- Să fie oferit imediat pentru întărirea comportamentului pozitiv, și nu după un interval mare de timp!

Feedback-ul, indiferent de tipurile sale (constructiv, operațional, evaluativ, pozitiv, prescriptiv, descriptiv etc.) îndrumă, motivează, justifică, dezvoltă noi abilități de (auto)evaluare și monitorizare a propriului nivel de formare și profesionalizare.

Ca o concluzie, **beneficiile feedbackului** pot fi rezumate astfel:

Scopul oferirii de feedback este de a-l ajuta și susține pe debutant, nu de a-l evalua sau judeca.

- Încurajează reflecția asupra propriilor rezultate, în scopul îmbunătățirii;
- Promovează dialogul dintre profesorul mentor și profesorul mentorat;
- Îndrumă în scopul adaptării și ajustării strategiilor, procedeele, regulilor didactice și administrative la realitatea școlară și la nevoile beneficiarilor direcți, studenții;
- Sprijină formarea capacității de auto-evaluare a propriilor produse/rezultate/parcurs profesional și educațional.

În relația de comunicare dintre mentor și persoana mentorată, mentorului îi revine responsabilitatea de a construi o **relație de comunicare eficientă** prin creerea unor situații în care debutantul se poate exprima liber, fără a se simți judecat sau analizat. Relațiile reci, lipsite de empatie conduc la o relație mentor-mentorat nesatisfăcătoare și neproductivă.



1. Reflectați asupra relației de comunicare de comunicare care se construiește între mentor și persoana mentorată, asumându-vă perspectiva care vi se potrivește cel mai bine în acest moment (cea de mentor sau de persoană mentorată). Propuneți o *definiție personală* a acestei relații, evidențiind aspectele subiective importante pentru dvs.
2. Analizați specificul relației de comunicare evocate la pct. 1 din perspectiva facilitării învățării în mediul online, ilustrând cu exemple adecvate caracteristicile pozitive și negative ale acesteia.

3.1.4. Bibliografie

1. Berinšterová, M. (2020) Mentoring of university students: functions and important characteristics, Človek a spoločnosť [Individual and Society] 23(4), 1-17 DOI: 10.31577/cas.2020.04.577 <http://www.clovekaspolocnost.sk/>.
2. Blanchard, N. P., Thacker, J.W.(2009) Effective training – Systems, Strategies and Practices, Prentice Hall.
3. Păun, E., Ezechil, L. (coordonator) (2013) Metode și tehnici de coaching folosite în perioada practicii pedagogice, Editura Matrix Rom, București.
4. Ezechil L. (coordonator) (2013) Ghidul mentorului de inserție profesională, Editura Printech, București.

5. Ezechil L. (coordonator)(2013) Kitul mentorului de inserție profesională, Editura Printech, București.
6. Hattie, J. (2014). *Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori.* Editura Trei, București.
7. Ionescu M., Bocoș M. (2009). *Tratat de didactica moderna,* Editura Paralela 45, Pitești.
8. Neacșu, I. (2015). *Metode și tehnici de învățare eficientă. Fundamente și practici de succes.* Iași: Polirom.
9. Pânișoară, I. O. (2015). *Comunicarea eficientă,* Iași: Polirom.
10. Robinson, K., Aronica, L., (2015). *Școli creative.* Editura Publica, București.
11. Senge, P. (2016). *Școli care învață.* Editura Trei, București.
12. Stolovich, H., Keeps, E. (2017). *Formarea prin transformare: dincolo de prelegeri.* Editura Trei, București.
13. Stone, D., Heen, Sh. (2014). *Thanks for the feedback;* published by Viking Penguin, NY, USA;
14. Wagner, T. (2014). *Formarea inovatorilor.* Editura Trei, București.
15. Walker, T.D. (2018). *Să predăm ca în Finlanda.* Editura Trei, București

Webografie

1. Jenna Strawn, Shir Palmon & Reece L. Peterson, *What is mentoring? Strategy Brief, December, 2014.* University of Nebraska-Lincoln, https://www.researchgate.net/publication/324570262_Mentoring_Tier_2_What_is_Mentoring_, accesat pe 4 august 2021
2. Miri Ben Amram, Orly Shapira-Lishchinsky, *Mentoring strategies and their impact on social workers' attitudes,* March 2020, *Journal of Social Work* 21(3):146801732091150, https://www.researchgate.net/publication/339905713_Mentoring_strategies_and_their_impact_on_social_workers%27_attitud_, accesat pe 6 august 2021
3. Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. (2015). *Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature.* *The Qualitative Report,* 20, 1772–1789. <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2373&context=tqr>, accesat pe 30 august 2021.

3.2 COACHING ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR

(SÂRBU ROXANA- BOBOC DAN)

3.2.1.Coaching: Teorie și practică

Credem că ar fi util să ne ocupăm mai întâi de teoria coaching-ului și apoi să discutăm o serie de exemple de coaching în practică. Acest fenomen este o activitate dinamică și în expansiune la locul de muncă și în multe alte domenii. Pentru scopurile noastre este necesar să discutăm ideile și teoriile unui model ideal de coaching și, în același timp, să recunoaștem că fiecare antrenor este probabil să se comporte în modul care li se pare potrivit în situațiile speciale. Prin urmare, descrierea unui model ideal nu înseamnă "Aceasta este singura modalitate de a antrena", ci mai degrabă "Acesta este un punct de referință pentru a compara practica din viața reală cu teoria".

