

Alain Cardon, *Dictionnaire commenté du coaching*

Copyright © Groupe Eyrolles, 2009

Carte apărută la Groupe Eyrolles, parte a companiei Éditions d'Organisation, Franța

Copyright © Editura BMI, 2018

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea în orice formă, parțial sau în întregime.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CARDON, ALAIN

Dictionnaire de coaching commenté / Alain Cardon ; trad.: Laurențiu Zoicăș. - București : Editura B.M.I., 2018
Contine bibliografie. - Index
ISBN 978-606-8038-35-3

I. Zoicăș, Laurențiu (trad.)

65

Editura BMI

Aleea Baiut nr. 11, sector 6, București

Tel/Fax: 0314.206.693; 0721.29.20.05

Web: www.topbook.ro; E-mail: editurabmi@gmail.com

Alain CARDON

DICȚIONAR DE COACHING COMENTAT

Suntem deosebit de mulțumiri că publicarea noastră se bazează pe numai o singură influență: cea a unui ziar săz din cîteori și a unei reviste de referință. Totuși, multă inspirație a influențelor mele provin din întâmplătoare, din dialoguri teorizante și din schimburile consistente cu numeroși interlocuitori, ceea ce înseamnă de conferință, stage de formare, prietenii personale și experiențe profesionale.

În unele cazuri, îl voi cîta ca prieten în textul de față. Ca să le mulțumească tuturor – cunoștințe, clienți, osmeni care, de aproape sau de departe, au influențat sau au alimentat această carte – nu știu de unde să încep. Încă și mai greu mi-ar fi să disting în mod corect și precis ce amume datorez și cui.

Sunt deosebit de inspirație pentru un dicționar ca acesta este cu atât mai greu de reprodus, cu cat ea se sprijină și pe o reflectie lingvistică stimulată de sensul cuvintelor. Or, cuvintele pe care le folosim și sensul pe care îi dăm sunt mai degrabă la experiența noastră personală. Cum eu sun tot cînd într-un amestec de culuri și rămân un călător înălit, mă pierd adesea în interpretări aproximative, în traduceri nu foarte fidele, în concluzii proprie, în gânduri laterale. Marea majoritatea a deficitilor din cartea de față vine dintr-o reflectie personală îndelungată, dintr-o experiență de viață care nu este de învățare diverse, de mersuri diverse, de relații, de cunoaștere a unor culturi și de un întreg parcurs. În



Pentru a ilustra importanța capitală a cuvintelor în meseria de coach, acest vocabular propune o revenire parțială și părtinitoarea asupra sensului expresiilor folosite spre a descrie și practica această meserie și – de ce nu? – în scopul de a contribui la definirea deosebirilor dintre ea și alte meserii asa-zis înrudite.

Glosarul de față nu se pretinde exhaustiv. Fiecare definiție încearcă în primul rând să-i propună cititorului o reflecție lingvistică ce se vrea pedagogică asupra contextului meseriei de coach „sistemic”, practicate pe lângă un individ cu titlu personal sau profesional, uneori în cadrul unei echipe, al unei întreprinderi sau al unei organizații. Dat fiind că fiecare dintre definițiile de mai jos trimite la alți termeni și că sensul pe care-l dăm fiecarui cuvânt nu poate fi înțeles pe deplin decât dacă-i sesizăm locul în întregul din care face el parte, îi sugerăm cititorului să consulte glosarul în ansamblul lui și, desigur, la întâmplare. La aceasta va contribui și ordinea – pur alfabetică – în care apar termenii propusi.

20 A

Achiziția este procurarea unui lucru de preț în condiții avantajoase. Astfel, răscumpărarea și preluarea unei întreprinderi de către alta poate fi considerată o achiziție. În general, achiziția este prezentată ca o investiție menită să producă valoare adăugată într-un interval de timp precis.

Atentie

Dacă preluarea unei întreprinderi este un lucru relativ ușor, priceperea de a o pilota nu vine de la sine. Cel care a făcut achiziția trebuie să vrea mai întâi să-i înțeleagă modul de întrebuitare.

Foarte multe jucării sunt, la foarte scurtă vreme de la achiziționarea lor, distruse de utilizatorii nerăbdători, care nu stau să citească instrucțiunile de folosire. Așa se întâmplă și cu achizițiile de întreprinderi care se dovedesc pe termen foarte scurt niște cheltuieli inutile, din cauza nepriceperii cumpărătorilor de a-și pilota noua întreprindere. Astfel de cumpărători pornesc de la principiul că, odată ce au reușit să cumpere ceea ce considerau a fi o pradă, toate dificultățile au dispărut.

