

Coaching
pentru performanță



SIR JOHN WHITMORE

Coaching

pentru performanță

PRACTICA ȘI PRINCIPIILE
COACHINGULUI ȘI ALE LEADERSHIPULUI

Traducere din engleză și note de
Mihaela Sofonea

 PUBLICA

The original title of this book is:

Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose – The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition, by John Whitmore

Copyright © 1992, 1996, 2002, 2009 by John Whitmore. This edition of WORK first published by Nicholas Brealey Publishing, London 2009. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-71-3

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WHITMORE, JOHN

Coaching pentru performanță : Principiile și practica leadershipului și ale coachingului / John Whitmore ; trad.: Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-8360-71-3

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

658.3

331.36

EDITORI:

Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

REDACTOR:

Doru Someșan

DTP:

Răzvan Nasea

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

DESIGN:

Alexe Popescu

CORECTURĂ:

Elena Bițu
George Chiriță

Cuprins

Introducere	7
-------------------	---

PARTEA I. PRINCIPIILE COACHINGULUI

1. Ce este coachingul?	17
2. Managerul în calitate de coach	35
3. Natura schimbării	45
4. Natura coachingului	55
5. Întrebări eficiente	71
6. Secvența întrebărilor	83
7. Stabilirea Țelurilor	89
8. Ce este realitatea?	103
9. Ce opțiuni aveți?	121
10. Ce veți face?	129

PARTEA A II-A. PRACTICAREA COACHINGULUI

11. Ce este performanța?	143
12. Învățarea și delectarea	151
13. Motivația și încrederea în sine	161
14. Coachingul: calea către sens și scop	179
15. Feedback și evaluare	185

16. Dezvoltarea echipei	199
17. Îndrumarea echipelor	209
18. Depășirea obstacolelor în coaching	219
19. Multiplele beneficii ale coachingului	233

PARTEA A III-A. LEADERSHIP PENTRU ATINGEREA ÎNALTEI PERFORMANȚE

20. Provocarea cu care se confruntă liderii	247
21. Fundamentarea leadershipului	261
22. Calitățile leadershipului	275

PARTEA A IV-A. TRANSFORMAREA PRIN INTERMEDIUL COACHINGULUI TRANSFORMAȚIONAL

23. Inteligența emoțională	295
24. Instrumentele psihologiei transpersonale	301
25. Direcția viitoare a coachingului	325

Anexă. Câteva soluții la exercițiul celor nouă puncte	333
Bibliografie	335
Mulțumiri	339

Introducere

În 1992, când am scris prima ediție a acestei cărți, aproape că nu existau alte cărți despre noile metode utilizate în coaching, a căror aplicabilitate să depășească granițele sportului. Scopul meu era să definesc și să stabilesc principiile de bază ale coachingului, înainte ca numărul celor care pătrundeau în acest domeniu emergent, dintre care unii nu păreau a fi înțeleși pe deplin profunzimea psihologică și potențiala anvergură a coachingului, precum și locul ocupat de acesta într-un context social mai larg, să devină prea mare. Fără a înțelege aceste aspecte, metodologia fundamentală, aplicabilitatea, scopul și reputația coachingului puteau fi distorsionate cu ușurință.

Coaching pentru performanță a devenit cartea de capăt în metodologia coachingului în departamentele de resurse umane și în școlile de coaching, atât în Anglia, cât și peste hotare, iar la ora actuală, deși domeniul s-a îmbogățit cu numeroase alte cărți remarcabile dedicate coachingului, în genere ne raportăm cu toții la un set comun de principii. Domeniul coachingului s-a dezvoltat și s-a maturizat, dincolo de orice așteptări, depășind, cu demnitate și fără a se plânge, obstacolele tipice debutului și implicite primilor pași. Există din ce în ce mai multe asociații profesionale și este reconfortant să constăți că, în mare măsură, relațiile dintre acestea se

bazează mai curând pe cooperare decât pe competiție. Cea mai mare dintre acestea, Federația Internațională de Coaching, are aproape 20 000 de membri în întreaga lume. Acreditările, calificările, standardele și etica sunt comune, fiind monitorizate într-un mod extrem de responsabil. Coachingul s-a transformat dintr-o industrie de nișă într-o profesie reputabilă, căreia i s-au dedicat câteva publicații de specialitate. Între timp, cartea de față a apărut în douăzeci și două de limbi, printre care japoneză, chineză, coreeană, rusă și majoritatea limbilor europene, înregistrând vânzări de aproximativ o jumătate de milion de exemplare în toată lumea.