Este, probabil, adevărat că fiecare definiție propusă de oricare dintre scriitorii recente pe coaching-ul poate fi spus pentru a descrie cu exactitate ceea ce se întâmplă în practică în multe situații de zi cu zi încă din anul 2000. Organizațiile s-au îndreptat cu viteze diferite către o implementare mai sofisticată și mai eficientă a coaching-ului. Cel mai important punct, cu toate acestea, nu este că toată lumea trebuie să fie de acord cu privire la o singură definiție, dar că toată lumea într-o anumită organizație ar trebui să știe definiția abordării respectiv la situația lor particulară. Una dintre cele mai colorate definiții este propusă de Myles Downey în cartea sa, *Effective Coaching* (1999):

Coaching-ul este o artă în sensul că, atunci când este practică cu excelență, nu există nici o atenție asupra tehnicii, dar în schimb antrenorul este pe deplin angajat împreună cu un ucenic, procesul de coaching devine un loc de dans "în doi oameni se deplasează în armonie și parteneriat".Definiția care a devenit cea mai confortabilă este ceva mai puțin ortodoxă:

Suntem conștienți de faptul că preferința noastră de a ne concentra mai întâi pe procesul de coaching nu este împărtășită de unii teoreticieni ai coaching-ului, care preferă să sublinieze aspectele interpersonale ale abilităților din relația de coaching. Experiența noastră sugerează că este mai util mai întâi să înțelegem exact "ce" ar trebui să facă un antrenor înainte de a trece mai departe pentru a înțelege "cum" ar trebui făcut. Abilitățile utile, aplicate într-un mod întâmplător sunt puțin probabil să fie o rețetă a succesului.

3.2.2 Coaching-ul ca proces

Coaching-ul, la fel ca toate procesele, necesită ca fiecare etapă să fie finalizată în mod corespunzător dacă întregul proces se dorește a se solda cu succes. Ratarea etapelor sau concentrarea pe o singură etapă în detrimentul celorlalte poate duce la confuzie și rezultate slabe. Fiecare etapă este descrisă mai detaliat în paragrafele următoare.

Etapa I - Analiza pentru conștientizare

Coaching-ul poate începe doar atunci când studentul dezvoltă o conștientizare a necesității de a-și îmbunătăți performanța sau de a schimba modul în care au făcut lucrurile. Fără o recunoaștere reală a nevoii, este aproape imposibil să se schimbe comportamentul.

Antrenorul trebuie să ajute studentul să dezvolte această conștientizare pentru că, în același mod în care poți lua un cal la apă, dar nu poți să-l faci să se usuce, nu poți antrena pe cineva până când nu vrea să fie antrenat. Utilizarea unui exercițiu de autoevaluare ca bază pentru o discuție ulterioară cu antrenorul este o tehnică puternică pentru dezvoltarea conștientizării.

În această etapă este, de asemenea, important să verificați preferințele stilului de învățare atât ale studentului, cât și ale antrenorului. Pentru cursant, acest lucru va oferi perspective asupra modalităților de învățare pe care le vor prefera în mod natural și, prin urmare, probabil că vor găsi mai ușor și mai plăcut procesul de învățare. Pentru antrenor, este important să recunoască orice diferențe de preferințe între ei și student.

Acest lucru va ajuta să se protejeze împotriva tendinței naturale de a sugera oportunități de învățare care funcționează bine pentru ei, dar care ar fi inadecvate pentru cursant. De asemenea, va ajuta la identificarea situațiilor în care orice obstacol în calea învățării poate fi cauzat de alegerea metodelor de către cursant, mai degrabă decât de dificultatea inerentă cu conținutul învățării.

Etapa II. Planificarea responsabilității

Acesta a fost mult timp a susținut că învățarea eficientă și dezvoltarea apar cu adevărat numai atunci când individul își asumă responsabilitatea personală pentru rezultat. Etapa de planificare a procesului de coaching reprezintă oportunitatea pentru student de a începe să își asume responsabilitatea. Există tentația de a ignora această etapă, mai ales dacă antrenorul sau studentul are o preferință activistă de stil de învățare și este nerăbdător să "mergem mai departe cu ea". Managerii ocupați sunt, de asemenea, înclinați să ignore această etapă și preferă adesea abordarea informală "hai să o facem pe fugă".

Pericolul de a rata această etapă este datorită faptului că uneori coaching-ul poate deveni un fenomen ad-hoc, adică nesimțit și nu se poate

concentra pe problemele reale. Dacă învățarea auto-gestionată este abordarea preferată, atunci planificarea este absolut vitală. Antrenorii nu pot și nu ar trebui să încerce să impună programe de învățare.

Studentii trebuie să se implice activ în luarea deciziilor. Unele compromisuri între un program ideal de învățare și ceea ce poate fi oferit în mod realist vor fi adesea necesare. Cu toate acestea, experiența sugerează că formarea unui Plan de Dezvoltare Personală (PDP) de managerul lor asigură faptul că timpul și spațiul necesar în ziua de lucru vor fi puse la dispoziție într-o manieră mai eficientă.

Un PDP de succes trebuie să răspundă la aceste întrebări cheie:

1. Ce este de realizat?
2. Cum se va face acest lucru?
3. Unde se va face?
4. Când va începe și se va termina?
5. Cine va fi implicat?
6. Cine trebuie să fie de acord cu planul?

În multe organizații, indivizii sunt deja încurajați să aibă PDP-uri. Într-o minoritate de cazuri, PDP-urile acoperă orice subiect care îi interesează pe studenți, deoarece organizația consideră că încurajarea dezvoltării obiceiul de învățare este mai importantă decât este ceea ce se învață. Cu toate acestea, este posibil ca puține organizații să urmeze această abordare eficientă și, probabil, majoritatea vor insista asupra faptului că un PDP este în mod clar legat de obiectivele de afaceri, precum și de aspirațiile individuale.

Pentru a fi extrem de eficient, un PDP de coaching (spre deosebire de evaluarea anuală tradițională PDP, care este adesea în practică doar o listă lungă de dorințe) ar trebui să se concentreze doar pe unul sau două obiective specifice de dezvoltare pe intervale de timp relativ scurte, poate doar în următoarele trei luni, de exemplu.

De asemenea, este important ca orice obiectiv de dezvoltare din PSP să fie SMART: specific, măsurabil, realizabil, studentant și ordonat în timp. Acest mnemonic simplu este adesea răsplătit doar în practică, dar poate fi o tehnică foarte puternică pentru a asigura o concentrare reală. PDP ar trebui să fie revizuit cel puțin lunar și, astfel, să devină o parte integrantă a procesului de management al performanței.

