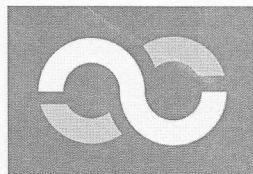


Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

PHILIPPE ROSINSKI

COACHING GLOBAL



O abordare integrată pentru
rezultate durabile



Cuprins

Mulțumiri	ix
Cuvânt înainte.....	ix
Introducere.....	xiii
Partea I – Abordarea coachingului global	1
Capitolul 1	
Cadrul perspectivelor multiple.....	3
Capitolul 2	
Coaching pentru o lume mai bună	15
Partea II – Explorarea celor șase perspective	63
Capitolul 3	
Perspectiva fizică – îmbunătățirea sănătății și condiției fizice	65
Capitolul 4	
Perspectiva managerială –	
îmbunătățirea rezultatelor și productivității.....	107
Capitolul 5	
Perspectiva psihologică –	
dezvoltarea calităților emoționale și relaționale	121
Capitolul 6	
Perspectiva politică – întărirea puterii și serviciului	149
Capitolul 7	
Perspectiva culturală – promovarea diversității și creativității	163
Capitolul 8	
Perspectiva spirituală – dezvăluirea sensului și unității	207
Partea III – Conectarea celor șase perspective	233
Capitolul 9	
Adoptarea interconectivității	235

Capitolul 10

Explorarea eroilor din noi 273

Capitolul 11

Unitatea prin legături profunde 309

Anexă

Modelul inelului lui Möbius – unitate și infinit 329

Bibliografie 331

Index 343

Despre autor 349

Capitolul 1



Cadrul perspectivelor multiple¹

De când mă țin minte, am fost fascinat de ideea perspectivelor multiple. Pe la 15 ani, trebuia să aleg între secția de latină-matematică (cuprinzând studii în domeniul științific și cel tehnic) și secția de latină-grecă (studii în domeniile umaniste). Pe mine m-ar fi interesat amândouă! Ulterior, după ce am absolvit Școala Politehnică din Bruxelles, am plecat să studiez electrotehnica la Universitatea Stanford, unde mi-am ales drept cursuri optionale doar materii umaniste (în fine, cu excepția cursului de windsurfing!). Găseam că aceste perspective radical diferite mă inspirau și mă făceau să mă simt mai complet. Colegii meu alegeau de regulă informatica, fiindcă li se părea o completare mai firească a electrotehnicii.

Mai târziu, în calitate de coach executiv, această înclinație m-a condus la introducerea conceptelor de coaching global și de coaching din perspective multiple. Mă întrebam cum aş putea fructifica mai bine o serie de noi unghiuri de vizare (în special cel politic, cel cultural și cel spiritual), care nu făceau parte din coachingul tradițional. În experiența mea, asemenea perspective conduc la un coaching mai creativ, mai puternic și mai bogat în semnificații.

În opinia mea, misiunea unui coach executiv este să faciliteze călătoria clientului spre înalta performanță și deplina împlinire, spre succesul global sustenabil, atât în propriul beneficiu, cât și al tuturor celor cu care are de-a face.

Coachingul executiv, în practică, se limitează adesea la cele două perspective tradiționale: cea psihologică și cea managerială. Ambele sunt esențiale, dar de obicei nu sunt suficiente pentru a descătușa pe deplin potențialul clientului.

Totuși, pe măsură ce coachingul se instalează ca o nouă disciplină, o serie de experți care contribuie la „instituționalizarea” acestuia adoptă ideea că perspectivele multiple îl fac mai eficace și mai relevant. În 2006, au apărut două cărți care ilustrează această tendință: *Evidence Based Coaching Handbook* și *Excellence in Coaching*, ambele promovând diversitatea abordărilor în coaching. Despre această evoluție, Linda Page (2006) afirmă succint: „Există un consens din ce în ce mai larg că domeniul studiilor de coaching ar trebui să fie trans-disciplinar, multi-disciplinar sau inter-disciplinar – de fapt, ar trebui să fie un domeniu cu cratimă, și nu unul aflat în, posesia unei singure discipline academice.”

