

Traducere: Tatiana Chera
Avizare: Geanina Cardon
Coperta: Marian Burtea

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CARDON, ALAIN

Jocuri de învingători și învinși în coachingul sistemic / Alain Cardon....
- București : Editura B.M.I., 2023
Conține bibliografie
ISBN 978-606-8038-96-4

005

Copyright © Editura BMI, 2023
Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea în orice formă, parțial sau în întregime.

Editura BMI

Aleea Baiut nr. 11, sector 6, București
Tel: 0755.026.959; 0721.29.20.05
Web: www.topbook.ro; E-mail: editurabmi@gmail.com

ALAIN CARDON

Jocuri de
Învingători și
Învinși în
coachingul
sistemic

Cuprins

Cuvânt înainte	7
Introducere	13
1. Clienți și coachi inteligenți joacă „Prostul“	21
2. Alte jocuri în coaching.....	59
3. Jocuri de contract.....	85
4. Jocuri în trei	125
5. Contractele sistemice	161
6. Roluri în jocuri	191

De altfel, coachii au reputația că acționează bazându-se pe competențele existente, intrinseci ale clientului. Din această perspectivă, profesia coachingului ar putea considera utilă în prezent trasarea unor paralele teoretice precise între tiparele structurate negative și cele pozitive din interacțiunile umane.

- De o parte a acestora se situează Jocurile plasate pe latura „întunecată” a relațiilor, având rezultate previzibile, tip pierdere-pierdere;
- De cealaltă parte se află procesele echivalente structurate și repetitive bazate pe latura „luminoasă” a relațiilor, conducând la rezultate previzibil pozitive, tip câștig-câștig.

Pentru a ne figura această provocare,

- similar modelului conceput de Eric Berne pentru formula sa de Joc ca fiind un proces în șase pași, finalizat cu un beneficiu personal și relațional negativ,
- ar putea fi posibil pentru coachi să distingă formule total echivalente în șase pași, care să descrie procese interactive pozitive ce se finalizează cu rezultate personale și profesionale previzibil constructive, tip câștig-câștig.

În această lumină, obiectivul cărții de față este să-i ofere cititorului câteva strategii și idei practice despre cum ar putea folosi coachii teoria jocurilor a lui Eric Berne pentru a reuși mai bine să-și îndrume clienți în conceperea unor strategii pozitive echivalente, care să fie clar definit și posibil de recunoscut. De fapt, acestea ar putea chiar să fie niște echivalente pozitive, constructive, ale acelor Jocuri pe care le percepem drept intrinsec negative.

1

CLIEŢI ŞI COACHI INTELIGENŢI JOACĂ „PROSTUL”

Titlul acestui prim capitol conține o afirmație destul de provocatoare. Totuși, în funcție de perspectiva adoptată, s-ar putea ca afirmația să fie cât se poate de adevărată. Concret, ea subliniază faptul că atunci când coachii au în minte unele opțiuni rezonabile de bune și care ar putea fi benefice pentru client, ajutându-l să-și rezolve problemele, ei aleg să se abțină să i le comunice. Uneori ei chiar pretind că nu au nicio idee despre vreo opțiune. De fapt, coachii sunt instruiți în mod uzual să se abțină să-i menționeze clientului posibilele soluții. Unii merg până la a adopta o expresie și o atitudine total neutră, încercând să transmită că nu au nici cea mai vagă idee despre nimic – în special despre cum ar putea

să-și ajute clientul. Evident, dacă este exagerată, o astfel de postură poate deveni foarte frustrantă pentru client.

- Conform teoriei analizei tranzacționale (TA), această poziție ostentativ neștiutoare ar putea fi percepută foarte bune ca tema centrală a Jocului¹ „Prostul”².

Într-un cadru de referință TA, implicarea în jocuri este considerată în mod clar negativă. În termenii lui Eric Berne:

- Jocurile conduc în mod clar la beneficii negative sau rezultate pierdere-pierdere.
- Jocurile stârnesc emoții negative și le epuizează jucătorilor energia vitală.
- Jocurile confirmă concepțiile negative despre propria viață și relațiile cu cei din jur.
- Jocurile îi iau ostatici pe partenerii de joc, care devin legați unii de alții într-o relație de dependență și contra-dependență, sau simbiotică.
- Jocurile sunt neproductive în ceea ce privește realizarea obiectivelor.
- Peste toate acestea, Jocurile tind să fie procese repetitive!