Ce aduce nou
această ediție?

În această ediție am păstrat și consolidat secțiunile dedicate definirii coachingului, pătrunzând mai adânc, pentru a dezvălui rădăcinile sale psihologice, eliminând buruienile care sufocă disciplina. În lipsa unei baze temeinice, practicarea coachingului poate crea reprezentări și percepții eronate, implicând riscul ca această disciplină să nu fie considerată câtuși de puțin nouă și distinctă și incapabilă să se ridice la înălțimea promisiunilor făcute. Intenția mea este să clarific lucrurile, descriind și ilustrând ce este cu adevărat coachingul, la ce poate fi folosit, când și cât poate fi utilizat, cine îl poate întrebuința cu folos și cine nu.

Contrar captivantelor supoziții făcute în *The One Minute Manager*, nu există soluții rapide în afaceri, iar coachingul de calitate este o abilitate, poate chiar o artă, care necesită o înțelegere pătrunzătoare și o practică îndelungată pentru a-și concretiza întregul potențial. Lectura acestei cărți nu vă va transforma într-un expert în coaching, dar vă va ajuta să recunoașteți enorma valoare și potențialul coachingului, putându-vă

îndruma pașii pe drumul descoperirii de sine, fapt care va avea un profund efect asupra succesului dumneavoastră în afaceri, asupra abilităților sportive și de altă natură, precum și asupra modului în care vă raportați la ceilalți, la muncă și acasă.

Cea de-a patra ediție a cărții aprofundează principiile coachingului, explicându-le în termeni pe înțelesul tuturor și ilustrându-le prin analogii simple, provenind nu doar din afaceri, ci și din sport. De asemenea, clarifică procesul și practicarea coachingului, inspirându-se din experiența pe care eu și colegii mei am dobândit-o în urma nenumăratelor ore de training pe care le-am oferit participanților pe parcursul anilor care s-au scurs de la publicarea primei ediții.

Am adăugat capitole dedicate relației dintre coaching și leadership și conceptului de leadership ca atare. Sunt frecvent întrebat de către practicanți ai coachingului ce pot face pentru a-și menține și îmbunătăți abilitățile în profesia lor. Răspunsul meu este: exersați, exersați, exersați, însă fiind mult mai conștienți de voi înșivă și de alte persoane și dedicându-vă dezvoltării personale în mod continuu. Aprofundez acest aspect în mod serios în noile capitole despre leadership.

Am dezvoltat discuția despre semnificația inteligenței emoționale (EQ) și a interesului emergent în ceea ce privește inteligența spirituală (SQ) vizavi de performanță și modul în care se raportează acestea la coaching. Așteptările profesionale ridicate privind personalul și frecvența cu care angajații își caută rostul și scopul în raport cu munca îi obligă pe practicanții coachingului să-și rafineze abilitățile pentru a putea

Leadership
pentru
atingerea înaltei
performanțe

răspunde unor chestiuni existențiale mai profunde. Examinez aceste abilități și felul în care pot fi dezvoltate. Companiile trebuie totodată să accepte că valorile și etica lor sunt în declin, fiind în unele cazuri chestionate atât de către angajați, cât și de către clienți. Coachingul este extrem de eficient în dezvoltarea adevăratelor valori și producerea racordului în absența căruia performanța în afaceri nu poate fi nicidecum optimizată.

Ca și educația, motivația și managementul, coachingul trebuie să țină pasul cu dezvoltarea psihologică și înțelegerea modului în care oamenii își ating potențialul maxim. Întotdeauna există un decalaj temporal între lucrurile cunoscute în anumite cercuri și adoptarea deplină a acestora de către marea masă. Din nefericire, acest fapt se confirmă și în cazul coachingului. De exemplu, în sport, coachingul se bazează încă în mare măsură pe psihologia comportamentală, în vreme ce coachingul profesional se limitează în continuare mult prea mult la psihologia cognitivă și numeroși practicanți ai coachingului rămân cantonați în principiile psihologice umaniste care susțin că, luată în sine, conștiința însăși are, per ansamblu, un potențial curativ. Cu toate acestea, Inner Game* reflectă psihologia transpersonală, care evidențiază principiul voinței, al intenției sau responsabilității.