Acești noi proprietari vin în general ca niște cuceritori nerăbdători și nu așteaptă să înțeleagă modul de a opera al noului lor teren de învățare. De cele mai multe ori, greșelile lor imediate nu fac decât să distrugă potențialul achiziției făcute, punându-i pe fugă pe cei mai buni

Responzalitatea, însotitorii de cei mai buni clienți. Drept urmare, multe achiziții nu produc nici jumătate din cât au costat.

Pentru ca o nouă achiziție să devină profitabilă, este necesar ca atât cumpărătorii, cât și sistemul achiziționat să beneficieze de asistență pe perioada de adaptare a cumpărătorilor la sistem și invers, precum și în intervalul de timp în care entitatea nou creată este condusă prin „copilotaj”.

V. și metacultură.

Acompaniere

Cuvânt folosit adeseori pentru a defini numeroase abordări și meserii din domeniul relației de ajutorare și al terapiilor. În coaching, termenul este utilizat în sensul lui etimologic, care trimite la companion și la sinonimele acestuia, însotitor, tovarăș.

- Cuvântul acompaniere evocă relația de egalitate pe care o poți avea cu un tovarăș de drum în cursul unei deplasări, al unei călătorii în grup sau al unei evoluții trăite în comun.
- Termenul ilustrează ideea că orice coach merge alături de clientul său, în raport cu care nici n-o ia înainte, nici nu rămâne în urmă, și că o face fără să-l poarte el pe brațe sau în cârcă.
- Tot de aici reiese că și clientul este în stare să meargă singur, și că și el își acompaniază, la rândul său, coachul.
- Să remarcăm în treacăt că și noțiunea muzicală de „acompaniament” se poate aplica foarte bine relației dintre coach și clientul său.

Coachingul nu este aşadar o relație de ajutorare, ci mai degrabă o relație de întovărășire, în care fiecare dintre parteneri parurge un drum deopotrivă singur și însotit. Coachul nu este călăuza care cunoaște drumul mai bine decât clientul său. El are mai cu seamă grijă să nu stea în calea acestuia și să nu încerce să-i definească traseul de urmat. Valoarea adăugată a unui coach este dată de simpla lui calitate de

însotitor sau de tovarăș de drum, ca și de prezență lui ca martor, care-i oferă clientului spațiul necesar definirii propriilor sale motivații, a propriilor sale obiective și a mijloacelor pe care dorește să le obțină și să le mobilizeze spre a atinge aceste obiective.

V. și martor.

Acord

Echivalent al termenului englez *agreement*, piatră unghiulară a practicării coachingului. În acest sens, cuvântul *acord* ar putea înlocui termenul de *contract*, folosit prea adesea și, astfel, compromis – cel puțin în coachingul din Franța.

Într-o relație de coaching, ca și în muzică, un acord corespunde unei puneri în armonie. Două persoane care se pun de acord intră pe aceeași lungime de undă, ca să poată apoi să comunice una cu celalătă, să parcurgă un drum și să creeze împreună, ca într-un ansamblu muzical.

Atenție

La un prim nivel corporal sau fizic, atunci când două sau mai multe persoane se pun de acord sau intră pe aceeași lungime de undă, ne putem gândi că gesturile lor, ritmurile lor respiratorii, cardiace și cerebrale, tensiunea lor arterială etc. ajung să se armonizeze până la a se suprapune.

Această punere în armonie interpersonală și corporală este măsurabilă în decursul oricărei con vorbiri intime însotite de o ascultare atentă și respectuoasă. Intimitatea dublată de respect este caracteristică adevăratei relații de coaching. La nivel operațional și pentru a-și acompania mai eficient clientul, coachul se va pune de acord cu acesta de-a lungul fiecărei ședințe și secvențe de coaching. Printr-o ascultare însotită de întrebări și de reformulări precise, coachul se asigură că fiecare etapă a drumului parcurs de clientul său respectă intenția, ritmul și voința acestuia.

În coaching există multe tipuri și niveluri de acorduri cu clienții. Primul este contractul formal de coaching. Acesta este urmat:

- de acorduri cu privire la tipul de relație coach-client;
- de acorduri de ședințe pe una sau mai multe ore;
- de acorduri de sevențe pe câteva zeci de minute;
- de acorduri prealabile intervențiilor coachului (cererea permisiunii de a interveni, de a pune o întrebare etc.);
- de acorduri de confruntare, care au mai ales rolul de a-i arăta clientului distanțele percepute între spusele și faptele clientului sau coachului;
- de acorduri sau de contracte de aplicații pe teren pe care urmează să le facă clientul;
- etc.

