

# **COACHING** PENTRU **PERFORMANȚĂ**

PRINCIPII ȘI PRACTICI PENTRU  
COACHING ȘI LEADERSHIP

PREFAȚATĂ DE JOHN MCFARLANE, PREȘEDINTELE BARCLAYS

**SIR JOHN WHITMORE**

PERFORMANCE CONSULTANTS INTERNATIONAL

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE EMILIA VASILIU



# Cuprins

Cuvânt-înainte .....	7
Prefață .....	11
Introducere .....	15
Notă pentru cititor .....	23

## **PARTEA ÎNTÂI**

### **COACHINGUL ESTE MAI MULT DECÂT COACHING**

1. Ce este coachingul? .....	29
2. Cum se creează o cultură de înaltă performanță .....	45

## **PARTEA A DOUA**

### **PRINCIPIILE COACHINGULUI**

3. Coachingul este inteligență emoțională pusă în practică .....	69
4. Managerul în calitate de coach .....	81
5. Un stil de coaching: parteneriat și colaborare .....	95
6. Conștientizare și răspundere: activarea învățării .....	113

## **PARTEA A TREIA**

### **PRACTICAREA COACHINGULUI**

7. Întrebări cu impact .....	133
8. Ascultarea activă .....	145
9. Modelul GROW .....	153
10. G: Gestionarea obiectivelor .....	163
11. R: Ce este realitatea? .....	183

<b>12.</b> O: Ce opțiuni aveți? .....	199
<b>13.</b> W: Ce veți face? .....	209
<b>14.</b> Coaching pentru sens și scop .....	239

## **PARTEA A PATRA**

### **APLICAȚII PARTICULARE ALE COACHINGULUI**

<b>15.</b> Sesiuni de coaching formal unu-la-unu .....	251
<b>16.</b> Coaching pentru performanța echipelor .....	261
<b>17.</b> Coaching pentru performanțe obținute prin minimalizarea pierderilor .....	283
<b>18.</b> Coaching pentru performanță la nivel de siguranță .....	299

## **PARTEA A CINCEA**

### **ATINGEREA ADEVĂRATULUI POTENȚIAL AL COACHINGULUI**

<b>19.</b> Măsurarea beneficiilor și a câștigului aferente investiției în coaching .....	311
<b>20.</b> Cum să declanșați schimbarea culturii .....	323
<b>21.</b> Calitățile conducerii .....	329
<b>22.</b> Treptele stăpânirii .....	345
<b>23.</b> Coaching avansat .....	353

#### **ANEXA 1:**

Glosar de termeni de coaching .....	369
-------------------------------------	-----

#### **ANEXA 2:**

Trusa cu întrebări de coaching .....	387
--------------------------------------	-----

#### **ANEXA 3:**

Câteva soluții pentru exercițiul celor nouă puncte .....	403
--	-----

Bibliografie .....	405
--------------------	-----

Mulțumiri .....	411
-----------------	-----

# Introducere

Niciodată nu a fost mai stringentă decât astăzi nevoia de schimbare a mediului de afaceri. Nu mai punem la îndoială că se impune o evoluție a culturii business – online-ul a restructurat felul în care se fac lucrurile și ajută la redefinirea relației dintre organizații și angajații lor. Astfel, aceștia dobândesc acces la performanțe latente până acum. După absolvirea studiilor superioare, mințile strălucite se luptau pentru internshipuri în companii stabile, cu vechime, precum Goldman Sachs. Acum, mulți dintre absolvenți visează la un internship în cadrul Google (Alphabet), Facebook sau altele similare, organizații care fac lucrurile altfel și care promet să le ofere angajaților lor o călătorie incitantă și plină de sens. Acesta este următorul pas în evoluția business, reconectarea afacerii la scopul său, la motivul care stă la baza existenței sale – la urma urmei, toate afacerile există pentru a satisface o nevoie? Această a cincea ediție a cărții *Coaching pentru performanță* va sublinia motivele pentru care toate organizațiile trebuie să își asume un nou fel de a face lucrurile, de ce coachingul este esențial pentru asta și cum reușește să fie un câștig triplu, pentru oameni, planetă și profit.