Etapa III de implementare a Planului, Utilizarea Stilurilor, Tehnicilor și Abilităților

Antrenorii trebuie să utilizeze stiluri și tehnici de implementare adecvate situației în care învață studentul , în care își desfășoară

activitatea. Stilul și tehnica corespunzătoare trebuie, de asemenea, să fie utilizate cu echilibrul corect al abilităților personale de coaching. Cele mai importante dintre aceste abilități sunt, probabil, oferirea de feedback, ascultarea atentă și interogatoriul eficient. Vom analiza mai multe tehnici de coaching, precum și aceste abilități în detaliu mai târziu.

Oportunitățile de coaching apar în multe ocazii, diferite în timpul zilei de lucru, și este important să profitați de ele atunci când apar. Acest lucru îi determină pe unii oameni să susțină că nu este nevoie de prea multă planificare formală și că cel mai bun coaching este informal și se bazează aproape în întregime pe interogatoriu și feedback imediat. Experiența noastră sugerează, totuși, că formarea conștientizării și a unui sentiment de responsabilitate personală necesită timp pentru o planificare adecvată, dacă se dorește realizarea unei dezvoltări reale.

Cele două abordări sunt, de fapt, complementare, în timp ce conștientizarea și planificarea formală sunt importante, coaching-ul informal ar trebui să aibă loc ori de câte ori apare ocazia. Preocuparea noastră principală cu privire la abordarea informală a coaching-ului este că de foarte multe ori duce la nici un rezultat odată ce entuziasmul inițial se uzează. Cel mai frecvent motiv pentru care coaching-ul nu se întâmplă este că oamenii nu reușesc să găsească timp să o facă.

O abordare mai formalizată care pune deoparte o oră pe săptămână sau lună în jurnalele ambelor părți este mult mai probabil să se asigure că se întâmplă. Depunerea formalizată a timpului poate părea plictisitoare, dar într-un mediu de lucru agitat produce adesea rezultate, mai ales atunci când managerul a semnat deja PDP-ul. Formalitatea asigură, de asemenea, adesea oportunități regulate de a monitoriza și de a revizui progresele înregistrate în ceea ce privește PDP și de a consolida învățarea nouă.

Etapa IV. Evaluarea succesului

Mulți antrenori confundă monitorizarea cu evaluarea. Monitorizarea este activitatea esențială de verificare periodică a progreselor înregistrate în implementarea PDP. Evaluarea este activitatea de revizuire a PDP după finalizarea acestuia. Este o activitate punctuală care implică antrenorul și studentul.

Întrebările cheie sunt:

1. Au fost atinse obiectivele de dezvoltare ?
2. Au funcționat diferitele componente ale PSD în secvențele în care au fost concepute?
3. Ce modificări, dacă există, au fost făcute la PDP și de ce?
4. A fost PDP rentabil?

5. Au existat beneficii neașteptate ?
6. Ce ai face diferit data viitoare ?
7. Este nevoie de un nou PDP pentru a îmbunătăți și mai mult performanța?

Este clar că, dacă răspunsul la întrebarea finală este "Da" (ceea ce probabil va fi ca performanța trebuie să se îmbunătățească continuu), atunci întregul proces de coaching trebuie să înceapă din nou.

3.2.3. Stiluri de coaching

Stilul descrie "modul în care se efectuează coaching-ul", deși unii scriitori (în mod necorespunzător, în opinia noastră) folosesc termenul "stil" pentru a descrie diferite roluri sau tipuri de coaching. Cu toate acestea, credem că există o definiție mai utilă și mai atotcuprinzătoare a stilului în același mod în care se înțelege că există diferite stiluri de învățare sau de lucru. Cu toate acestea, abordarea nu se bazează pe o analiză psihologică a antrenorului. Stilurile de coaching se bazează pe o analiză continuă care variază de la situații în care studentul este complet lipsit de experiență până la situații în care studentul este foarte experimentat și capabil. Atunci când coaching-ul studentilor este neexperimentat, stilul de coaching adecvat poate fi numit stilul "hands-on".

În cazul în care studentii sunt foarte experimentați, stilul este numit stilul "hands-off". Între cele două extreme este o varietate de stiluri pe care antrenorul trebuie să le poată adopta în întregime în funcție de nivelul de experiență și performanță al studentului. Cu cineva care este complet nou într-o situație sau trebuie să dezvolte o anumită nouă abilitate, poate fi în întregime potrivit pentru un antrenor să adopte un stil practic, aproape instructor. Atunci când aveți de-a face cu un individ cu experiență, cum ar fi un atlet olimpic sau un director executiv, este mai potrivit să adoptați un stil hands-off și să vă bazați în principal pe abilitățile de interogare și feedback.

Experiența arată că, cu cât un antrenor poate trece mai rapid de la un stil hands-on la unul hands-off, cu atât se va obține o îmbunătățire mai rapidă a performanței. Explicația simplă pentru acest lucru este că, pe măsură ce vă deplasați de-a lungul abordărilor spre hands-off, cu atât mai mult controlul și responsabilitatea sunt transferate de la antrenor la student.

O analogie sportivă

Carolyn Robertson este un fost director regional de vânzări din industria farmaceutică și, în cele din urmă, consultant în management. Ea se descrie ca fiind un entuziast al muncii, dar pasionată de tot. Acesta este raportul ei despre experiența percepută. Carolyn nu numai că s-a bucurat de sport. Ea și-a dat seama în curând că ea a avut potențialul de a încerca

să concureze la cel mai înalt nivel. Recunoscând nevoia de coaching specializat, ea a apelat la un antrenor experimentat de călărie pentru ajutor. S-au înregistrat progrese constante pe o perioadă de cinci ani și a obținut un succes modest în competiții, dar treptat antrenorul ei a adus din ce în ce mai puține îmbunătățiri. În încercarea de a îmbunătăți, a fost recomandată o schimbare de cal, dar încă nici un rezultat. A devenit frustrată și lipsită de încredere în sine. Relația ei cu antrenorul ei a devenit tensionată și a început să renunțe la ambiția de a avea succes în tot ceea ce face. În cele din urmă, ea a decis să-și schimbe antrenorul într-o ultimă încercare de a-și redescoperi forma.