Când integrează perspective multiple, coachingul este un instrument puternic de realizare a succesului global și sustenabil (pentru sine și pentru alții). Eu folosesc termenul „coaching global” pentru această formă amplă și inclusivă de coaching. Coachingul din perspective multiple își asumă o misiune mai amplă pentru coachul executiv și îi cere disponibilitatea de a se angaja într-o călătorie de învățare pe parcursul întregii vieți.

ȘASE PERSPECTIVE ESENȚIALE

Pentru descrierea perspectivelor, găsesc deosebit de utilă prezentarea tabelară următoare.

Perspective multiple în coaching

Perspectiva	Definiție/explicație	Două elemente esențiale imprimate de această perspectivă
Spirituală	Spiritualitatea este o conștientizare crescută a conexiunii cu sine, cu alții, cu natura și cu „divinul” imanent și transcendent. Este, de asemenea, capacitatea de a descoperi un sens, de a formula un scop și de a aprecia viața.	Sens și unitate V. comentariile de la secțiunea următoare despre perspectiva culturală.
Culturală	Cultura unui grup este un set de caracteristici unice care îl disting pe membrii acestuia de ai altui grup. Printre caracteristicile externe se numără comportamentele, artefactele și produsele. Caracteristicile interne includ normele, valorile și premisele de bază.	Diversitate și creativitate În mediul nostru complex, multicultural și turbulent, trebuie să învățăm să adoptăm diversitatea, să aruncăm punți peste diferențele culturale, să profităm de aceste diferențe ca să devenim mai creativi, să ducem o viață cu mai mult sens, să acționăm în mod responsabil, să combatem dezbinarea și să ne străduim să realizăm unitatea (în interior și în exterior).

Politică	Politica este activitatea prin care cineva dobândește și-și păstrează puterea pentru a realiza ceva. Puterea este ceea ce îi permite să-și îndeplinească scopuri semnificative și importante. Activitatea politică este un proces. Puterea este un potențial și poate proveni din mai multe surse.	Putere și serviciu Politica este inherentă în viața organizațională și este esențială pentru leadership. Politica devine constructivă când acționează și în serviciul altora. Așa cum puterea îi asigură cuiva impactul și părghile prin care să acționeze, serviciul îi poate călăuzi acțiunile.
Psihologică	Psihologia este studiul personalității, comportamentelor, emoțiilor și proceselor mentale ale individului. Psihologia se deosebește de cultură prin faptul că direcția ei de vizare principală este individul, nu colectivul.	Emoțional și relațional Perspectiva psihologică și cea managerială sunt cei doi piloni ai coachingului tradițional.
Managerială	„Managementul este o activitate care constă în focalizarea resurselor spre realizarea obiectivelor organizației și apoi monitorizarea și gestionarea utilizării acestor resurse” (Campbell, 1991, 4).	Productivitate și rezultate V. comentariul din secțiunea precedentă.

Fizică	Această perspectivă vizează tot ceea ce are legătură cu corpul.	Sănătate și condiție fizică Sănătatea și condiția fizică sunt o temelie fragilă care poate fi ușor privită ca ceva de la sine înțeles, dar care trebuie îngrijite în mod activ. „Mens sana in corpore sano” (minte sănătoasă în corp sănătos) este un principiu fundamental al coachingului global.
--------	---	---

Realitatea are o mulțime de fațete, iar aceste perspective diverse sunt interconectate. Fiecare dintre cele șase perspective generale cuprinde mai multe unghiuri de vedere specifice. Cartea *Evidence Based Coaching Handbook* (2006) ilustrează clar, de exemplu, cum pot contribui diferitele școli, teorii și modele din psihologie la dezvoltarea coachingului. Acestea includ formarea adultului, psihologia cognitivă, psihanaliza și psihologia pozitivă.

