Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

JOSEPH O'CONNOR, unul dintre cei mai cunoscuți profesori de training și coaching din întreaga lume, este autor a peste 15 cărți, traduse în peste 25 de limbi. A lucrat, în calitate de trainer și consultant, cu mai multe companii și organizații de prestigiu precum Citibank, HP Invent, United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO). A asigurat consultanță în proiecte de cooperare industrială pentru țările în curs de dezvoltare. A predat în America de Nord și în America Latină, la Hong Kong și Singapore (unde a primit medalia Institutului National Community Leadership), în Noua Zeelandă și în majoritatea țărilor europene. În calitate de profesor invitat, a ținut cursuri de NLP la Universitatea din Santa Cruz, California.

La Curtea Veche Publishing au mai apărut de acest autor: *NLP și relațiile de cuplu* (în colaborare cu Robin Prior); *Manual de NLP*; *Introducere în NLP. Tehnici psihologice pentru a-i înțelege și influența pe oameni* (în colaborare cu John Seymour).

ANDREA LAGES este cofondatoare, alături de Joseph O'Connor, a companiei Lambent do Brasil. Profesoară atestată de NLP, oferă consultanță în afaceri și coaching. Organizează cursuri internaționale de certificare NLP și seminare colective sau individuale pe teme de comunicare, structuri organizaționale și succes în afaceri. A profesat în Mexic, Spania, Danemarca, Malta, Brazilia și Marea Britanie. Printre clienții ei se numără companii mari precum Certisign (Brazilia), Virtual Case și Procci.

JOSEPH O'CONNOR
ANDREA LAGES

COACHING *cu* NLP

Cum să fii un coach de succes

Ediția a III-a, revizuită

Traducere din engleză de
DANIEL-MIHAI DUNCĂ

CURTEA VECHE

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
O'CONNOR, JOSEPH
Coaching cu NLP: cum să fii un coach de succes / Joseph O'Connor, Andrea Lages ; trad.: Daniel Mihai Duncă. - Ed. a 3-a, rev.. - București: Curtea Veche Publishing, 2019
Conține Bibliografie și Index.
ISBN 978-606-44-0215-8

I. Lages, Andrea
II. Duncă, Daniel Mihai (trad.)

658.3
159.9

Redactor: Ludovic-Ștefan Skultéty
Corector: Elena Tătaru
Tehnoredactor: Chirachița Dogaru
CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091
redacție: 0744 55 47 63
distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21
fax: 021 223 16 88
redactie@curteaveche.ro
comenzi@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

JOSEPH O'CONNOR
Coaching with NLP. How to Be a Master Coach
Originally published in the English Language
by HarperCollins Publishers Ltd.
Copyright © Joseph O'Connor 2004

Carte publicată pentru prima dată în limba română
la Curtea Veche Publishing în anul 2007.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2019
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-44-0215-8

Tipar: ARTPRINT
E-mail: office@artprint.ro
Tel.: 021 336 36 33

Cuprins

Mulțumiri 9
Introducere 11
Visul 18

PARTEA I
CE ESTE COACHING-UL

Capitolul 1
De la imaginație la realitate. 23
Capitolul 2
Coaching-ul în viață și în profesie 44
Visul continuă. 56

PARTEA A II-A
ARTA COACHING-ULUI

Capitolul 3
Obiective și valori. 61
Capitolul 4
Prima ședință 99
Capitolul 5
Arta coaching-ului 138
Capitolul 6
Întrebările sunt răspunsul 146

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Capitolul 7
Credințele: regulile vieții dumneavoastră 179
Capitolul 8
Tranziția 207
Visul continuă 248

PARTEA A III-A
COACHING-UL ÎN PRACTICĂ

Capitolul 9
Coaching-ul în acțiune 253
Capitolul 10
Autoîndrumarea 267
Visul se sfârșește 282

PARTEA A IV-A
RESURSE

Resurse generale de coaching 287
Resurse pentru capitolul 2 300
Resurse pentru capitolul 3 307
Resurse pentru capitolul 4 314
Resurse pentru capitolul 6 332
Resurse pentru capitolul 7 334
Resurse pentru capitolul 9 336
Glosar 339
Bibliografie 345
Indice 347

