

Cuprins

<i>Ilustrații</i>	15
<i>Cuvânt înainte</i>	16
<i>Prefață</i>	17
<i>Mulțumiri</i>	19
PARTEA I – DIN AFARĂ ÎNĂUNTRU, DINĂUNTRU ÎN AFARĂ.....	23
1. Din afară înăuntru	25
Tipare care se desprind din experiența ta în sistemele profesionale	26
2. Ingrediente	31
Sisteme	31
Sistemic	33
Coaching sistemic	34
Constelații	37
De la conversații de coaching la constelații de coaching	40
Origini: ateliere de constelații	41
3. Dinăuntru în afară	45
Atitudinea interioară a coachului sistemic	45
A face coaching cu sistemul în minte	55
O invitație – Partea I	57
Maparea propriului sistem	57
Fotografii de lucru	61
PARTEA A II-a – PRINCIPII	69
4. Apartenența	71
Nevoia de apartenență și dinamice limitative	71
Totul începe în familie	74
Ciclul de alăturare, apartenență și plecare	76

5. Conștiință, vinovăție și nevinovăție	79
Aparența la grupuri de conștiință	79
Conștiința personală	80
Conștiința organizațională	81
Conștiința sistemică.	82
Conștiința personală în mai multe detalii	82
Un rezumat: conștiința personală	85
Vinovăție și nevinovăție	86
Conștiința organizațională în mai multe detalii	88
Conștiința organizațională: un rezumat	92
Creșterea necesită vinovăție	93
Conștiința sistemică în mai multe detalii	97
Cum ți-ar putea fi utilă conștiința sistemică, în calitate de coach.	98
Cum ar putea fi utilă conștiința sistemică pentru clienții tăi.	100
6. Limbajul universal al sistemelor	103
Ordinea lucrurilor	105
De la individ și echipă la sistem	107
Principiul recunoașterii.	109
Principiile organizatoare ale sistemelor	112
Principiul organizator al TIMPULUI	112
Recunoașterea impactului TIMPULUI în sistemele organizaționale. . .	112
Principiul organizator al LOCULUI	119
Principiul organizator al SCHIMBULUI	123
Principiile organizatoare în acțiune	129
Sănătatea organizațională	131
Leadership sistemic	135
7. Acum e momentul	137
Când să aplicăm această abordare	137
Mesaje din partea sistemului	139
Beneficii și contexte	141
E vremea constelațiilor	145
PARTEA A III-A – PRACTICI	147
8. Realizarea hărții	149
Începutul	149
Obținerea permisiunii de a lucra	150
Trecerea la prima etapă.	151

De la mapare la constelație	156
Procese de bază.	157
Limbajul secret al sistemelor	164
9. Hărți vii	177
Observarea tiparelor	177
Scoaterea la lumină a dinamicii	178
Facilitarea soluțiilor	179
PARTEA A IV-A – DE LA MASA DE LUCRU LA ATELIER	191
10. Unu la unu. Principii și practici în acțiune.	193
Coachingul individual.	193
Aplicarea în coachingul de dezvoltare a leadershipului.	204
Aplicarea în sesiunile de coaching cu două persoane.	212
Integrarea cu abordarea și cu metodele tale existente	223
Coaching sistemic online	225
O invitație – Partea a II-a	227
11. De la unu la mai mulți. Coaching sistemic pentru echipe	229
Atitudinea	230
Principii.	231
Practici.	231
Să pășești în câmpul informațional al sistemului	233
Crearea condițiilor.	234
Context sau sistem?	235
Echipele au și ele o coadă de păun.	235
Echipa interioară a liderului de echipă.	237
Există mai mulți „Eu“ în echipe.	238
Exerciții sistemice de coaching de echipă.	239
Ieși din capul tău	240
Echipe și conflict	245
Constelații de grup.	248
12. Momente dificile.	263
Strategii de eliberare a blocajelor.	263
13. Cum să-ți extinzi practica. Alte practici și aplicații.	267
Markeri de podea	267
Mâna cataleptică.	269
O notă despre reprezentanți.	272