Noul antrenor a introdus metode de învățare foarte diferite și, după doar câteva săptămâni, s-au făcut progrese semnificative. Noua abordare a fost foarte mult un hands-off ca stil de coaching. A început cu o evaluare de patru zile a calului și călărețului, atât împreună, cât și individual. S-a convenit asupra unui plan de acțiune împărțit în etape. Fiecare etapă a fost finalizată atunci când s-a ajuns la nivelul de competență convenit. Carolyn a fost rugată să țină un jurnal al tuturor activităților, gândurilor și auto-analizelor pe care le-a adus apoi la sesiune pentru discuții. Accentul s-a pus aici pe auto-reflecție care, pe lângă faptul că a fost un exercițiu valoros în sine, a economisit și timp. Carolyn spune:

Acum îmi dau seama că, atunci când lipsa progresului devine evidentă, trebuie să se ia timp pentru a analiza și explica cauza. Prin discuție, ar trebui să se convină asupra unui plan de acțiune.

Aceste sesiuni noi și mai formale de coaching au fost structurate în jurul unei serii de întrebări cheie:

1. Ce încerci să obții și este ceea ce obții?
2. Dar cum ar fi să încerci...?
3. Ce ai de gând să faci acum pentru a ajunge acolo unde vrei să fii?
4. M-ai lăsa să-ți spun ce simt în legătură cu asta?

Forțând-o pe Carolyn să se concentreze asupra obiectivelor ei reale în acest stil a încurajat-o să-și asume responsabilitatea pentru tot ceea ce s-a întâmplat. Cu toate acestea, la fel ca majoritatea situațiilor de coaching din viața reală, au existat momente în care un astfel de stil de coaching unic nu a fost întotdeauna adecvat. De exemplu, a fost adoptat un rol mult mai practic atunci când se abordează domenii noi sau deosebit de dificile.

Când s-a întâmplat acest lucru (probabil în legătură cu o anumită manevră), antrenorul a dat explicații despre ce era necesar și cum se putea face. Carolyn va încerca mai întâi mișcarea pe cont propriu; antrenorul ar demonstra apoi ce se întâmplă și ce ar trebui să se întâmple. Carolyn copia antrenorul și apoi repeta pe cont propriu, iar ei se întorceau în zona cu probleme la sfârșitul sesiunii pentru a verifica dacă învățarea anterioară fusese păstrată.

Cu toate acestea, în timpul tuturor sesiunilor de coaching, au avut loc evaluări constante continue, cu intervale de timp și obiective pe

termen scurt stabilite și resetate în mod constant în lumina progresului. Era vital ca succesul și realizările să fie recunoscute. Carolyn a fost, de asemenea, inspirată să-și petreacă timpul cercetând teoria echitației de succes, pe care a văzut-o ca parte a propriei dezvoltări de auto-coaching. În afară de a găsi acest tip de coaching plăcut și provocator, Carolyn a găsit forțe proaspete și încrederea ei a crescut. A avut o înțelegere mai profundă a proceselor și a cauzelor greșelilor. Cel mai important aspect este faptul că ea a devenit capabilă să ia măsuri corective din proprie inițiativă. Acest lucru a fost în contrast puternic cu experiența sa anterioară de coaching atunci când a simțit că nu a fost luată în serios sau nu i s-a acordat 100 % atenție de către antrenorul ei. În momentele de reflecție, ea simte că acest lucru ar fi putut fi pentru că ea a fost văzută ca o amenințare de către el, că ea a devenit o variantă mai bună decât acesta a prevăzut. Ea crede acum că:

Studentul trebuie să simtă că antrenorul are încredere în abilitățile lui sau a ei. Antrenorii trebuie să țină cont de experiența studentului, dar, în același timp, să nu facă presupuneri, mai ales dacă circumstanțele studentului se schimbă.

Noul ei antrenor, se pare, a găsit echilibrul corect. Pe lângă faptul că are tehnica potrivită, Carolyn consideră, de asemenea, că atitudinea antrenorului este vitală pentru succes:

Studentul trebuie să se simtă capabil să pună cele mai elementare întrebări, ceea ce înseamnă că niciun antrenor nu ar trebui să se pună la îndemâna fizic sau intelectual. Onestitatea, încrederea, empatia și respectul sunt cuvinte cheie în orice parteneriat de coaching.

După cinci ani, Carolyn a trebuit în mod clar să facă un pas important înainte în coaching-ul ei. Deși a recunoscut că aproape orice schimbare la acel moment ar fi ajutat-o, noile metode care sunt mai potrivite experienței, abilității și stilului de învățare preferat au ajutat-o enorm. Este clar, de asemenea, că antrenorul lui Carolyn, poate în mod inconștient, urmărirea multe aspecte ale modelului nostru ideal de coaching sugerat.

Mai multe exemple de la artiștii interpreți sau executanți

Joan Sutherland, cântăreața australiană de operă, s-a căsătorit de fapt cu antrenorul ei. L-a cunoscut pe Richard Bonyngue în 1951, când a intrat la Royal College of Music. Făcea studii avansate la vremea respectivă. I-a văzut marele talent și a început să o antreneze. La început, acest lucru a fost sub formă de sfaturi prietenoase, dar treptat a devenit din ce în ce mai formal. O tehnică de coaching celebră pe care a folosit-o pentru a-și dezvolta și extinde vocea a fost să stea la pian într-o poziție în care nu a putut vedea clapele. Făcând-o să copieze notele pe care le-a cântat, el a luat-o dincolo de limitele ei imaginative. S-au căsătorit la 16 octombrie 1954.

David Hemery, fostul campion olimpic la 400 de metri obstacole, a petrecut mulți ani cercetând, dezvoltând și exersând coaching-ul în sport

și afaceri. Are un fond de povești interesante. El compară propria sa performanță de medalie de aur la Jocurile Olimpice din Mexic din 1968 cu cea a lui Lyn Davies la săritura în lungime la aceleași jocuri.