Cu toate că astfel de tipare relaționale negative nu sunt în mod necesar conștiente, ele sunt în orice caz considerate a fi strategii de manipulare, îndreptate atât spre sine, cât și spre alții.

¹ Pentru alte informații despre jocul Stupid, consultați *Games People Play*, Eric Berne, Ballantine books, 1973, p.157. Cartea rămâne un bestseller în domeniul teoriei jocurilor manipulative (n.a.).

² Pentru a face distincție între terminologia folosită în Jocurile TA și termenii similari folosiți în limbajul uzual, în primul caz se folosesc în mod tradițional parantezele și/sau scrierea cu majuscule. În cartea de față am optat pentru a doua opțiune (n. a.).

Notă. Dacă a juca „Prostul” este un proces de Joc atât de negativ, atunci de ce este jucat de coachii profesioniști?

Cineva ar putea merge și mai departe, întrebând cum poate fi ridicat echivalentul jocului Prostul la nivelul definirii lui ca strategie profesională utilă?

Notă. Însăși temelia unei relații de coaching ar putea foarte bine să fie definită ca un Joc „Prostul” reciproc, în care atât coachul, cât și clientul se întrec să ocupe cea mai bună poziție de Prost.

Mai mult chiar, când un client potențial inițiază o relație cu un coach, scopul său este, evident, să solicite sprijin pentru rezolvarea unei probleme, îndeplinirea unui obiectiv, abordarea unei chestiuni personale, realizarea unui proiect, gestionarea unei tranziții etc. Pentru client, însăși ideea de a lucra cu un coach se întemeiază pe convingerea personală că nu știe cum să-și îndeplinească obiectivele pe cont propriu. La drept vorbind, dacă ar putea, de ce ar mai căuta și plăti un coach?

În general, această poziție neștiutoare a clientului s-ar putea să fie însoțită de un număr de sentimente, idei, convingeri, judecăți sau elemente concrete precum:

- Incompetența personală sau profesională de a îndeplini diferite sarcini, precum managementul oamenilor, echipelor, rețelelor, proiectelor, timpului sau vânzărilor, ori elaborarea rapoartelor, prezentările publice, șofatul, înotul etc.
- Gânduri, sentimente, emoții sau comportamente copleșitoare sau apăsătoare, cum ar fi irascibilitatea, preocupările obsesive, accesele de furie, teama paralizantă, stresul și epuizarea.

- O istorie de insuccese, interpretate ca eșecuri, în relațiile personale, sport și sănătate, sau în demersurile sale sociale și profesionale.
- Descalificarea personală sau socială, ca atunci când cineva este trimis la un training sau i se sugerează de către alții să apeleze la coaching ca să-și rezolve ceea ce persoanele respective percep a fi deficiențe personale sau profesionale.
- Rezultate profesionale sau personale slabe, ca atunci când persoana în cauză este convinsă că nu avut succes în cariera sa managerială, în special când și-o compară cu ale colegilor foarte performanți.
- Tipare comportamentale neproductive recurente, precum obiceiul de a amâna, de a lăsa o treabă până în ultimul minut, de a începe ceva în forță fără însă a finaliza, de a visa cu ochii deschiși, de a căuta tot felul de rațiuni pentru a nu trece la acțiune etc.
- Gestionarea unor tranziții sau schimbări importante în plan personal și profesional, de exemplu la schimbarea profesiei, a locului de muncă, a carierei, sau în caz de divorț, separare, pierderea cuiva apropiat, concediere, pensionare.

O privire către această listă ne arată că un client neștiutor apelează la coach din aceleași motive pentru care se adresează unor experți – într-un domeniu precum cel medical, planificarea carierei, financiar, psihologic, legal etc.

Notă. Diferența dintre coachi și experți, desigur, este că cei din urmă oferă soluții. Ei nu joacă „Prostul” – ei au soluții și vin cu soluții!