În 1992, când am scris prima ediție a acestei cărți, era una dintre primele dedicate în mod special coachingului și prima despre coaching la locul de muncă și a reușit să definească ideea de coaching la nivel global. Ba mai mult, a stimulat adoptarea coachingului de către organizații din întreaga lume, iar această carte este scrisă pentru un astfel de public, pentru cel care vrea să includă coachingul în organizații, în calitate

de lider sau coach. Inițial, scopul cărții a fost să definească și să stabilească principiile fundamentale ale coachingului înainte să se urce prea mulți pe acest val, dintre care unii s-ar putea să nu fi înțeles pe deplin profunzimea psihologică și potențiala amplitudine a coachingului, nici unde își are locul într-un context social extins. Fără a înțelege acestea, unii ar fi putut cu ușurință să denatureze metodologia, aplicațiile, scopul și reputația coachingului.

*Coaching pentru performanță* a ajuns să fie cartea despre coaching indispensabilă pentru cei din conducere, din departamentele de resurse umane și din școlile de coaching din întreaga lume, iar acum, deși există multe alte cărți de calitate care au contribuit la domeniu, în mare parte și în linii mari, respectăm cu toți un set comun de principii. Profesia de coach s-a dezvoltat și s-a maturizat peste orice așteptare și și-a gestionat debutul și primele provocări cu demnitate și fără mari eforturi. La începutul anilor 1980, când am înființat Performance Consultants, eram aproape singurii propovăduitori ai coachingului în Europa; acum există mai mult de 1 000 de afaceri centrate pe coaching și mai bine de 10 000 de persoane care îl practică în Europa, implicate în afaceri, educație, servicii medicale, cauze caritabile, departamente guvernamentale și orice altă activitate vă puteți închipui. Și, e drept, Performance Consultants și-a extins activitatea în 40 de țări din întreaga lume.

Există un număr din ce în ce mai mare de asociații profesionale ale coach-ilor și este îmbucurător să vedem că, în mare, acestea mai degrabă cooperează decât rivalizează.

Se convine asupra unor acreditări, calificări, standarde și principii etice robuste, monitorizate într-o manieră foarte responsabilă, ceea ce se datorează în mare parte celor de la ICF (International Coach Federation) și altor entități de acreditare

în coaching. Coachingul a trecut de la stadiul de industrie la scară mică la statutul de profesie respectabilă și există mai multe publicații dedicate domeniului. Noi, cei de la Performance Consultants, plănuim să susținem în continuare profesionalizarea acestei industrii. În timp ce predau ștafeta pionieratului în coaching pentru organizații colegilor mei mai tineri, recunosc că încă mai sunt multe de făcut, dar sunt încântat de ceea ce am făcut deja și de efectul pe care l-am produs în organizație. În acest sens stă mărturie faptul că această carte este tradusă acum în mai mult de 20 de limbi, inclusiv în japoneză, chineză, coreeană, rusă și majoritatea limbilor europene.

Avertisment: practicile nepotrivite din coaching cresc riscul ca acesta să fie prost reprezentat, perceput greșit sau etichetat ca nefiind neapărat o noutate sau ceva diferit, ori că nu se ridică la înălțimea promisiunilor. Intenția mea pentru această carte este să clarific lucrurile și să curăț „buruienile” din domeniu prin descrierea și exemplificarea a ceea ce înseamnă cu adevărat coaching, inclusiv rădăcinile psihologice pe care se bazează, la ce poate fi folosit și cum conturează stilul de conducere suprem, care să conceapă măsuri bine gândite și să stimuleze performanța.