Pentru
Mãezinha și Joseph Desmond O'Connor

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

CAPITOLUL 1
De la imaginație la realitate

> Cu toții visăm. În timp ce dormim, mințile noastre răsfoiesc experiențele din timpul zilei, dimpreună cu gândurile și emoțiile care vin odată cu ele, la fel cum un jucător împătimit de pocher împarte cărțile de joc în încercarea de a obține o mână câștigătoare. Aceste vise ne pot oferi indicii, ponturi și sugestii privind propria noastră viață – unde suntem și unde dorim să ajungem. Ne dramatizează atât preocupările, cât și dificultățile prin care trecem, irealul devenind realitate. Dar ele reprezintă mult mai mult. Atunci când visăm, ne folosim imaginația, ne înălțăm dincolo de limitele existenței, într-o lume fără granițe, unde multe lucruri sunt posibile și unde acțiunile nu ne sunt condiționate de cărțile ce ne-au fost împărțite. Suntem liberi să alegem orice carte de joc, astfel încât să avem orice combinație de cărți dorim. Visele, cele nocturne și cele diurne, ne duc dincolo de noi. Toate schimbările din viața noastră încep precum un vis – ne folosim imaginația pentru a ne proiecta în cel mai bun viitor posibil.

Ce are a face coaching-ul cu visurile? Coaching-ul se referă la schimbare, la a aduce lucruri noi în viețile oamenilor. Coach-ul este un magician al schimbării, care examinează cărțile de joc de care dispuneți, pentru a vă ajuta să jucați

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

mai bine acea mână; în același timp, el poate schimba regulile jocului sau poate găsi un alt joc, mai potrivit pentru dumneavoastră. Schimbările sunt generate de visurile despre o viață mai bună. După îndeplinirea unui vis, privim iarăși înainte și începem să visăm din nou. În spatele unui vis există întotdeauna un alt vis.

În ultimă instanță, această carte se referă la cum să vă transformați visurile în realitate. Este ceea ce un coach poate face pentru dumneavoastră. Coaching-ul vă declanșează imaginația, fiind, în același timp, extrem de practic în lumea reală. El lucrează cu țeluri și realizări, creând o legătură între lumea visurilor și cea a realităților.

În 1985 am participat (eu, Joseph) la un seminar muzical magistral, oferit de o pianistă pe nume Eloise Ristad. Ea îndruma îndeosebi muzicieni de concert care aveau trac, fiind și autoarea unei foarte utile cărți, *A Soprano on Her Head*. Seminarul și cartea m-au inspirat foarte mult, iar în noaptea ce a urmat, în timp ce stăteam în pat gândindu-mă la experiența trăită, am fost lovit de un gând: „Vreau să scriu o carte."

Imediat, conștiința mă provocă la o discuție serioasă.

„Nu poți scrie o carte!" a replicat ea prompt, pe un ton acid și disprețuitor.

„De ce nu?"

„Hm... pentru că nu știi cum."

„Dar pot învăța. Nu voi ști niciodată dacă sunt sau nu în stare să scriu o carte, decât dacă voi încerca."

Acest scurt dialog evidențiia cu multă claritate diferența dintre convingere și capacitate. Ceea ce îmi lipsea erau cunoștințele despre „cum să" scriu o carte. Dacă, la acel

moment, aș fi avut alături un îndrumător, acesta m-ar fi ajutat să-mi analizez credințele, să mă concentrez asupra obiectivului propus, iar apoi să-l ating. Neavând însă unul, am acționat ca și cum aș fi fost propriul meu coach. Mi-am impus standarde mult mai înalte decât aș fi crezut vreodată că o pot face și nu am lăsat convingerile ce îmi limitau acțiunile să mă oprească din a încerca să realizez ceea ce îmi doream.

Poate că și dumneavoastră citiți această carte deoarece doriți să vă fiți propriul coach sau doar sunteți interesat de coaching, în general. Poate că aspirați să deveniți un îndrumător pentru ceilalți, ori sunteți deja unul și urmăriți să vă îmbunătățiți aptitudinile. Poate că vă gândiți să apelați la un îndrumător sau doriți să descoperiți cum vă pot ajuta calitățile tipice unui coach să fiți mai eficient în profesia dumneavoastră de trainer, *counsellor* sau profesor. Poate că doriți să intrați în contact cu o nouă viziune referitoare la profesia dumneavoastră și să aflați ce cred alte persoane despre coaching. Oricare ar fi motivul pentru care ați cumpărat această carte, veți reduce semnificativ distanța dintre visuri și realitate, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru ceilalți.

Lupta pentru libertate

Un coach nu este doar un magician al schimbării, ci și un luptător pentru libertate.