Oricare ar fi tipurile de probleme cu care vin clienții la coachi și experți, mulți dintre ei inițiază relația cu aceștia prezentându-se

ca persoane blocate sau incompetente. Ei nu știu ce să facă pentru a reuși să se schimbe, să se vindece ori să aibă succes. În ultimă instanță, acești clienți se pot poziționa ca victime nevinovate ale mediului lor, dacă nu ale propriilor greșeli sau deprinderi proaste. Evident, această poziție inițială a clientului este aproape identică cu echivalentul TA din jocul Prostul.

Mai mult, la un nivel social sau contractual, clienții care susțin că pur și simplu nu știu cum să se descurce cu problemele lor vin în totală contradicție cu filozofia fundamentală a profesiei coachingului. Într-adevăr, abilitățile și strategiile corespunzătoare ale profesiei coachingului se bazează toate pe o premisă de bază: chiar dacă pretind altceva, clienții sunt niște adulți intrinsec puternici și sănătoși, care sunt, de fapt, în lăuntrul lor, ființe umane total capabile.

- Conform filozofiei coachingului, toți clienții posedă abilitățile și mijloacele necesare îndeplinirii oricăror obiective pe care și le-au ales cu mintea sau sufletul.

Un pas mai departe în filozofia fundamentală a profesiei coachingului – coachii sunt conștienți în orice moment că ei înșiși nu ar putea niciodată să aibă la fel de multe cunoștințe ca clienții lor. Mai mult, chiar dacă clienții își descriu contextele și situațiile dificile zile în șir, ei încă știu mult mai multe despre propriile vieți decât ar putea explora sau înțelege coachii lor.

În consecință, afirmația unui coach că știe mai multe despre client sau problema lui decât acesta ar denota totală aroganță din partea sa, descalificându-l ca ins cu pretenții de competență intrinsecă în lucrul cu clienții.

- Cum ar putea cineva să rezolve problemele altcuiva, stându-i pur și simplu aproape și ascultându-l doar câteva ore? Doar un geniu ar fi în stare să vină de fiecare dată cu o idee clar despre ce ar trebui făcut.

Uneori se poate întâmpla și așa, când cineva extrem de inteligent ajută o persoană realmente obtuză sau incompetentă, dar o astfel de situație este exact ce susțin coachii profesioniști că este de neimaginat în relația cu clienții.

Așadar, clientul este cel care inițiază relația de coaching, pretinzând că este Prostul, în termenii TA. Coachul intră la rândul său în relație, pretinzând că nu știe nimic despre cum ar putea clientul să-și îndeplinească obiectivul. În consecință:

- Însăși temelia unei relații de coaching ar putea fi foarte bine definită ca un Joc Prostul reciproc, în care atât coachul, cât și clientul se luptă pentru poziția celui mai Prost.

Și ca să mai facem un pas,

- Luând în considerare îndelungatul proces de formare și certificare profesională parcurs de coachi, se presupune că aceștia nu pot decât să iasă învingători necontestatși din Jocul Prostul!

De fapt, scopul strategiei coachingului profesional este să-l facă pe client să-și părăsească până la urmă poziția de Prost și să treacă el însuși, progresiv, la căutarea răspunsurilor. De-abia în momentul în care începe să perceapă și să creadă cu adevărat despre coach că nu poate face nimic ca să-l ajute, clientul începe să se gândească serios la soluții. Game over! Coachul e cel care învinge în Jocul Prostul!

Ideile de mai sus pot fi percepute ca o descriere ironică, manipulativă – sau „joculară” – a unor uzuale procese relaționare coach-client. Dar ele oferă explicații privind două cadre de referință total complementare:

- În privința clientului, perspectivele acestuia sunt definite de dificultățile foarte reale cu care se confruntă în încercarea de a-și îndeplini obiectivele dorite. Acestea constituie motivul pentru care se adresează unui coach.
- În privința coachilor profesioniști, aceștia sunt instruiți să facă uz de filozofia fundamentală, strategiile și abilitățile specifice ale profesiei lor pentru a se menține la distanță de conținutul problemelor clienților și a nu le oferi niciodată opțiuni sau soluții concrete.