Davies câștigase medalia de aur la jocurile olimpice anterioare de la Tokyo. Își cunoștea bine principalii concurenți și performanțele lor potențiale. El a fost, de asemenea, intens competitiv și a simțit că ar putea bate-le. Era mândru de voința sa de a câștiga din nou aurul. Acesta a fost obiectivul lui. Aproape imediat ce competiția a început, Bob Beamon, un atlet american puțin cunoscut, a produs un salt care nu numai că a bătut recordul mondial, dar a depășit așteptările tuturor cu privire la ceea ce a fost posibil. Davies știa că nu poate să-l bată. Încrederea lui s-a evaporat. A terminat pe ultimul loc, producând o performanță sub medie. Hemery și antrenorul său, pe de altă parte, și-au planificat meticolos abordarea de luni de zile.

Programul a inclus etape pentru timpii de calificare, selecția echipei, poziționarea în calificări și semifinale. Hemery a vrut să câștige aurul. El a calculat că, pentru a face acest lucru, el a trebuit să alerge mai repede decât oricine a alergat înainte. Acesta a devenit obiectivul său în finală. Așa a alergat cursa. Și-a depășit obiectivul de performanță, a câștigat concursul și, de asemenea, medalia de aur care a fost scopul său final. S-a confirmat importanța pe care el și antrenorul său au acordat-o planificării unui program și stabilirii clare a obiectivelor.

Acest lucru este, de asemenea, vital în situația profesională. Implicarea șefului tău în acest proces este importantă, de asemenea. Numai dacă managementul este de acord cu timpul necesar și cu obiectivele care trebuie atinse, acestea vor permite spațiului pentru ca antrenorul și studentul să lucreze.

John Bailey este consilier de dezvoltare la departamentul de contabilitate de la KPMG. El a identificat următoarele puncte de bune practici:

1. În situațiile în care coaching-ul este asumat pentru un anumit rol, este important să existe un schimb de așteptări.
2. Este esențial ca principiul coaching-ului să ajute oamenii să se ajute singuri și să nu creeze o dependență de antrenor.
3. Antrenorii trebuie să aibă abilități excelente de ascultare și interogare și să fie capabili să respecte încrederea.

Cameron Bumess, manager de fabrică de producție la ICI Pharmaceuticals, crede pe deplin că orice coaching este o parte integrantă a managementului. El este mereu în căutarea oportunităților:

Eu nu am nevoie de fapt, să fie experți tehnici în tot personalul meu. Posibilitatea de a asculta și de a pune întrebările potrivite, de a înțelege rapid o problemă și de a oferi feedback pozitiv este ceea ce văd ca fiind responsabilitatea mea de coaching. Mi se pare că "experiența- reflecție-concluzie-buclă de acțiune" este o formulă demnă pentru a fi de urmat,

care, de fapt, se aplică la aproape toate situațiile de coaching pe care le-am găsi eu însumi. Tot ceea ce fac este, în esență, orientat spre performanță. Eu folosesc coaching-ul ca un mijloc de a obține rezultate de la personalul meu (la un nivel în cazul în care pot delega munca pentru că altfel mi-ar trebui să fac eu însumi).

Nursing-ul este o profesie în cazul în care învățarea este o parte continuă și fundamentală a locurilor de muncă. Sally Bassett, un fost director adjunct de Nursing la Tillingdon NHS Trust, explică:

Dar chiar și o asistentă medicală nou calificată trebuie să poată antrena studenții asistenți medicali, în mod clar, un rol "hands-on" este necesar inițial atunci când pedeapsa pentru o greșeală poate fi o durere inutilă sau mai rău pentru un pacient. În cazul meu, trebuie să fiu la curent cu noile evoluții și, în timp ce mă așteptam la un coaching "hands-on" în timpul unei demonstrații a oricărei tehnici noi, personal răspund mult mai bine la o abordare "hands-off", pe măsură ce pun lucrurile în practică.

Garnet Marshall, a fost director de formare - instructor la British School of Motoring și a comentat:

Antrenamentul la BSM trece printr-o schimbare totală de etos. Noi credem că orice formă de coaching este o modalitate mai bună de a câștiga, mai degrabă decât modul autocratic de modă veche. Ne propunem într-o situație în care toată lumea o să se așeze într-un în mod care să-i încurajeze să afle lucrurile pentru ei înșiși. Nu vreau să într-o afacere în care oamenii se hrănesc cu forță. Pentru a crea mediul potrivit pentru ca oamenii să învețe, trainerul trebuie să devină un facilitator și un antrenor.

Terry, un instructor de conducere BSM în Brighton, a recunoscut în mod clar trecerea de la "hands-on" la "hands-off" drept spectrul teoretic de coaching în meseria sa. El trebuie să ia un începător complet, care poate nu a petrecut nici o oră la volanul unei mașini și să îl transforme ulterior într-un șofer responsabil și pregătit, care să respecte toate regulile rutiere. Acesta raportează că:

Primele câteva lecții sunt într-adevăr doar de instruire, mai degrabă decât de coaching în sensul său cel mai deplin. Dar cam la jumătatea seriei de lecții, studentul a fost învățat sau i s-a arătat tot ce trebuie să știe. De atunci, este o chestiune de practicare și perfecționare. Acesta cred că este momentul în care cred că lecția devine mai mult "hands-off" și, în cazul meu picioare-off, de asemenea.

Credeți-mă, nu aș fi în viață acum dacă nu aș avea controale duale! În acest stadiu, încerc doar să-i las să conducă fără să intervină. Dacă fac o greșeală, le voi spune și apoi îi voi determina să încerce să afle sursa problemei și de ce s-a întâmplat aceasta. Dacă este o greșeală majoră, atunci vom trage și vom analiza ce nu a mers bine.

3.2.4 Coaching și învățare

Bridget Kearns este Head of Training and Development la First Choice Holidays și are o viziune clară asupra legăturii dintre coaching-ul la locul de muncă și învățare. Aceasta susține:

Echipa mea operează pe o serie de principii. Credem că oamenii trebuie să-și amintească cum au învățat ca bebeluși. Să luăm, de exemplu, să învățăm să mergem pe jos. Cei mai mulți oameni:

1. nu a citit-o într-o carte;
2. au fost auto-motivați;
3. a eșuat de sute de ori;
4. și-au găsit propriul drum;
5. nu au primit premii de încurajare;
6. fiecare mică îmbunătățire a fost sărbătorită;
7. nimeni nu a spus "acest lucru nu este pentru tine".