Coachingul este o artă. În orice situație dată, coachul trebuie să aleagă abordarea care are cele mai bune șanse de a-i produce clientului revelații și a-i stimula progresul. Un coach trebuie să jongleze cu diferitele perspective, să le împletească într-un tot unitar și să fructifice diferitele puncte de vedere pentru a-l ajuta pe client să-și abordeze provocările.

CAZUL LUI MARIE

Ca să concretizăm, să vedem acum cum se aplică aceste idei la un caz despre care a scris prietena și colega mea dr. Katrina Burrus, Master Certified Coach.²

STUDIU DE CAZ

Marie, manager însărcinat cu dezvoltarea afacerii în filiala asiatică a unei mari și prestigioase companii internaționale de servicii de consum cu sediul în Marea Britanie, are nevoie de ajutorul dumneavoastră. Șeful ei i-a sugerat să lucreze cu un coach, lucru cam neobișnuit; compania respectivă investește rareori în instruirea continuă a oamenilor săi. Așa că Marie este surprinsă, dar se simte și privilegiată să aibă șansa de a beneficia de un program de coaching. I-ați fost recomandat cu mare căldură, dar locuți în Europa; Marie, care este cetățean SUA de origine anglo-saxonă, vă întreabă dacă puteți să-i oferiți sesiuni în Beijing, unde locuiește de un an.

Marie vă spune că își dorește ca prin coaching să-și crească eficacitatea în dezvoltarea afacerii în regiunea respectivă. În câțiva ani, își dorește ca filiala asiatică să devină unul dintre principalele centre de business ale companiei. Vă mai spune că muncește non-stop și că nu are parte de suficientă relaxare; are mereu ceva de făcut: muncește, citește, studiază. Ar dori să aibă mai mult timp și pentru soțul ei.

Cu aprobarea lui Marie, discutați cu șeful departamentului ei funcțional și cu cel regional (cărora li se subordonează în mod egal, în virtutea structurii matriciale a companiei) pentru a determina ce așteaptă fiecare de la programul de coaching. Cei doi superiori direcți v-au oferit mai multe informații.

Şeful regional al lui Marie, Joe, care este cetățean britanic rezident în Beijing, o descrie pe aceasta ca pe un profesionist excepțional, cu o capacitate de muncă incredibilă, în stare să facă față unor situații complexe și multiple. Spune el: „Marie este devotată trup și suflet succesului companiei și obține rezultate extraordinare. A fost trimisă pe piețe emergente dificile din Europa de Est pentru a rezolva diferite probleme și s-a arătat capabilă să readucă proiectele deraiate pe calea cea bună și să le rezolve fără întârziere. În societate are un comportament plăcut și atrăgător, dar la locul de muncă este foarte agresivă când își promovează ideile. Când deleagă vreo sarcină, stă

Respect pentru oameni și cărți

tot timpul pe capul subordonaților ei ca să vadă ce și cât au rezolvat.”

Lucru care, spune Joe, e considerat tot agresivitate.

Joe continuă: „Echipa ei este asiatică, formată din japonezi, indieni și chinezi din Beijing. Oamenii au tendința să se ferească să lucreze direct cu ea. A fost auzită răstindu-se la ei în public sau umilindu-și unii colegi în prezența șefilor lor. Până și clienții se lovesc uneori de temperamentul ei. Așa că ce are ea nevoie este să-și formeze spiritul de echipă și să-i facă pe oameni să le placă să lucreze cu ea.”

Joe face o pauză după care adaugă: „După câte o dispută, Marie încearcă uneori să-l împace pe cel pe care l-a supărat, dar nu poate să nu încerce să câștige ea disputa, chiar dacă asta o costă relația respectivă. Mulți dintre colegii ei sunt de părere că Marie are o fire competitivă și ține neapărat să aibă ultimul cuvânt. Ce i-a surprins pe mai mulți dintre ei este contrastul dintre încrederea în sine arătată de Marie în echipă și atitudinea supusă față de Jane, șefa departamentului funcțional căruia îi aparține Marie.” Joe continuă: „Am observat cum face – intră iute și apăsat în birou părând tensionată. Dacă a enervat-o o discuție, își dă ochii peste cap și pleacă.”