Ca urmare a acestei instruirii profesionale în coaching, coachii au abilitățile necesare pentru a reacționa în mod adecvat, în decursul unor secvențe interactive foarte scurte. Dacă la un moment dat, după doar câteva propoziții, clientul începe să arate că nu știe ceva, coachul reacționează imediat, arătând că știe chiar mai puțin decât clientul – o adevărată artă! O astfel de strategie a coachului neștiutor poate fi de fapt mai mult sau mai puțin subtilă. Iată un exemplu:

Clientul: Nu știu ce să mai fac. Dumneavoastră aveți cumva vreo idee?

Coachul: Nici eu n-am! / Dumneavoastră care considerați că ar putea fi totuși cea mai bună soluție? / Ce ați face dacă ați ști? / Nu este rolul coachului să ofere opțiuni. / Și?

Deși variantele de răspuns ale coachului de mai sus ar putea, teoretic, să fie considerate niște modalități adecvate de a evita furnizarea unor opțiuni, ele pot fi percepute și ca niște dezaprobări destul de frustrante. Clientul poate să nu se simtă acompianat în mod real. Astfel de răspunsuri virtuozose nu denotă o atitudine realmente sinceră de coach care nu știe. Pe de altă parte, gândiți-vă la următoarele răspunsuri posibile la aceeași întrebare pusă de clientul de mai sus:

Coachul: Da, nu e ușor. / Întrebările pe care vi le puneți sunt realmente excelente. / Apreciez modul în care vă străduiți să vă găsiți răspunsurile. / Care credeți că ar fi câteva dintre cele mai bune opțiuni pe care le aveți? / Cum ați procedat până acum când v-ați confruntat cu situații similare în care v-ați simțit blocat? / etc.

Remarcați că atunci când răspunde cu astfel de fraze de validare sau întrebări exploratoare, coachul nu consideră de fapt că întrebările clientului îi sunt adresate lui, în calitate de coach. Răspunsurile de mai sus nici măcar nu iau în considerare ipoteza că clientul ar aștepta de la coach să muncească în locul său. De fapt, astfel de răspunsuri se întemeiază pe concepția fundamentală că clientul se află acolo ca să-și găsească singur soluțiile.

De fapt, limbajul unui coach bine instruit nu exprimă nicio dezaprobare a clientului, și nici vreo formă de luptă pentru poziția de cel mai mare neștiutor. Astfel de răspunsuri ale coachului nu sunt menite să-l autoprotejeze. Dimpotrivă, sunt oferite dintr-o poziție profesională sigură, indicând în mod foarte clar că un coach nu consideră în niciun caz că locul său ar fi să găsească soluții în locul clientului. Toate aceste răspunsuri lasă larg deschis spațiul pe care clientul va începe treptat să-l ocupe.

Poziționarea inferioară și delegarea

La fel, să ne gândim la o situație echivalentă destul de uzuală în management, în care un angajat îi cere managerului său un sfat:

Angajatul: Nu prea sunt sigur cum să procedez în situația asta. Dumneavoastră ce credeți că ar trebui să fac?

Managerul: Da, nu e ușor. / Îți pui întrebări excelente. / Apreciez modul în care te străduiești să-ți găsești singur soluțiile. / Care ar fi unele dintre opțiunile tale cele mai bune? / Cum ai procedat în trecut când te-ai confruntat cu o situație similară în care te-ai simțit blocat? / etc.

Remarcați că aceleași formulări ar putea fi percepute ca o modalitate prin care managerii profesioniști reușesc să evite să preia responsabilitatea angajaților pe umerii proprii. Cuvintele lor nu resping și nu contrazic, ci îi invită politicos pe angajați să gândească cu propria minte.

Bineînțeles că în ambele situații un coach care alege poziționarea inferioară sau un manager care delegă ar putea adăuga ceva context care să explice postura lor de neștiutori. Managerul ar putea afirma că nu se află în situația respectivă a angajatului, că nu are nici pe departe înțelegerea profundă a problemei acestuia. Dacă acesta este cazul, cum se și întâmplă adesea, managerul îi poate împărtăși angajatului că întâmpină și el tipuri similare de situații dificile și că realmente nu știe cum să le trateze într-un mod eficace. Când este sincer, acest tip de răspuns esențialmente uman recunoaște că soluționarea problemelor nu este întotdeauna clară pentru cei care se confruntă direct cu ele.