Dar, în timp ce încercăm să ne asigurăm că toate cursurile noastre de formare sunt de susținere, provocatoare și distractive, operăm, de asemenea, și pe baza principiului "înainte și după". Acest lucru ne spune că ceea ce se întâmplă în timpul cursului în sine este relativ neimportant. Și de aceea acordăm atât de multă importanță rolului managerului ca antrenor. Eficacitatea învățării depinde de eficiența lor ca antrenor.

Charlotte Park este directorul Training and Development Departament din cadrul distribuitor de componente de inginerie BSL Ltd din Manchester. De asemenea, ea consideră că managerii ca antrenori sunt o verigă vitală în procesele de învățare și dezvoltare:

Coaching-ul continuu pentru a dezvolta abilități și cunoștințe este un instrument vital pentru fiecare manager în afaceri astăzi. Eliberarea personalului pentru a participa la cursuri de formare devine din ce în ce mai dificilă pe măsură ce operațiunile devin din ce în ce mai "slabe și mai medii" din punct de vedere al resurselor umane, iar evenimentele unu-la-unu rareori induc schimbările comportamentale sperate și, prin urmare, se dovedesc ineficiente pe termen lung.

Coaching-ul este deosebit de util pentru dezvoltarea managerilor seniori, în special a celor care nu își recunosc întotdeauna propriile slăbiciuni și, în adevărata tradiție britanică "Macho Management", se simt adesea inconfortabil să recunoască de fapt că au nevoie de orice dezvoltare.

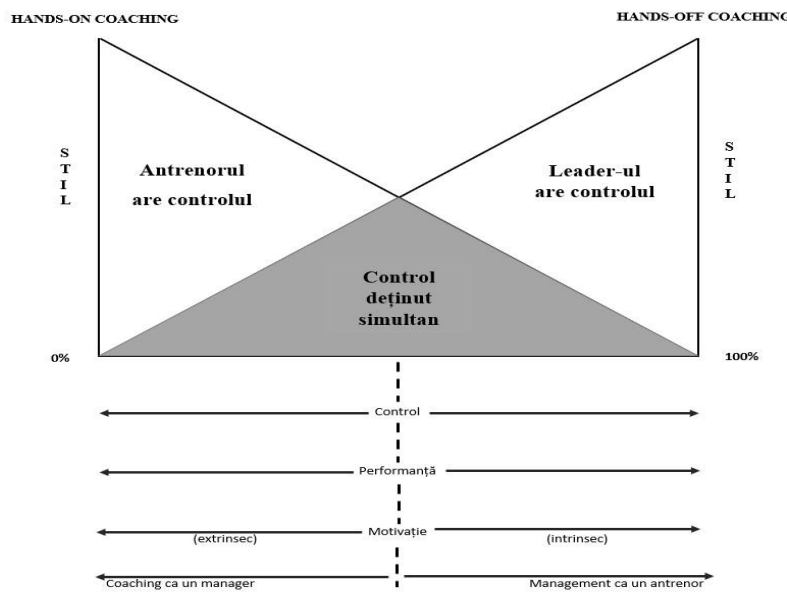
Prin înființarea unor sesiuni interne de coaching și mentorat în cadrul grupurilor interpersonale în curs de desfășurare, asigurând confidențialitatea completă, managerii seniori se simt capabili să exploreze idei, să dezvolte soluții diferite și să accepte feedback constructiv într-un mod care nu amenință cu privire la problemele de la locul de muncă din

viața reală cu care se confruntă în prezent. Din experiența mea, nu numai că ambele părți câștigă foarte mult din asta, ci câștigă și o modalitate excelentă de a-și face timp (sau activitate de dezvoltare conștientă, ceva care nu ar fi inclus în mod normal în lista lor de priorități de zi cu zi).

Gestionarea ca antrenor

Coaching-ul artiștilor interpreți sau a celor executanți olimpici pentru a ajunge la standarde chiar mai ridicate decât cele precedente este o activitate foarte sofisticată. Antrenorul, care de multe ori nu se află la același nivel de performanță cu cel al specialistului în domeniu, trebuie să recunoască faptul că individul are control total asupra performanței.

Antrenorul olimpic operează într-un stil hands-off și se concentrează în mare măsură pe atitudinea mentală a interpretului, mai degrabă decât pe abilitățile și tehnicile lor de bază. Antrenorii echipelor performante și al vedetelor din artele spectacolului trebuie să urmeze și ei acest tipar. Aceeași abordare a transferului de control, după cum am văzut, se aplică și la locul de muncă. Acest transfer de control este ilustrat în diagrama următoare.



Sursă: Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning (Eric Parsloe and Monika Wray; Kogan Page; 2000)

Mulți manageri consideră că este dificil să se deplaseze rapid de-a lungul stilurilor de coaching continuu spre o poziție hands-off. Parțial, acest lucru se datorează faptului că unii manageri sunt blocați într-un stil tradițional ierarhic de gestionare a comenzilor și controlului și sunt nepotrivite și incomode din punct de vedere personal cu schimbarea stilului. Uneori, cultura organizării lor și structura locurilor de muncă care trebuie făcute îi obligă spre un stil hands-on. De exemplu, într-o situație a unui departament simplu, repetitiv orientat spre sarcini, cu o fluctuație mare de personal sau o dependență puternică de persoane temporare sau cu contract scurt, un antrenor poate fi forțat în mod

constant în situații în care hands-on-ul este singurul stil adecvat de a adopta.

În mod similar, în situații de mare urgență, o alarmă de incendiu, de exemplu, nu există timp pentru o perioadă de interogatoriu reflectorizant! De asemenea, este adevărat că, în cazul în care managerii sunt trași la răspundere îndeaproape pentru rezultate imediate, cu sancțiuni severe pentru eșec, este dificil pentru ei să-și asume riscul implicat în renunțarea la control și încrederea în interpret, să-și asume responsabilitatea pentru îmbunătățirea performanței.

