

COACHING INTERCULTURAL

Noi instrumente de valorificare a diversității
naționale, corporative și profesionale

Cuprins

Prefață	ix
Mulțumiri	xiii
Introducere.....	xv
Partea I – Coachingul și cultura	1
Capitolul 1	
Coachingul, o disciplină recentă	3
Capitolul 2	
Integrarea dimensiunii culturale	23
Partea II – Valorificarea diferențelor culturale	61
Capitolul 3	
Modelul orientărilor culturale	63
Capitolul 4	
Valorificarea diversității orientărilor privind puterea și responsabilitatea	95
Capitolul 5	
Valorificarea diversității abordărilor în gestionarea timpului	115
Capitolul 6	
Valorificarea diversității în definirea identității și scopului	135
Capitolul 7	
Valorificarea diversității orientărilor privind aranjamentele organizaționale	151
Capitolul 8	
Valorificarea diversității atitudinilor față de teritoriu și frontieră	183
Capitolul 9	
Valorificarea diversității tiparelor de comunicare	199
Capitolul 10	
Valorificarea diversității modurilor de gândire	231

Partea III – Facilitarea realizării înaltei performanțe și a împlinirii depline în muncă	251
Capitolul 11	
Faceți-vă o evaluare.....	257
Capitolul 12	
Formularea obiectivelor cu ajutorul fișei scorului global	273
Capitolul 13	
Progresul spre obiectivele vizate.....	315
Câteva cuvinte de final – să aducem împreună discipline, culturi și oameni.....	331
Anexa 1	337
Anexa 2	347
Anexa 3	353
Glosar	357
Note și referințe	361
Bibliografie	389
Despre autor.....	393

Capitolul 1

Coachingul, o disciplină recentă

Coachingul este o *disciplină umanistă pragmatică*. Coachingul prețuiește bunăstarea și împlinirea umană. Pune accent pe grija de sine, calitatea vieții și creșterea umană. Aceasta este, în opinia mea, latura coachingului care se ocupă de „a fi”. Coachingul este totodată o modalitate eficientă de a îmbunătăți performanța și stilul de leadership. Aceasta este, spun eu, latura care se ocupă de „a face”. Cu alte cuvinte, pentru coaching este importantă *starea de bine* și principala modalitate de a obține rezultatele este dezvoltarea umană (v. capitolul 6 pentru o detaliere a relației *a fi – a face*).

Accentul pus de coaching pe grija de sine nu trebuie confundat cu egoismul. Oferindu-și permisiunea de a se îngriji cât mai bine de propriile nevoi și aspirații (poate tocmai fiindcă le oferiți coaching), oamenii își sporesc nivelul de energie, intră mai bine în contact cu propriile pasiuni și-și cresc capacitatea de a-și servi semenii.

Coachii îi ajută pe oameni să găsească soluții practice la provocările concrete cu care se confruntă: cum pot să profite cât mai bine de timpul pe care îl au, cum să-și îmbunătățească abilitățile de leadership și comunicare, cum să-și realizeze obiective ambițioase în muncă, cum să ajungă la un mai bun echilibru între muncă și viață, cum să înțeleagă și să facă mai bine uz de emoții, cum să-și dezvolte gândirea creativă, cum să învingă stresul nociv, cum să-și clădească relații constructive etc.

Mai important, coachii îi ajută pe oameni să facă un pas înapoi ca să poată vedea „imaginea de ansamblu” și să-și clădească viața pe care într-adevăr și-o doresc. Cu alte cuvinte, să-și clădească viitorul la care aspiră. De fapt, și calitatea vieții, și productivitatea se pot obține atunci când oamenii se imbarcă într-o călătorie în care le sunt respectate aspirațiile și talentele și se ține cont de ele. În plus, coachii de succes îi ajută

pe oameni să găsească modalități creative de a-și servi clienții, colegii și societatea, împlinindu-și totodată propriile dorințe și aspirații.

Coachii vizează realizarea unui impact concret și obținerea unor rezultate tangibile. Ei impulsionează înalta performanță. Cei mai buni sportivi lucrează mult timp cu antrenorii lor. Pete Sampras n-ar fi reușit să cucerească de șapte ori trofeul de la Wimbledon și paisprezece titluri de mare șlem dacă n-ar fi avut parte de un coaching strălucit. În lumea dinamică și competitivă de astăzi, exigențele sunt tot mai mari în toate domeniile, nu doar în sport. Managerii, în particular, ca și campionii din sport, sunt nevoiți să facă adevărate miracole. Ca să reușească, ei apelează din ce în ce mai mult la coachi care să-i ajute să-și folosească talentul cât mai bine. În același timp, devin ei înșiși coachi pentru subordonații lor, ca să-i ajute să-și descopere potențialul.