Bazele psihologiei transpersonale au fost puse cu aproape un secol în urmă de către Carl Jung și Roberto Assagioli, însă ideile acestora depășeau cu mult epoca în care s-au născut, fapt pentru care au fost întâmpinate cu oarecare rezistență, exacerbată de referințele la spiritualitate, care este asociată în mod negativ cu religia

* Jocul Interior, aluzie la seria de cărți scrise de Timothy Gallwey (n.t.).

de către unii oameni. Totuși, astăzi există o mai mare disponibilitate către explorarea unor noi căi în viață, iar practicanții coachingului trebuie să țină pasul cu coachingul transpersonal. În ediția de față, aprofundez domeniul transpersonal, deși aș dori să evit ca practicanții coachingului să presupună că tot ce poate oferi coachingul transpersonal se regăsește în aceste pagini, astfel că recomand cu căldură pregătirea în domeniul coachingului transpersonal, care are din ce în ce mai multă căutare.

Închei această a patra ediție cu un capitol despre viitorul coachingului, rolul acestuia în transformarea educației și a relațiilor de la locul de muncă și contextul social și cultural mai amplu care a dat naștere coachingului ca atare. Coachingul și principiile pe care se bazează sunt perene și globale. Constituie un liant semnificativ în evoluția de la ierarhie la responsabilitate față de sine, de la autocrație la adevărata democrație, de la consumismul cantitativ la sustenabilitatea calitativă, care este exprimată în fiecare domeniu astăzi.

Viitorul
coachingului

Pe parcursul întregii cărți, utilizez mai des masculinul, nu pentru că sunt sexist, nefiind cazul, nici pentru că îmi displace stângăcia stilistică implicită sintagmei „el sau ea“ sau „lui sau ei“, ceea ce este adevărat, ci pentru că mesajul meu îi vizează cu precădere pe bărbați. În cadrul cursurilor pe care le desfășor împreună cu colegii mei, femeile au dat dovadă în mod consecvent de o mai mare naturalețe în adoptarea filosofiei coachingului. Aceasta este mai adecvată stilului lor. Propriul meu coach este, desigur, o femeie. Poate că faptul că tot mai multe femei ajung să dețină roluri în conducere va contribui la consacrarea practicii

coachingului drept normă comunicațională la nivelul întregului domeniu al afacerilor. Sper că așa se va întâmpla și sper că modelul de coaching din această carte le va fi util unora dintre cititori.

Dezvoltați-vă!

La fel ca în cazul oricărei noi abilități, atitudini, stil sau convingeri, adoptarea etosului coachingului necesită devotament, exercițiu și un oarecare timp înainte de a ajunge să vină de la sine și să fie optimizat. Unora le va veni mai ușor decât altora. În cazul în care coachingul este deja stilul dumneavoastră, sper ca această carte să vă ajute să duceți ceea ce faceți deja pe culmi mai înalte sau să vă furnizeze o motivație mai deplină pentru ceea ce faceți intuitiv. Dacă nu a făcut parte din stilul dumneavoastră până acum, sper ca această carte să vă îndrume către noi moduri de gândire cu privire la management, performanță și oameni, furnizându-vă câteva repere în raport cu coachingul, care să vă ajute să vă inițiați în practicarea acestuia.

Nu există o singură cale adecvată pentru cei care practică coachingul. Această carte nu este decât o hartă care vă va ajuta să vă decideți încotro doriți să o apucați, prezentându-vă câteva căi de acces către țelul stabilit. Va trebui să explorați singuri teritoriul, dat fiind că nicio hartă nu poate reproduce infinita diversitate a peisajului creat de interacțiunile umane. Bogăția acestui peisaj poate transforma conducerea oamenilor într-o formă de artă unică și personală, prin care vă puteți decora, îmbelșuga și găsi bucurie la locul de muncă.