Aceasta este o problemă foarte reală pentru mulți manageri și a fost agravată de creșterea volumului de muncă și a stresului care a rezultat din multe experimente cu retehnologizarea, impactul noilor tehnologii și fuziuni. Aceste presiuni ajută la explicarea motivului pentru care mulți antrenori și cursanți operează probabil la aproximativ 25-30 la sută de-a lungul conținutului spre un stil hands-off. S-a vorbit mult despre partajarea controlului și a împuternicirii, dar de multe ori există o reticență reală și ușor de înțeles de a-l pune în practică.

Desigur, există o contradicție fundamentală în această reticență de a schimba stilul. Experiența arată că nivelurile mai ridicate de performanță din partea persoanelor și a echipelor sunt mai des atinse atunci când oamenii li se oferă un control și responsabilități mai mari. Așadar, dorința și presiunea pentru standarde de performanță din ce în ce mai ridicate sunt adesea, în practică, frustrate de reticența de a risca eliberarea controlului.

Această frustrare este de natură să contribuie la creșterea nivelului de stres pentru manageri. Pentru organizațiile care doresc să dezvolte "cultura învățării pozitive" necesare, nu există altă alternativă decât ca managerii să se deplaseze rapid în declinul constant stilului de coaching spre poziția hands-off. Acest lucru implică o schimbare în stilul de management de la "coaching ca un manager" la "gestionarea ca un antrenor".

3.2.5 Tehnici de coaching

Cele mai frecvente situații cu care se poate confrunta un antrenor sunt:

1. coaching-ul unui cursant neexperimentat sau ajutarea la dezvoltarea unei noi abilități;
2. găsierea de timp pentru a ajuta pe cineva să rezolve o problemă atunci când antrenorul este sub presiunea unui volum mare de muncă;
3. coaching-ul unui student cu experiență și capabil, care are timpul și motivația de a-și îmbunătăți performanța.

Pentru fiecare dintre aceste situații pot fi folosite diferite tehnici de coaching. Ne vom uita la fiecare dintre ele pe rând.

Coaching-ul studentilor neexperimentați

O tehnică care a fost găsită cea mai utilă în aceste situații se numește "Spirala practică" (încă o dată, vă rugăm să rețineți că acesta este un model, nu un set de instrucțiuni care trebuie utilizate în orice situație). Spirala practică începe cu o etapă inițială de explicație și demonstrație. Aceasta este urmată de o etapă de reflecție asupra învățării obținute în timpul etapei inițiale. Apoi vine o etapă de revizuire care se concentrează pe formularea unor concluzii specifice cu privire la cât de mult s-au înregistrat progrese în direcția atingerii obiectivului final.

Etapa finală implică planificarea de a practica din nou. Acest lucru, desigur, duce la o altă experiență nouă, dar de data aceasta către un nivel ușor mai ridicat de performanță. Întregul proces începe din nou și continuă să se încline spre niveluri din ce în ce mai ridicate de performanță după fiecare nouă sesiune de practică. Există o serie de puncte cheie pe care antrenorul trebuie să le urmeze în fiecare etapă a acestei tehnici:

Etapa 1 - Explicații și demonstrații

În această etapă trebuie să:

1. rezumați ceea ce urmează să fie explicat și demonstrat;
2. subliniați de ce este important;
3. să explice și să demonstreze;
4. rezumați, resubliniind de ce este important;
5. acordați timp pentru întrebări.

Etapa 2 – Reflecții asupra învățării

Această etapă ar trebui să fie temporizată în mod deliberat, de multe ori, pur și simplu pentru a permite câteva minute de gândire privată, luarea de note sau de manipulare a unei piese de echipament nou.

Etapa 3 - Analizați progresele înregistrate

În această etapă, antrenorul trebuie să-i reamintească studentului de scopul final al programului de învățare și să-l încurajeze să articuleze progresul pe care simt că l-au făcut până acum. Interogatoriul iscusit îi poate ajuta pe studenți să identifice orice bariere în calea învățării cu care se confruntă, precum și să le permită să clarifice orice domenii de neînțelegere care ar fi putut apărea.

Etapa 4 - Planul de a practica din nou

Oportunitățile de a pune în practică ceea ce s-a învățat sunt esențiale pentru a asigura atingerea standardelor de competență necesare. Antrenorul trebuie să asigure trei tipuri de sesiuni de practică:

1. în cazul în care se pot face cu ușurință greșeli și se pot lua măsuri

- de remediere fără a se face daune sau a se exprima vina;
2. oportunități de "observare atentă": în cazul în care cursanții pot profesa în situații reale de viață cu antrenorul în prezență strânsă pentru a putea interveni pentru a ajuta la corectarea oricăror defecte și pentru a construi încrederea cu feedback constructiv și laudă;
 3. oportunități de "verificare la fața locului": în cazul în care studentul este liber să opereze într-o situație reală, dar a luat la cunoștință faptul că vor exista controale ocazionale la fața locului de către antrenor pentru a oferi feedback și motivație.

Pe măsură ce studenții avansează în spirală, tipul de sesiune de practică pe care antrenorul îl va fi de acord cu studentul va trece, evident, de la fără riscuri la verificarea la fața locului. Rețineți că, deși spirala începe cu un stil complet hands-on, antrenorul se mișcă în mod constant în josul stilurilor continuu spre o poziție hands-off.

Tehnica "3-D"

Chiar și atunci când o organizație a urmat metodologiile de învățare adecvate pentru a-și dezvolta oamenii, încă apar probleme operaționale. De exemplu, uneori, oamenii cer ajutor în momente incomode pentru antrenor. Majoritatea managerilor se află sub presiuni din ce în ce mai mari, asupra timpului și ar putea fi cu adevărat dificil să-și reorganizeze prioritățile pentru a răspunde nevoilor imediate ale unui membru al echipei lor. Experiența a arătat că antrenorii care pot face față acestor situații sunt foarte apreciați de colegii și membrii echipei.