Coachingul a devenit într-adevăr o componentă importantă a leadershipului. Lou Gerstner, fost chairman al companiei IBM, declara în 1998: „În trecut poate că era suficient ca managerii să-și atingă țintele cantitative și să-și încheie vânzările. Astăzi, definiția leadershipului, la IBM, este mult mai largă. Liderii au de condus programe și proiecte, desigur. Dar în același timp, rolul lor este să-și conducă oamenii, să formeze echipa, să-i ofere coaching și să-i creeze o cultură a înaltei performanțe”.¹

Nici nu e surprinzător că multe dintre companiile excelente, inclusiv cele menționate în această carte, fac apel la coaching. Ele văd coachingul ca pe o competență cheie a cadrelor lor de conducere.

Ce este coachingul?

Definesc coachingul ca arta de a facilita descătușarea potențialului oamenilor pentru a realiza obiective substanțiale și importante.

Elementele cheie ale acestei definiții formează însăși esența coachingului.² Voi începe cu „obiectivele”.

1. Obiectivele

Coachingul este orientat spre exercitarea unui impact și pe obținerea unor rezultate concrete; coachingul îl ajută pe individ să-și formuleze și să-și îndeplinească obiectivele. Direcția de vizare a coachingului este viața actuală a individului și planurile sale de viitor.

2. Substanțial și important

Coachingul caută să-i angreneze pe oameni într-un mod autentic. Pentru a-i face să se angajeze în mod real față de obiectivele lor, acestea nu le pot fi impuse sau „vândute” în mod artificial. Dimpotrivă, obiectivele trebuie să rezoneze cu motivele și valorile lăuntrice ale oamenilor. Înainte de a-i putea ajuta să-și conceapă un plan de acțiune, coachii trebuie să-i facă să identifice ce anume este important, în mod specific, pentru ei și ce ar putea să le facă viața mai plină de sens și mai plăcută. Dar în afară de a-i ajuta să se servească pe ei înșiși, coachii trebuie să-i facă pe oameni să-și servească semenii, să-și propună și să îndeplinească obiective concrete în slujba diferitelor grupuri de părți interesate – clienții, angajații, acționarii și societatea.³

3. Potențialul

Coachii sunt profund convinși că potențialul oamenilor este mai mare decât dezvăluie ei la un moment dat. Marii coachi au deseori viziunea potențialului real al celor cu care au de-a face și, mai important, se dedică artei de a-i ajuta să și-l descopere și să și-l dezvolte, și să înlăture obstacolele care le stau în cale.

4. Facilitarea

Coachingul este un proces interactiv și formator, prin care coachul îl ajută și-l impulsionează pe client să-și găsească propriile soluții, să-și descopere noi oportunități și să întreprindă acțiunile necesare.

5. Oamenii

Coachingul se poate adresa individului sau echipei. În al doilea caz, coachul acționează pe două niveluri: ajută echipa să intre în starea de sinergie (adică să aibă o performanță colectivă superioară sumei contribuțiilor individuale); și ajută fiecare membru separat să-și îndeplinească obiectivele proprii. Pentru ansamblul echipei, un foarte bun coach va căuta soluții avantajoase pentru toate părțile implicate (câștig-câștig) – oportunități aflate la intersecția dintre nevoile echipei și ale membrilor ei.⁴

6. Artă

Coachingul este arta de a alege o abordare eficace într-o situație dată, de a combina creativ diferite metode, instrumente, modele și perspective pentru abordarea provocărilor concrete, și de a concepe procese inovative prin care să se răspundă cerințelor celui căruia i se oferă coaching. Simpla stăpânire a unor elemente tehnice ale profesiei nu este în măsură să producă un coaching excelent. Un coaching autentic în esență sa nu poate fi realizat automat sau superficial. Intuiția și inteligența sintetică⁵ sunt niște competențe cheie ale unui bun coaching.