## **Ce este nou în această ediție?**

Firește, această a cincea ediție este rezultatul mai multor ani de experiență în coaching, dar mai importantă este explorarea tendințelor din evoluția atitudinilor, convingerilor, comportamentelor umane și chiar a conștiinței însăși. Reflectă progresul acestor cunoștințe și maturizarea industriei coachingului.

## CUM SĂ GENEREZI PERFORMANȚĂ LA NIVEL ÎNALT

Probabil că este evident pentru toți că această carte se concentrează pe generarea de performanțe la nivel înalt. Însă ceea ce îmi doresc să subliniez în această ediție este că principiile din coaching se pot aplica oricărui tip de activitate și că vor duce la creșterea performanțelor. Când spun performanță, mă refer la ceea ce rezultă din diminuarea interferențelor și amplificarea potențialului. Am ilustrat acest lucru prin includerea unor exemple practice, dar și a capitolelor dedicate unor aplicații punctuale, cum ar fi Coaching pentru progres continuu sau Coaching pentru siguranța la locul de muncă.

În plus, această a cincea ediție inaugurează Curba de performanță, un model care cartografiază cultura unei organizații și care o pune în legătură cu acele condiții asociate performanțelor la nivel inferior, mediu sau înalt. Curba de performanță sprijină înțelegerea felului în care coachingul construiește o cultură a performanțelor superioare, revoluționând astfel abordarea tradițională a culturilor organizaționale. Aceasta este noua frontieră a dezvoltării în coaching și leadership.

## ACTIVITĂȚI PRACTICE, STUDII DE CAZ ȘI EXEMPLE DE DIALOGURI

În această ediție am căutat să fac în așa fel încât Practicarea coachingului (Partea a III-a) să fie și mai practică. Include capitolele originale despre punerea de întrebări, ascultare și modelul GROW, revizuite și actualizate prin casete de activități cu exerciții preluate din programele noastre de top de Coaching pentru performanță, pe care le coordonăm la nivel global.

Aceste activități de probă vă vor ajuta să vă formați abilitățile de bază necesare în coaching prin experiență directă, ceea ce reprezintă stilul de învățare pe care îl susținem noi și care s-a dovedit a fi cel mai eficient. La urma urmei, cineva poate fi pe deplin pregătit în teoria coachingului, dar să nu reușească să-l practice sub nicio formă. În plus, împărtășesc exemple noi de dialoguri la locul de muncă și noi studii de caz care demonstrează cum reușește coachingul să creeze performanțe la nivel înalt și care ilustrează aplicațiile practice ale unui stil de coaching în aspecte de leadership de zi cu zi. Aceste mostre de conversații de coaching s-au născut din experiența vastă pe care am dobândit-o eu și colegii mei de la Performance Consultants în urma colaborării cu organizații din întreaga lume și a lucrului cu multe mii de participanți la programele noastre în toții anii care au trecut de la prima ediție a cărții.

## **SISTEMUL DE FEEDBACK GROW ȘI MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI**

Am revizuit complet capitolul despre voință pentru a include feedbackul, pentru că acesta este crucial pentru performanța la nivel înalt. Foarte mulți dintre clienții noștri caută să se concentreze asupra dezvoltării și învățării continue și să se îndepărteze de abordările tradiționale ale managementului performanței. Aceștia sunt recunoscători și ușurați atunci când le prezentăm superiorilor lor Sistemul de feedback GROW, cadru de lucru care se folosește de o abordare de tip coaching pentru a transforma complet managementul feedbackului și al performanței. Fie că sunteți deja familiarizați cu modelul GROW, fie că nu, eu sunt convins că veți fi încântați de Sistemul de feedback GROW.