Antrenorii de succes își exprimă adesea convingerea că timpul petrecut în coaching pentru a ajuta este rambursat de mai multe ori prin îmbunătățirea performanței și niveluri mai ridicate de motivație. Esența gestionării acestor sesiuni de coaching sub presiune este să ne concentrăm cât mai repede pe potențialele soluții pe care cealaltă persoană le poate recunoaște și își poate asuma responsabilitatea personală pentru implementare. Tehnica "3-D" este una care a fost găsită utilă pentru aceste situații.

Pentru a utiliza această tehnică, un antrenor are nevoie pur și simplu de o foaie goală de hârtie sau de o diagramă flip. Studentul este rugat să definească rapid problema într-o singură propoziție. Interogatoriul atent și utilizarea tehnicii de analiză 3-D permit antrenorului și cursantului să identifice rapid trei elemente ale problemei în fiecare dintre cele trei rubrici:

- situația: termene, lipsa resurselor, geografie;
- oamenii: client nefericit, șef nerăbdător, furnizor nesigur;
- sinele: lipsa cunoștințelor tehnice, prioritățile contradictorii, atitudinea generală a studentului.

Cu aceste trei dimensiuni, sau aspecte, a problemei identificate, este de obicei relativ ușor de a identifica mai multe opțiuni de a alege, chiar dacă cele mai multe dintre ele necesită acțiuni legate exclusiv de studentul înșiși! Etapa finală este de a alege opțiunea "cea mai potrivită" pe care să o implementați efectiv.

Urmând această tehnică structurată, este posibil ca antrenorul să se concentreze rapid asupra acțiunilor potențiale. Bazându-se aproape în întregime pe interogatoriu, antrenorul poate ajuta oamenii să articuleze cele mai multe dintre problemele și opțiunile în sine. Antrenorul va permite studentului să se concentreze mai clar și să lase responsabilitatea de a lua decizii finale cu ei. În practică, această tehnică poate funcționa în 10-15 minute. De asemenea, este posibil să utilizați tehnica 3-D pentru a vă antrena printr-o problemă. Această tehnică poate lua următoare formă de set de enunțuri:

1. Definiți o problemă curentă într-o singură propoziție.
2. Enumerați trei aspecte generale legate de situația problematică.
3. Enumerați trei aspecte legate de persoanele implicate.
4. Enumerați trei probleme care se referă în mod specific la tine și la problemă.
5. Alegeți câte o problemă din fiecare dintre cele trei liste de trei probleme.
6. Acum identificați una sau mai multe opțiuni care sunt cel mai probabil să facă progrese în rezolvarea problemei.

Poate părea destul de simplu, dar funcționează. Tehnica funcționează cel mai bine atunci când antrenorul se bazează în întregime pe interogatoriu pentru a încuraja studentul să lucreze prin acest proces.

Tehnica GROW

Tehnica GROW își are originile în antrenorii sportivi care au fost influențați de cartea lui Tim Gallwey, *Jocul interior de tenis* (1974). Tehnica se bazează foarte mult pe utilizarea întrebărilor abile și pe urmărirea unei structuri clare. În primul rând, întrebările se concentrează pe "Obiectivul" pe care studentul dorește să-l atingă în sesiunea imediată de coaching. Apoi, accentul se pune pe "Realitatea" totală în care operează studentul. Aceasta este urmată de punerea sub semnul întrebării a "Opțiunilor" practice pe care studentul le-ar putea alege, pentru a atinge obiectivul pe care și l-a propus. În cele din urmă, accentul se pune pe "Voința" de a lua efectiv măsuri specifice pentru a pune în aplicare una sau mai multe dintre opțiunile alese anterior. Deci, modul ușor de a vă aminti structura este de a utiliza mnemonicul care rezumă tehnica GROW ca:

1. stabilirea Scopului ;
2. examinează Realitatea;
3. luați în considerare toate opțiunile;
4. să confirme voința de a acționa.

GROW este o tehnică puternică atunci când instruiți cursanții care au deja cunoștințe de bază, expertiză și entuziasm pentru problema implicată. Acest lucru este valabil în general într-un context sportiv, dar de multe ori nu este cazul în situații de muncă. În rândul cursanților neexperimentați, tehnica GORW este, din experiența noastră, adesea prea consumatoare de timp și sofisticată pentru situații practice de coaching de zi cu zi bazate pe muncă.

Elicopter vs Pescăruși

Coaching-ul de echipă presupune ca antrenorul să funcționeze în situații unu-la-unu, precum și în grupuri mici și mari. Tehnica GROW s-a dovedit a fi de succes în furnizarea unei structuri care să gestioneze această mare varietate de situații, deși antrenorul trebuie să dezvolte o expertiză specială pentru a gestiona o discuție de grup folosind tehnica GROW.

Un antrenor de echipă de succes trebuie, de asemenea, să dezvolte o calitate de "elicopter". Aceasta este capacitatea de a se ridica deasupra evenimentelor și presiunilor de zi cu zi și de a lua o imagine de ansamblu a ceea ce se întâmplă de fapt sau este probabil să se întâmple. Este mai degrabă ca și cum ai pluti într-o poziție aeriană, astfel încât "lemnul să poată fi văzut din copaci".

Această viziune mai detașată și mai obiectivă permite antrenorului să se năpustească pentru a ajuta la corectarea problemelor individuale, dar și în liniște pentru a relua o viziune strategică și tactică mai detașată și pentru a permite echipei controlul maxim al performanței imediate.

Calitatea "elicopterului" este destul de diferită de calitatea unui pescăruș . Un antrenor pescăruș este cel mai bine descris ca cineva care zboară în cercuri, face o mulțime de zgomot, se năpustește în jos spre pe câțiva oameni și zboară rapid din nou!

Coaching-ul este un proces care permite învățarea și dezvoltarea să apară și, astfel, performanța să se îmbunătățească. Pentru a fi un antrenor de succes, este necesară o cunoaștere și înțelegere a procesului, precum și varietatea de stiluri, abilități care sunt adecvate contextului în care are loc coaching-ul.