Diferențele dintre coaching și mentoring, psihoterapie, consultanță și predarea didactică

Mentoringul. Chiar dacă liderii pot acționa adesea în calitate de coachi, am constatat că ei confundă deseori acest rol cu mentoringul. Coachul trebuie să acționeze ca un facilitator. Mentorul oferă sfaturi și recomandări legate de exercitarea profesiei sale. Coachul ascultă, pune întrebări și-l face pe interlocutor să descopere el însuși ce este potrivit pentru el. Mentorul vorbește de propria experiență, pornind de la ideea că aceasta este relevantă pentru persoana pe care o îndrumă. Coachul vine cu cadre conceptuale care să-l ajute pe interlocutor să-și creeze propria structură de sprijin. Mentorul îi deschide protejatului uși și-l pune

Respect pentru oameni și cărți

În contact cu oameni esențiali pentru profesia sa. Acumulând experiență, orice lider poate acționa ca un mentor, oferind sfaturi și sprijin profesional. Pentru a fi coach, este nevoie însă de mai multă empatie și de o serie de abilități de coaching specifice. Dacă învață cum să ofere coaching, mentorul își poate valorifica mai bine propria experiență în beneficiul protejatului, ajutându-l în special în privința creșterii autonomiei și responsabilității.

Psihoterapia. Psihoterapia vizează de obicei vindecarea unor suferințe emoționale produse în trecut (în unele cazuri putând fi complementară coachingului). Coachingul poate ajuta la identificarea unor blocaje din istoria personală a interlocutorului, dar doar cu intenția de a-i oferi idei, resurse și opțiuni privind abordarea provocărilor prezente. Conversația de coaching se axează mai degrabă pe „ce” și „cum să” (viitor), decât pe „de ce” (trecut).⁶

Consultanța. Coachingul, cu accentul său pe proces, se deosebește și de consultanța tradițională, care vizează prescrierea de soluții. Rațiunea recurgerii la coaching este ca interlocutorul să devină mai bine echipat pentru ce are de făcut, să-și îmbunătățească autonomia, responsabilitatea, încrederea în sine, nivelul de satisfacție în muncă și performanța. Consultanța poate veni în completarea coachingului atunci când este necesară și transmiterea unor cunoștințe specifice.

Predarea didactică. Coachingul pornește de la dorințele și provocările interlocutorului; predarea didactică se axează pe o curriculumă pe care cursanții trebuie să o aplice în activitatea lor.

Perspective fundamentale

În această carte veți descoperi o diversitate de metode de coaching; altele sunt descrise foarte bine în alte cărți – unii dintre autorii lor vor fi menționați și aici. Vi-i recomand pe Richard Kilburg⁷ și Frederic Hudson⁸, care au încercat să catalogheze fundamentele și metodele de coaching. Frederic Hudson prezintă teoriile psihologice și sociale ale dezvoltării adultului ca fiind rădăcinile teoretice ale coachingului.

Richard Kilburg menționează mai multe metode de coaching, inclusiv ancheta apreciativă a lui Cooperrider.

Îngăduiți-mi să fac o scurtă trecere în revistă a câtorva perspective fundamentale ale coachingului. Coachingul este o formă avansată de comunicare. În consecință, pentru a putea excela în acest domeniu, trebuie mai întâi dobândită măiestria în comunicare. Vă pot recomanda ca modele Analiza tranzacțională (AT, sau TA de la *Transactional Analysis*) și programarea neuro-lingvistică (NLP, de la *Neuro-Linguistic Programming*), ambele foarte utile. Deși aceste modele există de mult timp, ele continuă să fie importante, ca elemente fundamentale pentru coaching. Din păcate, sunt deseori trecute cu vederea. Ceea ce contează însă în coaching nu sunt modelele în sine, ci capacitatea de a valorifica astfel de perspective teoretice în situațiile reale.

Veți găsi în anexe descrieri ale AT și NLP, pe care le-am considerat deosebit de utile în practica mea de coaching. Vă voi arăta totodată cum am aplicat unele dintre conceptele respective în situații reale de coaching.

În această etapă, totuși, îngăduiți-mi să vă prezint doar câteva idei din AT, legate de cum vă vedeți pe dumneavoastră înșivă, cum vă văd alții și ce impact au aceste lucruri. Modelul descrie mentalitatea pe care ar trebui să și-o dezvolte toți coachii; este totodată un instrument util pentru combaterea strategiilor de comunicare distructive sau lipsite de eficacitate și înlocuirea lor cu unele productive și satisfăcătoare. Totodată este valabil și în alte culturi.

De exemplu, indiferent de situație, puteți alege o mentalitate gen „eu sunt OK– ceilalți sunt OK”, ceea ce înseamnă că aveți încredere în dumneavoastră înșivă și, de asemenea, tindeți să aveți încredere și în ceilalți. „OK” se referă la imaginea noastră asupra cuiva demn de respect, cu intenții pozitive și capabil să „facă diferență”. OK nu înseamnă însă perfect, fără cusur. Această perspectivă mentală vă ajută însă să vă angajați într-o comunicare și în acțiuni constructive, conducându-vă spre relații mai satisfăcătoare și mai productive.