14. Supervizarea sistemică.....	275
Supervizarea coachingului	275
Supervizare (superviziune): un rezumat.....	286
 PARTEA A V-A – TEME FAMILIALE	 297
15. Ființa umană	299
Ființe umane, nevoi umane	299
Nevoia de apartenență.....	300
Nevoia de siguranță.....	302
Nevoia de recunoaștere.....	304
Atunci când nevoile nu sunt satisfăcute.....	306
Problema cu organizațiile.....	308
16. Cuvântul care începe cu litera F.....	311
Sistemul familiei de origine	311
Tipare care se formează în sistemul familiei tale de origine	315
Oglindă, oglinjoară	317
Autoritatea leadershipului	317
Conectarea cu resursele tale	318
Sistemul familial al clientului tău.....	324
 <i>Anexă – Surse și lecturi suplimentare</i>	 <i>333</i>
<i>Online.....</i>	<i>333</i>
<i>Offline.....</i>	<i>333</i>
<i>Faceți cunoștință cu echipa</i>	<i>337</i>
<i>Post-scriptum – Din afară înăuntru, dinăuntru în afară</i>	<i>341</i>
<i>Răspunsuri la întrebări frecvente</i>	<i>343</i>

Cuvânt înainte

Cu toții ne naștem cu abilitatea de a percepe cel puțin două limbi. Limba noastră maternă și limba sistemelor – a sistemelor relaționale. Uneori, cuvintele pe care le folosim zi de zi rezonează, iar alteori nu par să aibă prea multă semnificație, fiind doar vorbe goale. În schimb, limbajul sistemic este diferit, pentru că iluminează adevăruri mai profunde. Cuvintele rostite au o rezonanță atemporală și în același timp ne aduc direct în momentul prezent, oferindu-ne o nouă cale pentru aprofundare, înțelegere și acțiune.

Această carte este scrisă de cineva care își cunoaște meseria, își iubește munca și are o înțelegere profundă a oamenilor și a dinamicii sistemelor relaționale. Poți simți din fiecare pagină a cărții experiența sa în munca de facilitare și de predare a constelațiilor. Prin exerciții accesibile și studii de caz fascinante, John te invită în culisele principiilor și practicilor de bază ale acestei metode deosebit de puternice.

Urmărindu-l, vei reuși să facilitezi o constelație sistemică cu sens. Acest proces te va invita să reflectezi asupra propriei călătorii în diferite sisteme de care ai aparținut. Vei dobândi o înțelegere sistemică despre cum se creează fluxul în și între sisteme și vei descoperi cum să aplici aceste cunoștințe cu clienții tăi.

Dacă ești interesat de o combinație între profunzime și practică, atunci această introducere cuprinzătoare în coachingul sistemic îți va fi utilă și îți va depăși cu siguranță așteptările. Este o carte scrisă cu claritatea limbajului sistemic și este utilă, în contextul de coaching individual, de grup și de echipă.

Importanța pe care John o acordă autorefecției – prezentă pe tot parcursul acestei cărți – și trainingurile pe care el și echipa sa le facilitează sunt o dovadă nu numai a integrității lui, ci și a călătoriei de învățare pe care a construit-o și a dezvoltat-o în ultimii zece ani.

Eu însumi am facilitat și am predat modul de lucru sistemic timp de aproximativ 20 de ani și consider că această carte este o lectură fascinantă și pătrunzătoare. Este concisă și totuși plină de detalii și de exemple bogate, este practică și totuși are profunzime și suflet. Faptul că a ajuns la a treia ediție este o confirmare a cererii semnificative pentru o abordare sistemică a vieții personale și profesionale, în sisteme mari și mici.

Klaus P Horn, PhD

Autor al cărților *Invisible Dynamics* și *Connected to the Unknown*

Prefață

Cel mai eficient mod de a înțelege constelațiile este să le experimentezi direct în sesiunile de grup. În astfel de ocazii, ai posibilitatea de a experimenta cum este să te conectezi la câmpurile informaționale pe care sistemele le creează și le conțin și poți învăța cum să le accesezi și să le influențezi. Într-un fel, procesul de a scrie și de a citi despre coaching sistemic și constelații este contraintuitiv, căci, mai curând, învățăm experimentând în practică acest mod de lucru.

Ținând cont de asta, am scris cartea încercând să mențin o abordare similară cu cea adoptată atunci când predau – prezentând atitudinea interioară a facilitatorului (Partea I), principiile (Partea a II-a) și practicile (Partea a III-a) coachingului sistemic cu constelații. Urmărirea acestei structuri pe tot parcursul călătoriei experiențiale de învățare este ca o spirală, iar explorarea principiilor, practicilor și atitudinii interioare la fiecare etapă din proces permite aprofundarea experienței de învățare. Având asta în minte, am inclus și câteva dintre întrebările care sunt puse adesea în timpul constelațiilor de grup și a trainingurilor – acestea pot fi găsite într-o secțiune consistentă de „întrebări frecvente“, aflată la finalul cărții.