Ne confruntăm cu crize în numeroase domenii, atât în raport cu mediul, cât și în economie. Înregimentarea tradițională sau gândirea liniară nu mai sunt suficiente pentru a face față unor situații de urgență imprevizibile. Avem nevoie de capacitatea de a adopta o abordare capabilă să cuprindă întregul sistem, care este rezultatul dezvoltării personale, al trecerii de la vechea paradigmă a fricii la una bazată pe încredere și pe recunoașterea faptului că umanitatea evoluează atât social, cât și spiritual. Indivizii pot evolua mult mai rapid decât comunitățile, dacă decid să pornească într-o călătorie de dezvoltare personală. Date fiind eșecurile din domeniul leadershipului, atât de evidente astăzi, puțină evoluție obligatorie nu le-ar strica deloc liderilor noștri. În practică, procesul de coaching cultivă evoluția în fiecare etapă, căci evoluția izvorăște dinăuntru și nu poate fi impusă prin modalități prescriptive. Coachingul nu seamănă câtuși de puțin cu instruirea, esența sa constând în crearea condițiilor necesare învățării și dezvoltării. **DEZVOLTĂȚI-VĂ** pentru a ajunge în acest punct!

Partea

I

Principiile
coachingului

1

Ce este coachingul?

COACHINGUL SE CONCENTREAZĂ ASUPRA POSIBILITĂȚILOR
VIITOARE, NU ASUPRA GREȘELILOR DIN TRECUT

Concise Oxford Dictionary definește verbul *to coach* ca „a medita, a instrui, a face sugestii cu privire la, a lucra cu faptele”. Ceea ce nu ne ajută prea mult, căci lucrurile respective pot fi făcute în numeroase moduri, dintre care unele nu au nicio legătură cu coachingul. Acesta are de-a face la fel de mult cu modul în care se fac lucrurile respective, ca și cu ceea ce se face în fapt. Coachingul aduce rezultate în mare măsură datorită relației de susținere dintre coach și discipol, precum și datorită mijloacelor și stilului de comunicare utilizate. Discipolul ajunge să conștientizeze faptele, nu primindu-le de la coach, ci dobândindu-le din interiorul său, stimulat fiind de către coach. Desigur, obiectivul de a îmbunătăți performanța este copleșitor, însă întrebarea e cum poate fi cel mai bine realizat acest fapt.

Originile sportive ale coachingului

Conceptul de coaching își are originea în sport și, dintr-un motiv sau altul, avem antrenori *coach* de tenis și instructori de schi*. În experiența mea, ambii sunt, în mare măsură, instructori. În ultimii ani,

* În engleză: *tennis coaches* și *ski instructors*. Se face distincția dintre coach și instructor (n.t.).

pregătirea în tenis a devenit ceva mai puțin dogmatică și mai puțin bazată pe tehnică, însă are un lung drum de parcurs. Și instruirea în domeniului schiului a făcut progrese, însă mai puțin voluntar, cât în virtutea împrejurărilor. Snow boardingul și variațiunile pe această temă au fost „confiscate” de către tineri, care au devenit autodidacți, parțial deoarece puțini adulți din domeniul schiului tradițional puteau să-i instruiască. În afară de aceasta, tinerii de astăzi s-au săturat să facă ce spun adulții, fiind remarcabil de talentați în deprinderea unor noi abilități fizice. De asemenea, e mai ușor să înveți să te dai pe schiuri scurte, astfel că școlile de schi au trebuit să-și adapteze metodele pentru a le face mai degrabă pe plac clienților.

INNER GAME

Antrenorul
realizează că
obstacolele interne
sunt deseori mai
dificile decât cele
externe

Predarea tenisului, a schiului și a golfului a fost abordată cu peste două decenii în urmă de către Timothy Gallwey, pedagogul și expertul în tenis de la Harvard, care a aruncat mănua, publicând cartea intitulată *The Inner Game of Tennis*, urmată rapid de *Inner Skiing* și *The Inner Game of Golf*. Cuvântul „inner”^{*} era utilizat pentru a denumi starea interioară a jucătorului sau, ca să folosim cuvintele lui Gallwey, „adversarul din mintea noastră este mai de temut decât cel aflat de partea cealaltă a fileului.” Oricine a trăit una din acele zile pe teren când nu-ți iese nimic bine își va da seama la ce se referă. Gallwey susținea că, dacă antrenorul îl poate ajuta pe jucător să îndepărteze sau să reducă obstacolele interne care se pun între acesta și performanță, jucătorul își va descoperi neașteptata abilitate naturală

^{*} În traducere: interior, lăuntric (n.t.).

de a învăța și de a juca, fără a avea nevoie de prea multe sfaturi tehnice din partea antrenorului.