Şefa departamentului funcțional de care ține Marie, Jane, o americană venită din SUA, descrie atitudinea lui Marie astfel: „Marie e nesigură. Rămâne tăcută în ședințe. Ar vrea să facă impresie, așa că exagerează. Încearcă să convingă lumea că este strălucită – ce s-ar face ei fără ea? Când întâmpină rezistență din partea subalternilor, devine agresivă, ierarhică, poruncitoare. E aproape complet lipsită de empatie sau de simț social. Percepția celorlalți este că Marie nu prea simte ce așteaptă lumea de la ea.” După o scurtă pauză, Jane continuă gânditoare: „Marie nu știe ce profil ar trebui să aibă ca să reușească să-i atragă pe oameni.”

Marie vă spune că are 42 de ani, că este căsătorită de 12 ani și nu are copii. A crescut în estul SUA într-o familie tradițională din clasa de mijloc. Soțul ei este un lucrător bancar elvețian de foarte mare succes, care este promovat la fiecare câțiva ani și de fiecare dată schimbă țara în care lucrează. Marie spune că de obicei a găsit o modalitate să-l urmeze și ea fără să-și întrerupă studiile sau cariera. Vă mai spune că

soțul o admiră pentru realizările ei, dar se plângе uneori că Marie are obiceiul să aştepte ca el să ia deciziile.

Marie vă oferă apoi și alte câteva informații despre ea și aflați că are un frate mai mare care a fost lumina ochilor părinților ei. Toate speranțele lor erau legate de cariera lui, până când acesta s-a decis să iasă din afaceri și să se retragă la o mănăstire. Marie fusese o elevă mediocru în școală, dar după ce fratele ei a ieșit din afaceri, a început să înregistreze numai rezultate excelente.

Marie este mândră de rezultatele ei și de călătoriile frecvente pe care le are de făcut. Vă mărturisește că ține mult la propria ei agenda și se supără când ceva îi stă în cale. Știe că este percepută ca insistență și ar vrea să învețe cum să-și inspire oamenii, în loc să le impună ce să facă. Compania i-a oferit oportunitatea de a beneficia de coaching ca să-și dezvolte inteligența emoțională, lucru pe care ea îl echivalează cu formarea abilităților interpersonale. Cu aceste informații de context din partea lui Marie și a celor doi șefi, puteți trece la evaluare situației de coaching.

În cursul workshopurilor, le pun participanților următoarele întrebări, după ce citesc studiul de caz.

- Cum interpretați această situație? Ce probleme și provocări trebuie abordate?
- Cum ați proceda în acest caz? Ce abordare ați adoptat în privința lui Marie?

Vă invit și pe dumneavoastră să răspundeți la aceste întrebări. Care este opinia dumneavoastră despre situația ei? Ce ați face ca să-o ajutați pe Marie?

În experiența mea, vasta majoritate a coachilor – coachi profesioniști sau lideri – ar sugera abordări psihologice. La rândul lor, interculturaliștii ar sugera un coaching dintr-o perspectivă culturală. Cei mai mulți coachi ignoră abordările alternative, irosind șanse prețioase de a o ajuta pe Marie.

Respect pentru oameni și cărți

Are deplin sens ca Marie să fie ajutată în primul rând prin adoptarea perspectivei psihologice, cu luarea în considerare a dimensiunii inter-culturale. Totuși, îngăduiți-mi să iau în discuție, pe scurt, modul în care ar putea și celelalte perspective să ofere noi posibilități și oportunități de creștere pentru Marie.

Perspectiva spirituală

Marie vrea să afle cum îi poate inspira pe oamenii ei. Perspectiva spirituală oferă aici o cale utilă, nu doar pentru a o ajuta pe Marie să facă față stresului, ci și să înțeleagă cum ar trebui să-și facă treaba. Pentru a-i inspira pe oameni, Marie are nevoie să-și descopere un mai profund simț al direcției și al rostului ei în carieră. Să devină o prezență mai puternică și mai calmă. Aceasta presupune să înceapă să se simtă confortabil cu ea însăși și să-și formeze capacitatea de a dăruia, de a-i afecta pe oamenii ei într-un mod pozitiv.