Libertatea poate fi de două feluri: libertatea față de ceva și libertatea de a face ceva. Spre exemplu, în urmă cu câțiva ani, munceam (eu, Joseph) câte 50 de ore pe săptămână, predând lecții de chitară. Era o ocupație satisfăcătoare și plăcută, dar, în același timp, extenuantă. Nu era genul de

Libris.RO
Respect pe

muncă în care să poți moțăi din când în când sau care să-ți permită să te gândești la alte lucruri, întrucât un profesor de muzică este plătit să-și asculte elevii. Îmi iubeam slujba, dar îmi doream libertate față de ceva ce presupunea o solicitare neîntreruptă, mai multe ore la rând. Nu mă gândeam neapărat să mă reprofilez, ci doar îmi doream să mă pot relaxa, să am timp pentru a privi destins în jur, pentru a citi sau pentru a dormi, oricând aș fi simțit nevoia. Voiam să nu mă mai simt atât de obosit. După un anumit timp, am constatat că nu mai eram în stare să acord muncii pe care o prestam atenția cuvenită. Până la urmă, relaxarea e la fel de necesară pentru a putea munci fericit și eficient ca și timpul pe care îl petreci muncind. Aceasta este libertatea *față de ceva*.

Celălalt tip al libertății este libertatea *de a face ceva*. Odată ce ești liber față de o anume situație, te poți implica în altă activitate. În ce anume? În cazul meu, a fost vorba de scrierea unor cărți, de cizelarea exprimării și de pregătirea și oferirea a diverse cursuri de training.

Îndrumătorii lucrează asupra ambelor tipuri de libertate. Ei îi ajută pe clienți să se elibereze de circumstanțe neplăcute sau nesatisfăcătoare. Apoi, deschid calea către alegere și posibilități.

Cunoașterea inamicului

Dacă îndrumătorul și clientul său sunt implicați într-o luptă pentru libertate, atunci cine sunt inamicii? Ce anume blochează schimbarea pe care clientul dorește să o facă?

În cea mai mare parte a cazurilor, inamicii sunt acțiunile uzuale, gândirea uzuală. Ele se formează odată cu timpul și sunt greu de înlăturat. Ne formăm obiceiuri pentru că rezultatele lor ne sunt utile, altfel ele n-ar fi devenit

obiceiuri de la bun început. Dar vremurile se schimbă, iar deprinderile noastre nu mai sunt în stare să ne servească scopurile.

Deprinderile sunt menținute în variate feluri. Ne ordonăm spațiul înconjurător astfel încât să le putem păstra. În același timp, celelalte persoane se așteaptă să acționăm previzibil și, astfel, ne tratează într-o manieră ce poate fi prevăzută, consolidându-ne încă o dată obiceiurile. Deprinderile sunt precum pilotul automat la o mașină – sunt programate pentru o anumită viteză și merg într-o direcție anume. Prin urmare, șoferul nu mai trebuie să fie foarte atent la trafic. Pentru a schimba viteza și direcția, trebuie să-și recapete concentrarea. Odată ce deprinderile sunt schimbate, noua deprindere îl va conduce pe șofer într-o direcție diferită, pe un drum diferit.

Coach-ul atacă obiceiurile care înfrânează clientul, uneori prin război de gherilă, alteori prin asalt direct. Coaching-ul are drept scop schimbarea direcției în care merge viața clientului. În general, devierile de direcție se efectuează treptat, nu brusc. Schimbările mici dau însă rezultate mari.

Schimbarea direcției

Gândiți-vă la viața dumneavoastră ca la o călătorie. Nu știți încotro vă îndreptați, dar priveliștea e plăcută. După un timp, începeți să constatați că imaginile pe care le observați la marginea drumului se repetă. La un anumit interval, acestea se reiau iarăși și iarăși. Apoi, ajungeți la o intersecție. De fapt, de-a lungul călătoriei au existat mai mereu ramificații ale drumului, însă le-ați ignorat. Acum, aveți alături un coach care vă alertează în privința lor.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Schimbați direcția nu amplu, ci doar puțin lateral. O luați pe un alt drum, vă abateți ușor de la cel inițial.

Prima tentație este aceea de a vă gândi că schimbarea nu a meritat efortul depus. Într-adevăr, pe termen scurt, schimbarea este una nu foarte însemnată, dar cu cât veți menține mai mult această schimbare, cu atât mai departe vă veți afla de punctul din care ați plecat. După un an, vă veți găsi în mijlocul unui peisaj diferit, într-o țară în care nu ați mai fost niciodată. Destinația este una complet nouă, chiar dacă pentru a ajunge aici nu ați deviat decât o singură dată de la drum.