În momentul apariției cărților lui Gallwey, puțini antrenori, instructori sau profesioniști au subscris la ideile sale, ca să nu mai vorbim de adoptarea acestora, deși numeroși jucători le-au devorat pe nerăsuflăte, vânzările volumelor atingând cote impresionante, devenind bestselleruri. Fundamentele profesioniștilor erau amenințate. Credeau că Gallwey încerca să răstăl-măcească predarea sportului și că le ataca orgoliul, sub-minându-le autoritatea și principiile în care investiseră atât de mult. Într-un fel așa era, dar temerile lor le exacerbau fanteziile cu privire la intențiile acestuia. Nu îi amenința că vor deveni inutili, sugerând doar că ar fi mai eficienți dacă și-ar schimba abordarea.

Gallwey identificase esența coachingului. **Coachingul descătușează potențialul oamenilor cu scopul de a le maximiza performanțele.** Îi ajută să învețe mai degrabă singuri decât să se lase învățați de alții. La urma urmelor, cum ați învățat să mergeți? V-a instruit mama? Cu toții avem o capacitate înăscută de a învăța, pe care instruirea o subminează, de fapt.

Ideea aceasta nu este nouă: Socrate a exprimat acest concept cu aproximativ 2 000 de ani în urmă, însă filosofia sa s-a pierdut în goana către reduționismul materialist al ultimelor două secole. Pendulul a revenit în poziția inițială, iar coachingul, pe urmele lui Socrate, va mai fi în preajmă încă un secol, dacă nu trei de acum încolo! Cărțile lui Gallwey au coincis cu emergența unui model psihologic mai optimist asupra umanității decât vechea perspectivă comportamentalistă, conform

ESENȚA
COACHINGULUI

căreia nu suntem altceva decât niște recipiente goale în care trebuie să se toarne totul. Noul model sugera că suntem mai curând ca niște ghinde, fiecare ghindă conținând în sine potențialul de a deveni un stejar magnific. Avem nevoie de hrană, de încurajare și de lumină pentru a crește, dar stejarul este deja înlăuntrul nostru.

S-ar putea să
fie mai greu să
renunțăm la
instruire decât
să învățăm
să practicăm
coachingul

Dacă acceptăm acest model, care nu este contestat decât de câțiva retrograzi depășiți, modul în care învățăm și, mai important, felul în care îi învățăm și instruiem pe alții trebuie puse la îndoială. Din nefericire, ne dezbrăăm greu de obiceiuri, iar vechile metode persistă, chiar dacă cei mai mulți dintre noi sunt conștienți de limitările lor.

Dați-mi voie să duc analogia ghindei un pas mai departe. Poate că nu știți că puietii de stejar, care cresc dintr-o ghindă în pădure, dezvoltă rapid o singură rădăcină principală, nu mai groasă decât un fir de păr, prin care caută apa. Aceasta poate să coboare în adânc, până la un metru, deși puiul de stejar nu depășește treizeci de centimetri. Atunci când este cultivat în scopuri comerciale într-o pepinieră, rădăcina principală tinde să se înfășoare într-un inel pe fundul ghiveciului, fiind ruptă în momentul în care răsadul este transplantat, ceea ce conduce la apariția unui blocaj sever în dezvoltarea acestuia până la creșterea unei noi rădăcini. Nu se acordă suficient timp conservării rădăcinii de bază, iar majoritatea cultivatorilor nici măcar nu știu de existența acesteia sau de scopul său.

Când transplantează un pui de stejar, grădinarul înțelept desface inelul fragilei rădăcini, îi ia vârful și îl strecoară cu grijă într-o gaură verticală adâncă, pe care a săpat-o în pământ cu ajutorul unei bare metalice.

Puținul timp investit în acest proces, în stadiul incipient de viață al copacului, îi asigură supraviețuirea, permițându-i să se dezvolte mai repede și să devină mai puternic decât frații săi cultivați de om. Liderii înțelepți din afaceri utilizează coachingul călcând pe urmele grădinarului chibzuit.