## **MĂSURAREA CÂȘTIGURILOR ȘI ROADELE INVESTIȚIEI ÎN COACHING**

La fel ca educația, motivația și managementul, și coachingul trebuie să țină pasul cu dezvoltarea psihologică și cu înțelegerea felului în care indivizii dau tot ce au mai bun. Ani de-a rândul am tot trâmbițat efectele uimitoare ale coachingului la locul de muncă și cum duce acesta la performanțe optime. Întotdeauna există o întârziere între ceea ce se știe în anumite cercuri și preluarea la nivelul maselor. Performance Consultants împărtășește doritorilor metodologia și exemplele referitoare la evaluarea și măsurarea coachingului. Am actualizat complet capitolul despre beneficiile coachingului, pentru a face cunoscută modalitatea prin care noi măsurăm câștigurile și roadele investiției (ROI), cele despre care știm că sunt percepute la scară largă ca fiind Sfântul Graal al coachingului în organizații.

## **DICȚIONAR DE COACHING**

A fost inclus și un glosar de termeni din coaching, pentru ca cititorii să poată explora și testa universul abilităților de coaching. Glosarul este preluat din cunoscutul seminar de coaching pentru performanță acreditat de ICF considerat de referință pentru cei care își doresc să își dezvolte abilități de leadership.

## **SETURI DE ÎNTREBĂRI**

În cele din urmă, chiar la finalul cărții, există o secțiune cu seturi de întrebări. Aceasta este o resursă utilă, pe care o puteți

accesa pe măsură ce vă familiarizați cu ceea ce înseamnă coachingul. A avea la îndemână întrebări (în loc de răspunsuri) este cea mai rapidă modalitate de a asimila noi aptitudini și de a vă remodela rețelele neuronale. După un timp, întrebările vor fi floare la ureche.

## Dezvoltați-vă!

În ciuda a ceea ce susține cartea *The One Minute Manager*<sup>\*</sup>, nu există reparații rapide în lumea afacerilor. Coachingul bun este o abilitate, poate o artă, care necesită o înțelegere profundă și multă practică pentru a-i pune în valoare uimitorul potențial. În această carte vă voi arăta de ce coachingul este esențial pentru a crea o cultură a performanțelor superioare și cum puteți să faceți asta. Lectura cărții nu vă va transforma într-un coach expert, dar vă va oferi un punct de început și vă va ajuta să recunoașteți uriașa valoare și potențialul coachingului și poate că vă va lansa într-o călătorie de autodescoperire, care va avea un efect profund asupra voastră și a organizației din care faceți parte, asupra abilităților voastre sportive și de alte natură și asupra calității relațiilor pe care le aveți cu alte persoane, la serviciu și acasă.

La fel ca pentru oricare altă nouă aptitudine, atitudine, manieră sau credință, adoptarea spiritului coachingului impune dedicare, practică și o anumită perioadă înainte să curgă firesc și să ajungă să aibă eficiență optimă. Unora le va fi mai ușor decât altora. Dacă ați adoptat deja stilul coaching, sper că această carte vă va ajuta să duceți la următorul nivel ceea ce faceți deja sau vă va oferi un argument mai puternic pentru

---

\* Carte apărută și în limba română cu titlul *Manager la minut*, traducere de Luminița Cioroianu, Editura Curtea Veche, 2009 (n.t.).

ceea ce faceți intuitiv. Dacă nu ați avut un astfel de stil în trecut, sper că această carte vă va ajuta să începeți să vă gândiți altfel la leadership, performanțe și oameni, respectiv vă va pune la dispoziție niște repere în materie de coaching, pe care să le folosiți pentru a începe să exersați. Sunt întrebate adesea ce pot face oamenii pentru a-și menține și ridica nivelul abilităților de coaching. Răspunsul meu este să exerseze, să exerseze și iar să exerseze, dar cu o mai mare conștientizare a sinelui și a altora și cu angajament față de propria dezvoltare personală continuă.

Nu există o cale bătorită pentru coaching. Această carte este doar un companion care să vă ajute să vă hotărâți în ce direcție să o luați și care să vă facă cunoștință cu niște căi prin care vă puteți atinge scopul. Va trebui să explorați singuri teritoriul, pentru că nimeni altcineva în afară de voi înșivă nu poate începe să cartografieze infinita varietate a peisajului interacțiunilor umane din viața voastră. Bogăția acestui peisaj poate face din coaching și leadership o formă personală și unică de artă cu care să vă decorați locul de muncă și prin care să îl apreciați și să vă bucurați de acesta.