Permanenta grija a coachului de a se pune constant de acord cu clientul – mai întâi cu privire la obiective, apoi la toate etapele parcursului său – este o garanție a faptului că, atât în formă cât și în fond, clientul își dirijează propria traietorie.

V. și contract.

Acreditare

Validare profesională, proces prin care trec toți practicienii unei meserii, inclusiv coachii.

O acreditare etică este cea făcută de o instanță neutră – nici asociată, nici afiliată, nici subordonată etc. unei instituții de învățământ. Cu alte cuvinte, nimici nu trebuie să fie, concomitent, judecător și judecat.

Permisele de conducere nu sunt eliberate nici de școlile de șoferi, nici de instructori.

Un proces de acreditare autentic al coachilor profesioniști validează candidați originari din diferite școli care coexistă pe aceeași piață și își fac concurență.

Atenție

În lumea coachingului trebuie manifestată rezervă față de toate ciclurile sau stagii de formare care se încheie cu acordarea de certificate sau diplome.

O acreditare profesională presupune o evaluare pe baza unor criterii de competență precise, demonstate de un candidat. Acreditarea nu se bazează pe o dinamică de cooptare relațională, cum este primirea în rândurile unui club exclusivist.

Acreditarea profesională este făcută de către un juriu de profesioniști recunoscuți, acreditați la rândul lor și cu competențe în materie de acreditare, și nu de către niște evaluatori ocazionali sau de colegi.

O acreditare profesională exigentă respinge un număr suficient de mari de candidați, făcându-le recomandări precise care le vor permite ca, ulterior, să treacă cu succes examenul de acreditare. Un proces care validează sistematic peste 75% dintre candidați seamănă mai degrabă cu un rit de trecere social decât cu un proces de acreditare profesională.

ACEste câteva exemple ilustrează o serie de derapaje din practica acreditarii de coachi, din pricina cărora organismele de formare în meserie își atrag uneori o reputație de amatorism sau de impostură. Nu trebuie să punem preț decât pe acreditarile de coachi făcute de niște organisme profesionale naționale sau internaționale, recunoscute de către toți profesioniștii din domeniu.

V. și International Coach Federation, SFCOach.

Alianță

Parteneriat delimitat cu precizie între mai mulți indivizi sau mai multe colectivități. O alianță nu este nici o căsătorie, nici o fuziune, nici o achiziție. Într-o întreprindere, o alianță se încheie în jurul unui proiect colectiv, între două sau mai multe entități individuale sau colective care hotărăsc să rămână diferențiate. Pe de o parte, partenerii își definesc cu

Resprecizie domeniile de cooperare, pe de altă parte, își rezervă largi zone de autonomie și chiar de concurență.

- Sky Team reunește mai multe întreprinderi de transport aerian care rămân autonome, și chiar concurente, mai puțin atunci când își împart anumite destinații sau anumite mijloace definite (știut fiind că grupul Air France, care include și KLM, face și el parte din alianța Sky Team).
- Renault, Peugeot și Fiat cooperează în dezvoltarea unei piese sau a unei platforme automobile comune, rămânând concurente pe piața europeană și mondială.
- Europa nu are nici până în ziua de azi o constituție, sprijinindu-se pe o serie de alianțe limitate care, în funcție de temă – schimburi economice, monedă, apărare, gestiunea frontierelor etc. –, reunesc de fiecare dată doar o parte din țările membre ale acestei alianțe cu configurație variabilă.

În măsura în care nu creează legături de subordonare între parteneri, o alianță poate fi de multe ori o primă etapă în constituirea unui sistem mai formal, de tip rețea sau cu structură ierarhică. În companierea unor alianțe, coachingul este deocamdată relativ rar, căci ambițiile de cooperare ale membrilor unei astfel de înțelegeri rămân limitate.

Alianță (bis)

Pentru a fi performant, coachingul trebuie să se bazeze pe o alianță solidă între coach și clientul său. Această alianță este optimă atunci când scopul ei este atingerea obiectivelor clientului. Relația de încredere este primul element care va asigura performanța unui demers de coaching.

Capacitatea de a crea o astfel de alianță relațională prin intermediul a numeroase acorduri cu clientul este considerată una dintre principalele competențe ale meseriei de coach.