De-a lungul întregii cărți sunt prezentate studii de caz și sper că acestea vor încuraja ca fiecare cititor să-și găsească propriul mod de a integra și de a folosi această filozofie aplicată. Studiile de caz provin de la coachi din întreaga lume, fiecare aducând propriul stil de facilitare și de abordare, fiecare aflându-se într-un stadiu diferit al parcursului său profesional. Aceste studii de caz îți vor oferi doar o primă impresie privind aplicarea practică, iar pentru o imagine completă, va fi necesar să experimentezi direct modul de lucru sistemic.

Pe lângă studiile de caz, există și o selecție consistentă de exerciții practice pe care le poți încerca pentru tine, iar apoi, pe măsură ce ai din ce în ce mai multă încredere în acest mod de lucru, poți începe să le aplici cu clienții tăi, în cadrul unor întâlniri unu la unu, cu echipe sau grupuri.

Pe măsură ce experimentezi, înveți și exersezi, această abordare va începe să se integreze din ce în ce mai firesc în interiorul tău, până când, la un moment dat, va avea sens pentru toate cele trei „creiere“: minte, inimă și stomac (creierul enteric). Vei putea facilita apoi mișcări profunde în înțelegerea, alinierea și comportamentul

clienților tăi, folosind principiile și practicile provenite din înțelepciunea somatică pe care nu știai că o poți accesa, dar pe care ai știut întotdeauna că o ai.

De asemenea, cartea oferă și câteva exemple de integrare cu alte metode de coaching. Vei mai găsi multe lucruri aici și am încredere că, pe măsură ce le vei explora, vei putea integra acest mod de lucru cu tot ceea ce folosești deja pentru a fi în serviciul clienților tăi și a sistemelor lor. Oferă un loc tuturor lucrurilor pe care le ai de dăruit și care te fac să fii cine ești. Îmbinându-le cu această abordare, vei putea să faci față unei game foarte largi de provocări.

În această a treia ediție, există o serie de capitole noi, printre care se numără și primele două. De asemenea, am extins și am separat în două capitole ceea ce în ediția precedentă era un singur capitol despre apartenență și conștiință, astfel încât legătura dintre nevoia de apartenență și dinamica rezultantă sunt mai clare și mai ușor de aplicat.

Am adăugat substanțial la secțiunea despre coachingul sistemic de echipă, incluzând mai multe exerciții, iar acum, totul se află într-un capitol distinct, ca resursă pentru cei care lucrează cu echipe și cu grupuri.

Sper că exemplele de „propoziții secrete” oferite de persoane, echipe și chiar de organizații întregi vor fi utile pentru a înțelege puterea limbajului și a modului în care acesta influențează și este încorporat în sisteme.

Noul conținut reflectă, de asemenea, propria dezvoltare și învățare în cei patru ani care au trecut de la cea de-a doua ediție. În particular, mă bucur să împărtășesc noul capitol 15, care surprinde esența mai multor gânduri și intuiții care mi-au apărut în timp ce lucram cu clienții. Cred că ar putea fi de folos să fim conștienți de aceste reflecții cu privire la nevoile noastre fundamentale ca ființe umane când suntem coachi pentru alții.

* * *

Ca și tine, poate, și eu sunt doar un coach. Nu sunt un profesor universitar, nu sunt un cadru didactic pregătit, nici vreun scriitor cu experiență. Pur și simplu, împărtășesc o abordare a coachingului, oferind mai departe ceea ce mi-a fost transmis cu atâta generozitate, pentru că mi-a transformat înțelegerea vieții și a muncii și pentru că se simte adevărat. Adevărat pentru mine, dar și pentru toți clienții mei, indiferent de trecutul, sexul, personalitatea, abilitățile lor, profilul psihologic, rolul sau domeniul de activitate.

Există multe variații ale acestei abordări sistemice și multiple aplicații. Această carte, mai ales combinată cu o formare practică, te poate iniția în coachingul sistemic cu constelații. Dar nu va fi niciodată totul. Restul va veni prin propria ta experiență, din practică și aplicare, până când vei simți că modul acesta de lucru

1

Din afară înăuntru

Ieri eram deștept, așa că voiam să schimb lumea.

Astăzi sunt înțelept, așa că mă schimb pe mine însumi.

RUMI

În prima parte a acestei cărți, aș dori să-ți prezint pilonii pe care se bazează coachingul sistemic cu constelații: atitudinea interioară, principiile și practicile. Ca urmare, vei putea începe să te gândești la modul în care abordarea sistemică ți-ar putea fi utilă, pe lângă tot ceea ce știi deja despre coaching, pe lângă ceea ce folosești deja cu succes în lucrul cu clienții tăi.