Oamenii pot să evolueze și să își transforme munca și viețile dacă hotărăsc să înceapă o călătorie de dezvoltare personală. Organizațiile pot îmbunătăți și transforma viețile și munca oamenilor lor dacă se hotărăsc să înceapă o călătorie de dezvoltare la nivelul întregii organizații. În practică, procesul de coaching susține evoluția în fiecare etapă, deoarece evoluția începe din interior și nu poate niciodată să fie învățată prin modalități predefinite. Coachingul nu este deloc învățare, ci înseamnă crearea condițiilor pentru învățare și creștere. Dezvoltați-vă!

# Notă pentru cititor

Această carte a fost scrisă pentru două categorii de public – lideri și coachi (și cei care aspiră să devină oricare din cele două sau ambele). Permiteți-mi să clarific.

Când spun lideri, mă refer la managerii și la cei care îi conduc pe oameni în organizații. Pentru ei, această carte este un manual pentru a-și dezvolta propriul stil de leadership pentru performanțe înalte. Liderul nu își dorește în general să devină un coach certificat, dar a ști cum să conduci într-un stil de tip coaching, care stimulează potențialul și care duce la cel mai înalt nivel de performanță, este o abilitate care se învață din ce în ce mai mult în întreaga lume. Este cu adevărat calea spre o nouă specie de lideri și spre un nou tip de a conduce, care să se potrivească secolului XXI. Ambiția mea este ca aceste aptitudini să devină regula, ca vechile obiceiuri care nu le permit indivizilor să își atingă potențialul să fie înlocuite. Pe măsură ce din ce în ce mai multe organizații adoptă un stil de leadership de tip coaching, organizațiile vor deveni platforma prin care oamenii își vor împlini potențialul, iar relația dintre organizații și indivizi va ajunge în cele din urmă să evolueze până la simbioză.

Când spun coach, mă refer la cel care se ocupă de sesiuni formale de coaching cu oameni din organizații, adesea numite coaching unu-la-unu sau coaching executiv. În această categorie intră și coachingul intern (cei care se ocupă de acesta ca angajați cu normă întreagă în cadrul organizației), și cel extern (coordonat de persoane independente, care au fost contractate de către organizație). Eu cred că este esențial ca această cate-

gorie de indivizi să învețe să se ocupe de coaching în contextul unei organizații, pentru că în astfel de condiții vor lucra, și despre asta este vorba în *Coaching pentru performanță*. De asemenea, este vorba și despre combinarea magiei coachingului cu elementele afacerii cu scopul de a crea o experiență care să aibă impact cu adevărat – atât la nivelul organizației, cât și la nivelul indivizilor.

Pe parcursul acestei cărți folosesc termenul de „coach” pentru a mă referi și la directori, și la coach, pentru că organizațiile și liderii cu care lucrăm ajung adesea să folosească termenul de „lider coach” pentru a arăta că practică un tip complet diferit de leadership sau management, care le ridică abilitățile la un cu totul alt nivel. Am scris Capitolul 15 în mod special pentru cei care se ocupă de coaching intern și extern, pentru a explica felul în care se pot reuni toate aptitudinile pentru coordonarea unei sesiuni de coaching formal. Altfel, acolo unde există abilități particulare care se aplică doar liderilor sau doar coach-ilor, le evidențiez în text.

Pentru simplificare, am folosit termenul de „coach-uit” sau „discipol” pentru persoana care beneficiază de coaching, fie că este un coleg, un membru al echipei, un manager sau un participant la o sesiune formală de coaching.