Este dificil să aducem dovezi universale pentru a demonstra succesul noilor metode de coaching deoarece puțini le-au înțeles și le-au utilizat pe deplin, iar mulți alții nu au fost dispuși să renunțe la vechile căi consacrate pentru o perioadă suficient de lungă, încât să ajungă să culeagă roadele noilor metode. Cu toate acestea, de curând, atât datorită necesității, cât și progresului, participarea angajaților, delegarea, responsabilitatea și coachingul și-au făcut loc în limbajul de afaceri, pătrunzând uneori și în comportament.

Tim Gallwey a ilustrat probabil pentru întâia oară o metodă simplă, însă cuprinzătoare de coaching, care putea fi aplicată cu ușurință în aproape orice situație, mai exact în cartea sa *The Inner Game of Work*.

AFACERI INTERNE

Cu mulți ani în urmă, l-am căutat pe Gallwey, am luat lecții de la el și am fondat Inner Game în Marea Britanie. În curând am format o echipă de coaching la Inner Game. La început, cu toții erau pregătiți de către Gallwey, apoi ne-am ocupat singuri de acest lucru. Am organizat cursuri de Inner Tennis și vacanțe de Inner Skiing și numeroși jucători de golf și-au rafinat balansul în cadrul Inner Golf. În scurt timp, clienții noștri sportivi au început să ne întrebe dacă am putea aplica aceleași metode pentru a soluționa chestiuni importante în companiile lor. Am făcut-o și toți exponenții de

marcă din domeniul business coachingului de astăzi au absolvit sau au fost profund influențați de școala de coaching a lui Gallwey.

În urma anilor de experiență din domeniul afacerilor, am construit și elaborat acele metode inițiale, adaptându-le la problemele și condițiile mediului actual de afaceri. Unii dintre noi s-au specializat în a-i învăța pe manageri să practice coachingul, alții au activat pe cont propriu, în calitate de coach independent, ocupându-se de directori și de echipe de afaceri. Deși practicanții coachingului concurează unii cu alții pe piață, tind să fie prieteni și nu rareori lucrează împreună. Acest lucru luat în sine constituie o laudă adusă metodei, căci însuși Tim Gallwey sugera că adversarul din tenis este, de fapt, prietenul tău, dacă te determină să te întinzi și să alergi după minge. Nu îți e prieten dacă nu face decât să îți trimită mingea înapoi, căci acest lucru nu te va ajuta să faci progrese în joc, și nu asta încercăm cu toții să facem în diferitele noastre domenii de activitate?

Deși Tim Gallwey, colegii mei de la Performance Consultants International și mulți alții care practică la ora actuală coachingul în arena afacerilor ne-am inițiat în sport, coachingul în sine, în domeniul sportiv, s-a schimbat prea puțin în ansamblu. Rămâne cu cel puțin un deceniu în urma metodologiei coachingului care este, practic, universală în afaceri astăzi. Aceasta deoarece, atunci când am introdus coachingul în afaceri, cu douăzeci și cinci de ani în urmă, cuvântul era nou în acel context și nu aducea cu sine bagajul unei îndelungate istorii de experiență practică. Am reușit să introducem noi concepte fără a trebui să luptăm împotriva

unor vechi prejudecăți și a unor practicieni retrograzi din coachingul tradițional.

Ceea ce nu înseamnă că nu am întâmpinat rezistență față de coaching în afaceri; încă ne confruntăm cu acest lucru din partea unor oameni care în mod straniu au rămas izolați sau orbi la schimbare. Coachingul ca practică în afaceri este durabil, deși e posibil ca denumirea în sine să dispară pe măsură ce valorile, convingerile, atitudinile și comportamentele asociate cu acesta vor deveni o normă pentru toată lumea.

În cele din urmă, dat fiind că definesc coachingul, probabil că ar trebui să menționez noțiunea de mentorat, un alt cuvânt care s-a strecurat în jargonul de afaceri. Cuvântul își are originea în mitologia greacă, unde se spune că Odiseu, înainte de a porni către Troia, i-a încredințat casa și educația fiului său, Telemac, prietenului său, Mentor. „Spune-i tot ce știi“, a rostit Odiseu, stabilind astfel, fără să vrea, limitele mentoratului.