Este o plăcere să vezi coachi care își aduc modul lor de lucru alături de această nouă cale, integrându-le pe amândouă, fie că este vorba de psihometrie, psihodinamică, Gestalt, Analiză Tranzacțională, Spiral Dynamics, inteligență emoțională sau coaching orientat spre obiective și/sau bazat pe valori. Această carte și abordarea sistemică a coachingului pe care o propune descrie, sprijină și îmbogățește alte abordări și metode, mai degrabă decât să concureze cu acestea.

Acest mod de lucru adaugă o altă dimensiune, cu mare respect pentru ceea ce este deja prezent. Oferă o lentilă diferită prin care să privești și cu care să lucrezi cu clienții tăi, astfel încât să poți vedea imaginea de ansamblu dincolo de individul, grupul sau echipa din fața ta; dar îți oferă totodată și o metodologie foarte practică ce sprijină claritatea și fluxul de energie în sistemele de relații.

Dar mai întâi aș vrea să te invit să te uiți la călătoria pe care ai parcurs-o până în locul în care te afli astăzi, până la întâlnirea ta cu coachingul sistemic. Te invit să te uiți la ceea ce te-a adus înspre coachingul sistemic și, în primul rând, la motivele pentru care ai devenit coach.

Felul în care a decurs ciclul de alăturare, apartenență și plecare din sistemele din care ai făcut parte are o influență determinantă asupra modului în care îi vei acompaña pe alții în propria lor călătorie.

Evident, coachingul ca profesie oferă multiple oportunități de învățare și de dezvoltare, așa că atrage persoanele inteligente, cu experiență, cărora le place să învețe încontinuu. Ca urmare, o mulțime de persoane inteligente, experimentate și motivate devin coachi.

Dincolo de această dragoste de a învăța, există și o serie de alte motive pentru care oamenii devin coachi. Unul dintre ele poate fi dorința de a transmite mai departe o experiență de leadership sigură, inspirată și valoroasă, similară cu dezvoltarea personală/profesională de care te-ai bucurat în viața organizațională. Dorești să transmiți mai departe un dar care ți-a oferit resurse profunde.

Un alt motiv poate fi faptul că ai învățat să fii un manager-coach, ai fost martor la diferența pe care o poți face prin această abordare și apoi ți-ai dat seama că ți-a plăcut să fii coach, mai mult decât ți-a plăcut să fii lider. Sau poate că ai avut tu un coach sau ai organizat programe de coaching și de leadership pentru alții și ai constatat că este un proces atât de clarificator și de dătător de resurse, încât ai decis să te formezi și tu în coaching. Dacă exemplele de mai sus îți descriu experiența, s-ar putea să descoperi că faci coaching cu ușurință și fără atașament, fără să te simți frustrat sau prins în povestea clienților tăi și fără costuri prea mari pentru tine.

Cu toate acestea, pot fi prezente și alte tipare care, dacă sunt suprimate sau nu sunt conștientizate, devin cu atât mai puternice.

Ideea de „recunoaștere a ceea ce este așa cum este” reprezintă esența atitudinii interioare, a principiilor și practicilor coachingului sistemic și a acestei cărți. Pentru a „recunoaște” care este motivul pentru care ai devenit coach, trebuie să urmărești călătoria ta de la începutul acesteia. Haideți, așadar, să aruncăm o privire asupra unor teme frecvente care se regăsesc în penele din coada de păun a multora dintre cei care facem coaching.

Tipare care se desprind din experiența ta în sistemele profesionale

Probabil că experiențe, cum sunt cele descrise mai jos, au avut loc într-un sistem organizațional din care ai făcut parte. Se poate ca ele să fi avut loc în mediul exterior, însă au intrat și s-au înrădăcinat în interiorul tău, astfel încât, în mod natural, încă le porți cu tine. Din afară înăuntru.

- Valorile organizației în cadrul căreia ai lucrat păreau să se alinieze cu ale tale. Cu toate acestea, experiența reală a fost diferită, uneori, chiar opusă valorilor pe care organizația le susținea. Incapabil să tolerezi această

tensiune, ai plecat și te-ai îndreptat către coaching. Poate către coachingul bazat pe valori.