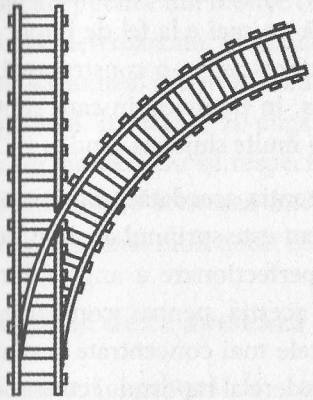
Cu cât este mai abruptă schimbarea de direcție, cu atât mai scurt va fi timpul în care veți ajunge într-o nouă regiune. Cu toate acestea, schimbările minore vă pot asigura și ele o nouă călătorie, cu condiția să fiți suficient de perseverent. Important e să continuați să mergeți pe noul drum, chiar dacă cel vechi va încerca să vă cheme înapoi cu promisiuni seducătoare despre siguranță și confort familiar. „Răul pe care îl cunoști" – vă va șopti el – „este mai bun decât cel despre care nu știi nimic." Există însă vreun rău pe noul drum?

Care este rolul îndrumătorului în acest proces? Coach-ul se ocupă de următoarele trei lucruri:

1. Vă arată drumul pe care vă aflați.
2. Vă indică alegerile pe care le puteți face și vă ajută să pășiți pe un alt drum.
3. Vă ajută să persistați în schimbarea făcută.

În general, viața este o serie de mici decizii. O schimbare dramatică reprezintă, de cele mai multe ori, totalitatea schimbărilor mici păstrate pentru momentul potrivit.

Fiecare decizie pe care o luăm ori ne menține pe același drum confortabil, ori ne duce spre cel pe care îl dorim cu adevărat. Coaching-ul ne ajută să ne decidem.



Viața este o serie de mici decizii

Coaching-ul în afaceri

„Organizațiile de învățare" sunt în centrul dezbaterilor specializate de mai bine de un deceniu. Noi credem că „organizațiile visătorilor" trebuie să primească la fel de multă atenție. Visurile există în mințile oamenilor care conduc organizațiile. Aceștia visează la o mai bună servire a clientului, la dominarea pieței cu un nou produs, la o abordare de marketing de succes sau la sisteme noi și îmbunătățite pentru a lucra mai bine, mai rapid și mai liber. Ei visează la transformarea organizației într-una cameleonică, una care să se poată schimba la fel de rapid precum mediul înconjurător, într-o piață aflată într-o continuă transformare. Coaching-ul poate schimba o afacere, ajutându-i pe cei implicați să viseze mai frumos și să transpună aceste visuri în realitate.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Întregul mediu de afaceri s-a schimbat radical în ultimii 20 de ani. Oamenii nu mai au slujbe pe viață, nu se mai află în căutarea acestora și nici nu se așteaptă să le fie propusă vreuna. Ei acționează cu un „egoism luminat", iar compania pentru care lucrează nu mai e la fel de importantă precum cariera pe care doresc să și-o construiască. Prin urmare, nu este exclus ca, în perioada în care sunt apți de muncă, să schimbe mai multe slujbe la rând.

Cu cât este mai pronunțată atenția acordată progresului personal și cu cât mai consistent este sprijinul acordat de către angajatori intenției de perfecționare a angajaților, cu atât mai valoroși devin aceștia pentru companie. Coaching-ul este una dintre cele mai concentrate și mai bune metode din punctul de vedere al raportului costuri–eficiență. El pune accentul pe ceea ce este important – pe aptitudinile oamenilor –, obținând rezultate vizibile și rapide.

Viața în companii este, la rândul ei, o serie de mici decizii. Aceste mici decizii reprezintă elementele ce mențin zilnic compania în stare de bună funcționare, păstrând vii încrederea și angajamentul forței de muncă. Prin coaching, angajații și managerii unei companii sunt ajutați să adopte, zi de zi, decizii de înaltă calitate.

Cu mai bine de zece ani în urmă, s-a publicat un studiu interesant privind modalitatea de luare a deciziilor într-un grup extins de companii europene. Concluziile studiului au fost acelea că două treimi dintre deciziile majore erau adoptate în conformitate cu strategia declarată a companiei. Procentul scădea la o treime în cazul deciziilor de importanță medie, în timp ce doar una din 20 de decizii minore era luată în conformitate cu politica oficială a

companiei. Gândiți-vă cum îi influența această stare de fapt pe angajații acelor companii. Deciziile majore nu erau foarte frecvente, deseori fiind adoptate în secret, fără a fi făcute publice din motive comerciale. Prin urmare, ele treceau neremarcate. Deciziile mici, de zi cu zi, afectau pe toată lumea, întrucât erau vizibile și cunoscute pe plan general. În fiecare zi, angajații observau că firma pentru care lucrează nu își respectă propria politică. Pentru persoanele care activează într-o companie, deciziile minore contează mai mult decât cele cu greutate.

Cine și de ce apelează la coaching?