MENTORATUL

Mike Sprecklen a fost antrenorul și mentorul celebrei perechi de canotori alcătuite de Andy Holmes și Steve Redgrave, care au cucerit toate titlurile. „Ajunsesem într-un punct mort, îi învățasem tot ce știam, referitor la tehnică“, afirma Sprecklen la finalul unui curs de Performance Coaching cu mulți ani în urmă, „însă acest fapt deschidea posibilitatea de a merge mai departe, căci ei puteau simți lucruri pe care eu nici măcar nu le întrevedeam“. Descoperise o nouă modalitate de a-i face să progreseze, bazându-se mai curând pe experiența și pe percepțiile lor decât pe propria sa cunoaștere. Coachingul de calitate, ca și mentoratul,

pot și ar trebui să conducă performerul dincolo de limitele cunoștințelor coach-ului sau ale mentorului.

Unii oameni utilizează cuvântul mentorat în mod interșanjabil cu termenul de coaching. Citez din cartea lui David Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor*:

În ciuda varietății definițiilor mentoratului (și a diversității numelor conferite acestuia, de la coaching la consiliere și sponsorizare), toți experții și specialiștii în comunicare par a fi de acord că acesta își are originea în conceptul de ucenicie, în cadrul căruia un individ mai vârstnic și mai experimentat își transmite cunoștințele cu privire la îndeplinirea unei sarcini și la modul în care se acționa în lumea comercială.

Mi-e teamă că nu sunt de acord. Efectul coachingului nu depinde de „un individ mai vârstnic și mai experimentat, care își transmite cunoștințele cuiva“. Coachingul necesită competență în domeniul coachin-gului, însă nu și în disciplina aflată în discuție. Acesta este unul dintre punctele sale forte.

POTENȚIALUL

Fie că îndrumăm, sfătuim, consiliem, facilităm sau îndeplinim rolul de mentor, eficacitatea actului nostru depinde într-o mare măsură de convingerile noastre cu privire la potențialul uman. Expresiile „a scoate ceea ce este mai bun din cineva“, și „potențialul tău ascuns“ implică ideea că în interiorul nostru există ceva mai profund, care așteaptă să fie scos la iveală. Dacă managerul sau coach-ul nu crede că oamenii posedă mai multe capacități decât cele de care dau dovadă la un moment dat, nu va fi capabil să îi ajute să le scoată la suprafață. **Acesta trebuie să se gândească la**

oamenii săi în raport cu potențialul, nu cu performanța lor. Majoritatea sistemelor de evaluare au un grav deficit din această cauză. Oamenii sunt încadrați în diverse tipare în raport cu performanța lor, de care le e greu să se desprindă, fie în propriii lor ochi sau în cei ai managerului.

Pentru a scoate ceea ce este mai bun în oameni, trebuie să credem că aceștia dețin un potențial maxim, dar cum știm acest lucru? Cum știm cât vom găsi în ei și cum să scoatem ceea ce există la iveală? Cred că oamenii au un potențial care poate fi scos la iveală nu din cauza vreunei dovezi științifice, ci pur și simplu pentru că a trebuit să găsească rezerve pe care nu știam că le aveam, în timp ce activam ca sportiv profesionist, și pe baza observării modului în care oamenii își depășesc propriile așteptări, ca și pe cele ale celorlalți, în momente de criză.

Oamenii obișnuți, ca dumneavoastră și ca mine, pot face lucruri extraordinare atunci când trebuie. De exemplu, cine nu ar da dovadă de puteri supraomenești și de un curaj extraordinar pentru a-și salva copilul? Capacitatea există. Criza este cea care o catalizează. Dar este criza singurul catalizator? Și cât timp suntem capabili să dovedim un nivel extraordinar de performanță? O parte din acest potențial poate fi accesat cu ajutorul coachingului, iar performanța poate fi sustenabilă, poate că nu la niveluri supraomenești, dar, cu siguranță, la un nivel cu mult mai mare decât suntem dispuși să acceptăm în general.

Faptul că ceea ce credem în legătură cu capacitățile celorlalți are un impact direct asupra performanței lor

EXPERIMENTUL