Calitatea coachingului predat în această carte este foarte bună – standardele și calitatea sunt esențiale. Dialogurile de la locul de muncă sunt menite să reflecte nivelul de coaching impus unui coach certificat de ICF. Pentru liderii obișnuiți cu un alt stil se nasc adesea întrebări de tipul „Când să o spun?”. Vă invit să vă jucați cu instrumentele descrise în carte pentru a vă construi competențele cu ajutorul lor. Odată ce reușiți aceasta, vă veți găsi propria abordare pentru leadership autentic. Liderii cu care lucrăm descoperă că este util să le spună colegilor că își dezvoltă abilitățile de conducere și că încearcă

lucruri noi, în așa fel încât să existe înțelegere și sprijin față de modificările de comportament experimentate.

Fie că sunteți un lider sau un coach care vrea să se ocupe de coaching în organizații, aceasta este cartea care vă trebuie!

**Partea  
întâi**

Coachingul este  
mai mult decât  
coaching

# 1 | Ce este coachingul?

Coachingul se concentrează asupra posibilităților viitoare, nu asupra greșelilor din trecut

În ciuda faptului că există Federația internațională a coach-ilor (ICF), cu membri în 138 de țări, dacă ar fi să căutați „coach” sau „coaching” pe site-ul Oxford Dictionaries, tot nu v-ați lămurii cu ce se ocupă acești indivizi. Acolo ați găsi două definiții. Prima menționează un autobuz folosit pentru călătorii mai lungi, o cușetă de tren și călătoriile. A doua include pregătirea sau instructajul sportiv, meditațiile în particular și învățarea suplimentară. S-ar putea să vă surprindă că prima definiție este mai relevantă. Coachingul înseamnă o călătorie și nu are nimic de-a face cu instrucția sau predarea. Este cel puțin la fel de mult despre felul în care se fac lucrurile cât este despre ceea ce se face. Coachingul produce rezultate în mare parte datorită relației puternice de lucru care se formează și a mijloacelor și stilului de comunicare folosite. Cel care beneficiază de coaching dobândește informații și își formează noi abilități și obiceiuri, dar nu pentru că i se spune sau i se predă, ci prin descoperirea lor din interior, fiind stimulat de coaching. Desigur, obiectivul suprem este îmbunătățirea performanței, iar această carte dezvăluie felul în care se poate obține și susține cel mai bine aceasta.



## Jocul interior

Haideți să ne uităm la nașterea coachingului modern. Probabil că Timothy Gallwey a fost primul care, în urmă cu patru decenii, a ilustrat o metodă de coaching simplă, dar cuprinzătoare. Pedagog la Harvard și expert în tenis, acesta a aruncat mănua în 1974, publicând cartea *The Inner Game of Tennis*<sup>\*</sup>, urmată rapid de *Inner Skiing* și *The Inner Game of Golf*.

Cuvântul „interior” era folosit pentru a reflecta starea internă a jucătorului sau, dacă e să folosim cuvintele lui Gallwey, că „adversarul din propria minte este mai de temut decât cel aflat de cealaltă parte a fileului”. Oricine a avut vreodată pe teren una dintre acele zile în care nimic nu iese cum trebuie va înțelege la ce se referă. Gallwey a mers mai departe și a susținut că, dacă antrenorul îl poate ajuta pe jucător să își elimine sau să reducă obstacolele interne din drumul spre performanță, jucătorului i se va dezvălui o abilitate naturală neașteptată de a învăța și de a juca, fără să fie nevoie de prea multe sfaturi tehnice din partea antrenorului.

## Ecuția Jocului interior

Pentru a ilustra asta, Gallwey a creat ecuația Jocului interior, o ecuație simplă care, așa cum putem vedea cu ajutorul unei priviri retrospective, sintetizează foarte eficient obiectivul coachingului modern:

$$\text{Performanță} = \text{potențial} - \text{interferențe}$$
$$P = p - i$$

---

<sup>\*</sup> Carte apărută și în limba română cu titlul *Jocul interior și tenisul*, traducere din limba engleză de Cristina Tănase, Editura Spangugino 2013 (n.t.).