Ideea importantă este aici faptul că varianta „OK/OK” constituie o alegere subiectivă, independentă de realitatea „obiectivă”. Nu contează

Respect pentru oameni și cărți.

dacă vi se par mai justificate celelalte combinații mentale (OK/non OK, non OK/OK, non OK/non OK). De pildă, dacă nu aveți încredere în oameni (OK/non OK), atitudinea dumneavoastră este foarte probabil să-i îndepărteze pe cei din jur sau să le scadă încrederea în sine. Creați astfel cercuri vicioase, interpretând lipsa lor de angajament sau rezultatele slabe ca pe niște lucruri care validează părerea dumneavoastră inițială despre ei. Coachii preferă perspectiva OK/OK, fiindcă profesiile auto-confirmante pot avea și efecte pozitive: când aveți încredere în dumneavoastră și în ceilalți, creați „cercuri virtuozitate” ale respectului, comportamentelor productive și creativității.

O perspectivă care nu a fost considerată încă a fi o parte a coachingului este cultura. În capitolul 2, vom explora dimensiunea culturală a comunicării și vom discuta despre cum poate fi integrată în coaching.

Procesul de coaching

Un proces tipic de coaching⁹ implică trei pași și cuprinde mai multe componente esențiale: evaluarea efectuată de coach, formularea obiectivelor vizate și apoi avansarea spre îndeplinirea lor.

Evaluarea efectuată de coach. În prima fază, interlocutorul este invitat să-și facă o explorare sistematică și să-și comunice dorințele. Dorințele sunt esențiale, fiindcă din ele pot izvorî energia și pasiunea individului. Gândiți-vă la diferența între a vrea să faci ceva și a fi pus să faci ceva. Cum observa André Comte-Sponville, „*Când este prezentă iubirea, omul nu mai trebuie să aibă grija datoriei*”. Acestea fiind zise, evaluarea este totodată și o ocazie pentru interlocutor să-și examineze oportunitățile de a-i servi pe cei din jur; astfel, evaluarea include și studierea așteptărilor diferitelor părți interesate și a feedbackului lor.

Faza de evaluare include în mod tipic conștientizarea interlocutorului cu privire la existența acelor „filtre mentale”, deseori în mod inconștient, între realitatea externă și reprezentarea mentală pe care o are asupra ei.¹⁰ Așa cum o lentilă poate modifica formele și culorile în arta

fotografică, filtrele mentale pot crea o perspectivă subiectivă unică, alta decât realitatea obiectivă.

Coachingul tradițional vizează identificarea filtrelor psihologice. De exemplu, Indicatorul de tipologie Myers-Briggs (v. capitolul 11) oferă un exemplu concret de astfel de tipuri de filtre și descriu polarizările individului sub forma unor preferințe psihologice.

Coachingul intercultural vă invită însă să luați în considerare și filtrele psihologice, și pe cele culturale, care sunt, din păcate, deseori ignorate în coachingul tradițional. „Modelul orientărilor culturale” prezentat în Partea a II-a vă va ajuta să vă determinați propriile orientări culturale (influențate de naționalitatea dumneavoastră, de profesie etc.) și să vă creionați un profil cultural. Recunoașterea și înțelegerea acestor filtre și a modului cum ne influențează percepția asupra oamenilor și evenimentelor este primul pas pe care trebuie să-l parcurgă interlocutorul; el poate apoi încerca în mod conștient să și le modifice și, posibil, să depășească obstacolele din calea eficacității și succesului său.

Formularea obiectivelor vizate. Coachingul este orientat spre rezultat; prin urmare, interlocutorul – persoana îndrumată – trece la o proiectare a sa în viitor, definindu-și obiectivele pe care apoi se va strădui să și le realizeze. În coachingul tradițional, sunt vizate obiectivele personale sau organizaționale. *Coachingul intercultural* vă invită să priviți succesul în mod global, ajutându-l pe interlocutor să-și fixeze obiective benefice pentru el, și în același timp, să urmărească binele organizației și al lumii din jur. „Fișa scorului global” prezentată în capitolul 12 vă va ajuta să vizualizați o gamă largă de obiective posibile, care sunt interconectate. În mod tipic, interlocutorul se va simți mai inspirat și mai angajat dacă vede că efortul lui are un impact pozitiv asupra societății în general.