V. și acord.

Ambiție

Gen de obiectiv ce încorporează pasiune, „grandios” după unii, „nerealist” după alții, și pe care omul și-l fixează fără să știe cu precizie ce mijloace va trebui să mobilizeze sau ce strategii va trebui să pună la punct pentru a-l atinge.

Faptul de a ști să-ți propui obiective ambicioase face parte integrantă din dinamica de lider, în opoziție cu aceea de manager. Managerul, mai rezonabil, își fixează obiective pe care le consideră realiste, adică în concordanță cu mijloacele inventariate și disponibile, eventual păstrându-și chiar o mică marjă de siguranță, pentru a fi pe de-a-ntregul sigur că va obține rezultatele scontate.

Altfel spus, un manager își fixează obiective sigure, în funcție de mijloacele dobândite, în vreme ce un lider sau un vizionar se mobilizează și își mobilizează anturajul în găsirea sau dezvoltarea mijloacelor prin care își va vedea realizată ambiția.

Este adesea interesant de întreprins un traseu de coaching pentru a transforma o dinamică de manager într-o dinamică de lider mai ambițios.

V. și lider, risc.

Analiză

Din grecescul *analysis*, care înseamnă „descompunere”. De reținut că referirea la procesul *post mortem* nu este neutră.

Abordare intelectuală adeseori considerată științifică, analiza constă în descompunerea unui întreg în scopul de a-i determina și de a-i studia alcătuirea – paradoxal, spre mai bună înțelegere a întregului care a fost distrus. Această abordare se află în centrul principiilor ce au stat la baza revoluției industriale și a științei newtoniene.

Rezultatul abordării analitice este uneori hotărâtor în adoptarea unui cadru de referință restrâns cu privire la consecințele pe care le pot avea acțiunile indivizilor sau ale întreprinderilor.

Convinși, atunci când întreprindem un studiu pe baza unei abordări analitice, că totul este segmentat, putem întreține iluzia că acțiunile noastre sunt personale, că economia noastră este locală, că poluarea noastră este regională, că politica noastră este națională.

Nimic mai fals, iar dovezi în acest sens găsim la tot pasul. Toate acțiunile noastre au consecințe imediate și de durată, măsurabile la nivel mondial. Deși adesea privilegiată de experti, abordarea analitică poate fi considerată performantă numai în domenii clar delimitate. O abordare analitică se poate dovedi nepotrivită atunci când dorim să tragem concluzii privitoare:

- pe de o parte, la lumea vie;
- pe de altă parte, la realitatea cotidiană care, sub influența a ceea ce numim „globalizare”, este din ce în ce mai puțin segmentată.

Pentru a înțelege lumea de azi, trebuie să avem în vedere faptul că, în era informației, întreaga planetă este conectată prin schimbul instantaneu de informații. Drept urmare, orice studiu asupra unui subiect sau a unui obiect trebuie să țină seama de interfețele pertinente ale acestuia cu un mediu înconjurător mult mai larg. Mai nimerită este, de aceea, abordarea sistemică.

V. și *expert, globalizare, sistemic*.

Arhitectură ascunsă

Termen propus de Jean-François Noubel, care desemnează natura și structura implicită a ambientului nostru fizic, precum și modul lui de a influența sau de a determina tipurile de relații sau de interacțiuni umane ce pot avea loc într-însul.

- O ședință cu părinții ținută într-o sală în care toate scaunele sau băncile sunt așezate în fața unui podium pe care stă directorul școlii, flancat de ceilalți profesori. Interacțiunile ce vor avea loc în acest ambient nu se pot produce decât în sensul prevăzut de această Mizanscenă care, la rândul ei, traduce cultura implicită a sistemului de învățământ, preocupat de centralizare și control.
- O ședință ținută în jurul unei mese rotunde, în cadrul căreia fiecare interlocutor îi poate vedea pe toți ceilalți, putând astfel interacționa fără dificultate cu fiecare dintre ei.

Orice coach însوtește dialogul constructiv al clienților săi în condițiile în care aceștia sunt preocupați de atingerea unor rezultate. Coachul creează aşadar un ambient pozitiv, de învățare și de dezvoltare. În consecință, coachul acordă o atenție deosebită influenței implicite, pozitive sau negative, pe care ar putea-o avea arhitectura ascunsă a locului în care se desfășoară demersul de coaching.