Oamenii apelează la coaching din diferite motive, dar rațiunea de fond este întotdeauna reprezentată de discrepanța dintre visurile lor și realitate. Uneori, aceasta nu este una accentuată, fapt pentru care procesul de coaching poate fi încheiat în cel mult două ședințe. Să luăm, de pildă, un manager care dorește să le ofere un feedback mai eficient subordonaților săi. În momentul respectiv, el ori folosește cuvinte care îi ofensează pe subordonați, ori aceștia nu sunt suficient de receptivi. Coach-ul și clientul colaborează pentru a înțelege atât intențiile celui din urmă, cât și felul în care acesta lansează feedbackul, examinând cauzele incapacității sale de a se face înțeles. Apoi, cu o nouă percepție a fenomenului, managerul va putea descoperi căi inedite de difuzare a feedbackului. El va primi din partea coach-ului sarcina de a da feedback în forme noi și de a observa rezultatele. În săptămâna ce va urma, va discuta împreună cu acesta ce anume s-a schimbat și ce a învățat din experiență.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Există însă și probleme mai complexe, care necesită mai multe ședințe pentru a fi soluționate; spre exemplu, o dezamăgire majoră în viață sau o schimbare drastică a situației. Un client care, de pildă, este promovat la locul de muncă ar putea avea nevoie să-și dezvolte noi aptitudini. De asemenea, el va simți nevoia de a vorbi cu cineva despre asumarea unor responsabilități mai mari și despre impactul pe care această schimbare îl va avea asupra vieții sale.

Ceea ce reprezintă o inconvenienţă minoră pentru o anumită persoană poate însemna un necaz major pentru alta. Când este o problemă suficient de gravă sau de importantă pentru ca persoana care se confruntă cu ea să solicite ajutor? Oamenii au limite diferite. Limitele toleranței depind de obiceiuri, stil de viață și trăsături genetice. Unele persoane se pot simți inconfortabil chiar și la cea mai mică perturbare, în timp ce altele vor tolera mult timp o problemă majoră, înainte de a trece la acțiune pentru a remedia situația.

Circulă o glumă despre două broaște. Una dintre ele țopăie singură, într-un șanț creat de roțile unui camion. Cealaltă o vede și îi strigă: „Hei! Ce faci în văgăuna aceea? E mult mai bine aici sus. E mai multă mâncare."

Prima broască privește în sus și răspunde: „Nu pot ieși de aici."

„Te ajut eu să ieși", se oferă cea de-a doua broască.
„Nu. Lasă-mă în pace! Îmi e bine. E destulă mâncare aici pentru mine."
„Cum dorești", spune cealaltă broască. „Dar să știi că sus e mai mult spațiu de explorat. Te poți mișca în voie."
„Am aici tot spațiul de care am nevoie."
„Dar nu vrei să le întâlnești și pe celelalte broaște?"

„Uneori coboară ele aici, iar dacă nu o fac, le mai strig eu din când în când."
Cea de-a doua broască oftează adânc, după care se îndepărtează.
În ziua următoare, este surprinsă să o vadă pe cealaltă broască țopăind în apropierea sa.
„Hei!" strigă ea. „Credeam că nu vrei să ieși din groapa aceea. Ce s-a întâmplat?"
„Venea un camion."

Pentru a se trezi și a se pune în mișcare, unii oameni trebuie să fie deranjați de un „camion". Alții – cu toate că sunt mulțumiți de propria viață, plină de succes și satisfacții – se ghidează după zicala conform căreia „nu e obligatoriu să fii bolnav pentru a te însănătoși". Drept urmare, decid să apeleze la un coach, pentru a explora modalități prin care pot fi mai fericiți și chiar mai eficienți. Aflați într-un demers continuu de perfecționare, ei își doresc să fie cei mai buni dintre cei mai buni.

În primul caz, clientul îi poate cere coach-ului, explicit sau implicit, să îi redea viața de dinainte de perturbare. Cu alte cuvinte, odată ce camionul a trecut, șanțul îi pare din nou atrăgător. Coach-ul trebuie să evite, cu orice preț, această tentație, în caz contrar urmând să aibă mari dificultăți în colaborarea cu clientul. De ce? În primul rând, este imposibil. Nu poți da ceasul înapoi. În al doilea rând, chiar dacă acest lucru ar fi cu putință, clientul se va confrunta la un moment dat cu exact aceeași problemă. A încerca să-l readuci pe client în punctul inițial înseamnă a administra un proces de coaching echivalent cu acțiunea filmului *Ziua cârtiței* (*Groundhog Day*), în care aceleași probleme se repetă obsesiv zi de zi. Prin coaching, oamenii sunt îndrumați