Progresul spre obiectivele vizate. Al treilea pas este călătoria spre țintele stabilite. Coachingul se axează pe provocările cu care se confruntă interlocutorul în această călătorie. Coachul îi oferă interlocutorului instrumentele necesare și-l ajută să le aplice în așa fel încât să facă față problemelor care i se ridică în cale. Cu alte cuvinte, agenda este determinată de provocările interlocutorului; învățarea se realizează „exact

Respect pentru oameni și sărți

la momentul potrivit. Coachul îl ajută totodată pe interlocutor să țină cont de propriile dorințe, să-și valorifice punctele forte, să-și depășească slăbiciunile și să-și fructifice succesele de-a lungul călătoriei.

Tipuri de coaching profesionist

În această secțiune, mă voi concentra asupra a trei tipuri de coaching profesionist – personal, executiv și de echipă. Înainte de aceasta, totuși, vreau să semnaliez o dificultate legată de coaching. Fiind vorba de o profesie destul de nouă, sunt mulți nechemăți tentați să i se alăture și să înceapă imediat să ofere „servicii de coaching”. Astfel de operațiuni sunt lipsite de credibilitate și creează serioase dubii în privința calității și eticii, ceea ce dăunează atât clienților, cât și domeniului, în general. Din câte știu, astfel de aspecte au fost discutate pe larg în context internațional, în cadrul International Coach Federation (ICF).¹¹

Coaching personal

Când un coach profesionist lucrează cu o persoană care plătește ea însăși pentru intervenție, procesul se numește „coaching personal”. Thomas Leonard,¹² care a format un mare număr de coachi personali,¹³ îi îndeamnă pe aceștia să-și respecte menirea și să-și reclădească lumea din jur așa cum văd ei mai bine. Leonard propune o serie de „principii practice”, pentru a-i ajuta pe clienți să-și îndeplinească obiectivele. Prin tradiție, coachii personali pun accent pe ideea grijii de sine, menționată anterior, care are impact asupra întregii profesii a coachingului.

Mai mult, ei insistă asupra *congruenței* – am văzut la cei mai buni coachi că se străduiesc într-adevăr să practice ceea ce predică (de pildă, Talane Miedaner, Laura Berman Fortgang și Cheryl Richardson). Ei încearcă să fie coerenți cu propriile idealuri, spunându-și (ca să-l parafrazăm pe Gandhi), „Fii tu însuși schimbarea pe care o dorești în lume”.

Coaching executiv și corporativ

Coachingul executiv este o formă de coaching în care:

- clientul este un cadru de conducere;
- organizația în care lucrează acesta este cea care plătește pentru intervenția de coaching;
- sesiunile sunt strict confidențiale pentru a asigura sinceritatea și deschiderea interlocutorilor în cadrul interacțiunii, condiții esențiale pentru eficacitatea intervenției;
- intervenția este în beneficiul mai multor părți interesate: persoana care primește coaching și organizația sa.

În paranteză fie spus, aceleași criterii se aplică și coachingului corporativ, dar acesta nu i se adresează neapărat unui cadru de conducere. Sunt mulți care consideră că scopul este să se găsească echilibrul dintre nevoile cadrelor de conducere și cele ale organizației.¹⁴ După părerea mea, un bun coaching executiv trebuie să meargă dincolo de găsirea unui astfel de compromis. Trebuie să contribuie la identificarea unor soluții creative și a sinergie care să permită tuturor părților să descopere noi căi de a-și valorifica la maximum relația dintre ele. Deși toți coachii executivi recunosc că serviciile lor se adresează mai multor părți interesate, nu toți văd la fel modul în care trebuie tratate conflictele dintre acestea.

De regulă, eu afirm din start că scopul meu este să ajut toate părțile să câștige. În acest scop, mă informez cât mai bine în privința organizației și contextului ei. Îmi fac o idee despre provocările și oportunitățile pe care le are în față. Caut să înțeleg așteptările privind formarea liderilor și cum se raportează acestea la viziunea de ansamblu, la strategia și cultura organizației.¹⁵ În același timp, arăt cât se poate de clar că ceea ce urmăresc în timpul sesiunilor noastre este interesul superior al interlocutorului. Doresc să am cu el o conversație autentică. Cea mai proastă abordare ar fi să încerc să-l manipulez, cu alte cuvinte să-l influențez să facă ceva ce nu-și dorește cu adevărat.

Ca rezultat al procesului de coaching, vasta majoritate a cadrelor de conducere devin mai puternic angajate, mai pasionate și își cresc