În mod subtil, pozițiile participanților individuali din cadrul colectivului aflat în sala în care se desfășoară niște ședințe de coaching de echipă sau de organizație sunt întotdeauna foarte bogate în învățăminte. Câteva întrebări puse de coach cu privire la locul sau la pozițiile relative pe care le ocupă indivizii într-o sală de ședințe le permit acestora să reflecteze și să aibă discuții asupra:

- sensurilor pe care le vehiculează pozițiile lor relative;
- influențelor pe care le pot avea acestea asupra rezultatelor interfețelor lor profesionale.

V. și *constelație, sistemic*.

Ascultare

A asculta înseamnă în primul rând a tăcea și a-l lăsa pe celălalt să se exprime. A asculta însă cu adevărat înseamnă, așa cum o spun și dicționarele, „a fi atent la ceea ce se spune”, „a acorda importanță cuvintelor sau sunetelor emise de cineva”.

Evident, în meserile comunicării adevărata ascultare constă în a discerne, dincolo de simpla înțelegere a sunetelor și vorbelor, sensul cuvintelor asociate unor comportamente. Principală competență și piatră unghiulară a meseriei de coach, ascultarea este esențială oricărui dialog.

Atenție

Deși importanța ascultării în comunicare este un principiu unanim acceptat, practica profesionistă a ascultării într-o meserie de genul coachingului necesită, adesea, un antrenament îndelungat.

Este regretabil că exersarea sistematică a acestei competențe nu stă în centrul cursurilor de formare în leadership, în management, în vânzare și în atâtea alte meserii bazate cu precădere pe comunicarea și colaborarea eficientă. Aceste cursuri insistă prea adeseori asupra însușirii de cunoștințe în domenii relativ secundare în raport cu buna practicare a unor profesii bazate în primul rând pe relaționare. Mai mult, accentul exagerat care se pune pe respectivele cunoștințe favorizează pornirea supărătoare de a lua cuvântul în scopul de a convinge un adversar, în locul celei de a asculta spusele unui partener.

Coachul nu ascultă mai mult decât trebuie conținutul vorbelor clientului său. Este, desigur, atent și la conținut, dar ascultă mai ales ce exprimă clientul dincolo de cuvinte. În acest scop, capacitatea de ascultare a unui coach se leagă de modul în care își observă el clientul pentru a-i percepă motivațiile, ambițiile, competențele, congruențele, dar și eventualele contradicții. În ascultarea clientului poate intra și capacitatea coachului de a discerne tonul vocii, respirația, ezitarile și, mai ales, tăcerile acestuia. Căci, de multe ori, adevărul coaching are loc tocmai atunci când clientul tace, ascultarea devenind astfel indispensabilă. Există însă o mare varietate de dimensiuni importante pe care un coach le poate lua în considerare atunci când clientul său se exprimă.

- Calitatea relației pe care clientul o stabilește cu coachul și care poate ilustra, prin analogie, modul lui de a intra în relație și de a colabora cu alte persoane sau resurse din mediul său ambient.
- Modul în care clientul demarează, continuă și termină ceea ce-și propune să facă într-o ședință, într-o secvență, într-o aplicație pe teren etc.
- Motivațiile profunde ale clientului, dezvăluite de ambițiile sale afișate, de culoarea feței, de inflexiunile vocii lui.
- Valorile exprimate de client și cele scoase la iveală de comportamentele lui, precum și de temele pe care le abordează.
- Modul lui de a gândi: metodic și riguros, creativ, prin asociații și metafore, concret și practic, prin generalizări, reactiv, visător, cumpănit etc.
- Gama lui de emoții – limitată sau largă, afișată sau ascunsă, exprimată sau reținută, scuzată sau asumată etc.
- Obișnuințele lui comportamentale, opțiunile vestimentare, modul lui de a se așeza, de a se deplasa, interesul pe care-l poartă obiectelor, ambientului, confortului propriu etc.
- Modul în care își gestionează timpul – hârnicia, ritmul etc.
- Modul în care își alege cuvintele, forța și modulația vocii sale, ticurile lingvistice și expresiile favorite etc.
- etc.

Toate aceste exemple arată că, prin ascultare, coachul se interesează mult mai mult de persoana clientului său și de cadrul de referință al acestuia decât de preocuparea lui de moment. Căci această preocupare, formulată fie ca o problemă ce se cere rezolvată, fie ca un proiect ce se cere dus la înăpereare, are de cele mai multe ori o importanță treceatoare pentru client. Ea are în primul rând rolul de a vehicula profunzimea persoanei și de a exprima bogăția potențialului său. Acestea sunt dimensiunile pe care coachul le „ascultă” și cărora le acompaniază dezvoltarea.

V. și *acompagniere, acord, tăcere, transparență*.