În tradiția mistică iudaică, *Cabala* înseamnă *primire*. Ideea este că abilitatea de a primi lumina este o calitate spirituală esențială: capacitatea de a te simți mișcat de surâsul unui copil, de a te bucura de muzică, de a te bucura de încurajările unui coleg. Înainte de a putea străluci și de a-i lumina pe cei din jur, trebuie mai întâi să lăsăm lumina să ne pătrundă pe noi însine.

Marie poate fi dură cu colaboratorii ei, dar este la fel de dură cu ea însăși. Probabil are nevoie să-și formeze capacitatea de autoacceptare. Un coach ar putea să reformuleze situația problematică a lui Marie ca pe o oportunitate de a crește, urmând călătoria eroului din ea (v. Partea a III-a din cartea *Coaching intercultural*). Coachul ar putea să-o ajute pe Marie să-și pună provocările într-o perspectivă corectă și să învețe să se simtă recunoscătoare pentru darurile pe care le-a primit de la viață, dar pe care până atunci le-a trecut probabil cu vederea. Această atitudine de apreciere îi va aduce un calm interior și o stare de liniște care o vor ajuta să facă schimbările ce pot fi făcute și să accepte ceea ce nu poate schimba.

Coaching din perspectiva spirituală înseamnă facilitarea unității. Pentru a o ajuta pe Marie să-și realizeze unitatea interioară, coachul trebuie să o facă să-și confrunte și să-și accepte umbra, demonii și

vulnerabilitățile. Carl Jung (1923) descrie cum apare sinele atunci când eul își întâlnește umbra.

Marie pare să trăiască doar prin creier. Ea poate învăța să-și perceapă mai bine și emoțiile, să-și stabilească un contact sănătos cu ele și să păstreze o distanță adecvată față de ele. Unitatea ar implica să învețe să opereze cu mintea rece și inima fierbinte. Aceasta ar însemna să-și desfășoare latura feminină (iubitoare, grijulie) alături de cea masculină (dură și exigentă). Pe de altă parte, Marie ar putea deveni mai prezentă în relația cu propriul corp. Dacă realizează unitatea în aceste moduri, Marie ar putea să obțină și unitatea cu lumea din jur. Pentru a ajuta să parcurgă acest traseu, coachul ar putea să-o invite pe Marie să mediteze la puterea, drepturile și responsabilitățile ei. În situații adecvate cultural, coachul ar putea oferi aici un citat din Talmud, invitând-o să mediteze la mesajul acestuia: „Cel care salvează un om salvează întreaga omenire.”

Tot acolo mai scrie și că „Fiecare om trebuie să-și spună: pentru mine este creată lumea”. și iarăși: „Fiecare om trebuie să-și spună: lumea se află pe umerii mei”.

Coachul îi poate cere apoi lui Marie să se gândească la ce moștenire ar dori să lase în lume și să schițeze câteva acțiuni concrete prin care ar putea îmbunătăți lumea la nivelul ei. Marie ar putea dori să pornească de la înlocuirea modului ei distructiv de comunicare cu unul mai binevoitor și respectuos față de colegi.

Perspectiva culturală

Marie lucrează într-o țară străină, care are propriul ei set de norme, valori și convingeri. Ea ar avea foarte mult de câștigat dacă ar afla noi căi culturale de a aborda provocările și ar învăța să le folosească.

Aici par să intervină mai multe dimensiuni culturale, cuprinse în Modelul Orientărilor Culturale (v. capitolul 7). Voi menționa mai jos câteva.

Modestie versus control. Coach o poate îndruma pe Marie să facă tot ce poate, dar să accepte în același timp că nu-i posibil să țină totul sub control.