- Ai lucrat într-o organizație în care ai constatat un stil de conducere autoritar, nesigur sau excesiv de solicitant. Ai plecat și ai devenit coach, axat pe formarea oamenilor în leadership, bazat pe integritate și pe respect.
- Epuizat și ajuns în stare de burnout într-o companie mare sau într-o organizație globală, ai găsit util coachingul sau intervențiile conversaționale. Ai decis să te formezi drept coach și, în scurt timp, i-ai sprijinit pe alții aflați în situații similare.
- Un final dificil și incomplet, din punct de vedere psihologic, într-un sistem organizațional te-a afectat. În căutarea încheierii și a rezolvării, te-ai îndreptat către coaching, iar acest lucru te-a ajutat să te liniștești. În cele din urmă, ai decis să pornești pe un drum nou și să faci o formare în coaching.
- Ai fost persoana la care au apelat ceilalți pentru a rezolva conflicte sau pentru a media la locul de muncă; chiar dacă nu era treaba ta, acest lucru s-a întâmplat în mod natural. Ai decis să transformi coachingul într-o profesie.
- Cultura unei organizații în care ai lucrat era toxică; predomina climatul de frică. Se făcea abuz de putere și nu ai mai dorit să aparții acestei organizații. Ai devenit coach și te-ai simțit mai în siguranță.
- Ți-ai pierdut simțul scopului, în timp ce lucrai într-o organizație și ai vrut mai mult sens în viața și în munca ta. Ai întâlnit un coach, apoi ai urmat și tu același traseu profesional.
- Te-ai luptat să-ți impui autoritatea ca manager sau ca lider și astfel ai ajuns să te dezvolți pe tine; condus de nevoia proprie de integritate, ai pornit într-o călătorie de autodescoperire, pe care ai oferit-o apoi clienților tăi prin coaching.
- Experiența de a face parte dintr-o echipă sau de a conduce o echipă ți s-a părut foarte dificilă. Ai devenit un coach care își concentrează energia profesională pe munca cu indivizi, unu la unu. Sau poate că lucrezi doar cu echipe.
- Ai avut experiențe repetate de a nu te potrivi cu adevărat în sistemele organizaționale, nu ai simțit că aparții. Ai decis să „mergi pe cont propriu” și ai construit un business de coaching organizat în jurul tău.
- În organizația în care ai lucrat exista o cultură a ajutorului sau a salvării și acest lucru te-a atras. Cu toate acestea, ai dat un pic prea mult și ai stat un

pic prea mult. În cele din urmă, ai plecat și te-ai format în coaching, găsind astfel un alt mod de a-ți exprima dorința de a ajuta.

- Mai multe dintre cele de mai sus.
- Altceva.

Există un element care unește motivele de orientare către coaching descrise mai sus. Toate provin din experiențe anterioare de *apartenență* la sisteme.

O conștientizare din ce în ce mai mare a propriilor tipare de apartenență este o parte foarte importantă din energia și din resursele tale, în calitate de coach sistemic.

Din experiența mea cu coachii care pornesc cu inima deschisă pe drumul învățării experiențiale a coachingului sistemic și a constelațiilor, observ că multe dintre tiparele de bază și motivațiile profunde descrise mai sus sunt comune coachilor și comunității de coaching.

În mod firesc, mulți dintre noi „predau ceea ce trebuie să învețe“. Acest lucru este natural și face parte din modul în care oamenii cresc. Cu toate acestea, *conștientizarea* acestui lucru și apoi munca de a aduce trecutul într-un loc mai așezat și mai integrat din noi conduce și la o schimbare semnificativă în modul în care ceilalți ne percep – dinăuntru în afară.

Atunci când dificultățile din trecutul nostru profesional sunt reprimite și „uite“, poți să fii sigur că ele vor reapărea și ne vor încurca mai târziu.

Un coach care nu a avut ocazia de a-și rezolva propriile probleme profesionale în trecut se va trezi lucrând cu clienți care au dinamici și dificultăți similare.

De exemplu, un coach care a avut un burnout în timp ce se afla într-o corporație sau într-un alt rol organizațional poate atrage clienți care sunt în pericol de a păți același lucru și totuși este incapabil să-i sprijine. Un coach care a avut o experiență dificilă la plecarea dintr-un sistem organizațional și care nu a rezolvat acest lucru va atrage același lucru în portofoliul său de clienți și poate fi orb la soluții care ar putea sprijini claritatea și rezolvarea.

Dacă nu îți rezolvi propriile dificultăți legate de provocările de alăturare, de apartenență și apoi de plecare din sistemele profesionale anterioare, vei atrage clienți, iar apoi vei repeta cu ei tot ceea ce nu a fost rezolvat în tine.

Dacă dorești să-ți folosești provocările din trecut ca sursă de putere și de resurse, atunci ele trebuie să fie aduse în conștiința ta prezentă cu compasiune. Parcursul de învățare pe care îl oferă coachingul sistemic cu constelații este o