

LBRIS

We know
books

ALAIN CARDON, MCC

Întrebări puternice
și
coaching sistemic



Cuprins

De același autor	5
Alain Cardon MCC.....	9
CUVÂNT ÎNAINTE	15
Obsesia întrebărilor puternice	18
Strategii de chestionare puternice	22
Cadre de referință de coaching	26
Cadrul de referință al Federației Internaționale de Coaching.....	29
Cadre de referință sistemice.....	32
ÎNTREBĂRILE IPOTETICE.....	36
Strategii puternice de chestionare	37
Întrebările ipotetice.....	47
Structura unei întrebări ipotetice	49
Întrebări ipotetice magice	61
Întrebări ipotetice ideale și perfecte	63
GENERALITĂȚI ASUPRA ÎNTREBĂRILOR PUTERNICE.....	66
Întrebările standard sau non-puternice	67
Obiectivul întrebărilor puternice	70
Cadrul de referință coach-client.....	73
Cadrul de referință al clientului	75
Funcția întrebărilor puternice.....	77
Obiective și rezultate	79
Orientarea bazată pe mijloace.....	83
Indicatorii întrebărilor puternice.....	87

CUM COMPRIMĂM CONTINUUMUL SPAȚIU-TIMP?	90
Întrebări de proiectare în viitor	91
Întrebări cu bază zero	96
Întrebări de proiectare „aici și acum”	98
Întrebări privind inversiunea interior-exterior	101
Întrebări pentru schimbarea contextului	103
Întrebări pentru mobilitatea spațiu-volum	109
 INVENTARUL RESURSELOR CLIENTULUI	 113
Întrebări cu privire la experiențe din trecut	114
Întrebări despre resursele sau calitățile clientului	117
 STRATEGII LOGICE DE ÎNTREBĂRI	 123
Întrebări de ordine și de priorități	123
Întrebări pro și contra	127
Întrebări de tipul „sau – sau”	129
Întrebări de cartografiere și de rețea	131
 ÎNTREBĂRI CU PRIVIRE LA ENERGIA EMOȚIONALĂ	 138
Întrebări asupra motivației esențiale	140
Întrebări cu privire la puterea intrinsecă a emoțiilor	144
Întrebări asupra preocupărilor profunde	148
Întrebări metaforice	150
Întrebări poetice	151
 ÎNTREBĂRI EXCEPȚIONALE	 156
Strategia pașilor mici	157
Cel mai rău scenariu	160
Veriga slabă	164

ÎNTREBĂRI ȘI STRATEGII PARADOXALE.....	166
Inversiunea afirmațiilor clienților.....	167
Întrebări paradoxale.....	169
Prescrierea simptomelor clientului.....	172
A elimina miza aparentă a clientului	176
ÎNTREBĂRI DE COACHING SISTEMIC	178
Întrebări recursive.....	181
Întrebări de triangulare.....	183
Alte triangulări	186
Întrebări pe relația coach-client.....	188
Întrebări cu privire la mediul comun.....	190
ÎNTREBĂRI OPERAȚIONALE CLASICE	193
Întrebările retorice	195
Întrebări deschise și întrebări închise	199
Întrebări neutre și sugestive	203
Întrebări unice și întrebări multiple	205
Întrebări simple și complicate	206
Interogațiile negative	208
Întrebările analitice	209
De ce?	210
Întrebările cu adevărat operaționale	214
Întrebări asupra contextului de coaching	215
Întrebări de precizare	218
Întrebări operaționale practice	220
Cum/ce	221
Când/unde	224
Întrebări deschise și de punctare	226
Accentul pe ton și ritm	229

Cum să țintești responsabilitatea clientului	231
Cum să respecti spațiul clientului	232
CONCLUZIE	238
BIBLIOGRAFIE	242

ÎNTREBĂRILE IPOTETICE

Dintre toate competențele coachului, capacitatea de a acompania schimbarea de perspectivă a clientului este adesea considerată ca fiind cea mai importantă. În inima procesului de coaching, ansamblul abilităților de chestionare vizează acompanierea, sau chiar provocarea transformărilor clientului. O strategie de chestionare puternică bine concepută îi va face adesea pe clienți să iasă din sesiunea de coaching cu o viziune complet diferită asupra provocării lor, poate chiar asupra vieții, decât cea cu care au intrat în procesul de acompaniere. Aceștia vor părăsi contextul de coaching cel puțin suficient de perplecși pentru a continua, în ritmul lor, să își pună ordine în gânduri și, cu puțin noroc, să își schimbe perspectiva înainte de a reveni la următoarea sesiune.

Acest proces de transformare intern, uneori imediat, alteori progresiv, este ceea ce diferențiază procesul de coaching de un management de proiect obișnuit.

- În managementul proiectelor, obiectivul stabilit inițial este, în principiu, cel care trebuie atins la final.

- Pe durata unei secvențe de coaching transformațional, întrebările puternice au rolul de a modifica sau de a reconfigura perspectivele inițiale ale clientului, ceea ce adesea reorientează sau transformă complet obiectivele sale de bază sau rezultatele pe care voia să le atingă.

Această schimbare fundamentală a obiectivelor inițiale ale clientului pe parcursul coachingului poate fi primul factor care influențează rezultatele transformaționale. Prin urmare, competențele de chestionare strategice sau puternice ale coachingului sunt concepute pentru a-i ajuta pe clienți să se reevalueze complet, cu scopul de a adopta perspective originale, neașteptate asupra felului în care privesc rezultatul pe care credeau că vor să-l obțină. Acest proces poate fi atât de profund și de puternic încât el provoacă de multe ori schimbări colaterale majore, virale, în anumite domenii complementare din viața personală și profesională a clienților.

Strategii puternice de chestionare

Să luăm un caz practic și să ne imaginăm că, în timpul unei pauze dintr-o ședință de coaching, clientul admiră peisajul prin geamurile mari ale încăperii și remarcă imensa frumusețe a unui apus de soare. Coachul i-ar putea pune atunci următoarea întrebare:

- „Când vă uitați pe această fereastră, chiar vă uitați la un peisaj exterior, sau sunteți mai degrabă pe punctul de a întrezări ceea ce există în adâncul propriei ființe?”

Chiar dacă e anecdotic, acest exemplu ilustrează într-un mod foarte simplu faptul că întrebările puternice de coaching nu se sprijină pe tipuri de gândire și de percepție obișnuite. Nu ne-am aștepta la un asemenea comentariu din partea unui trecător pe stradă, în viața de zi cu zi. Întrebarea de mai sus arată felul în care unele întrebări sistematice de impact au tendința să dea peste cap, să deformeze, să întindă, să comprime, să dea *copy-paste* și să elimine spațiul, timpul, energia, materia, plinul sau golul etc. Ca și cum adevărata realitate ar fi complet maleabilă. Dar atenție, asta nu înseamnă totuși că aceste întrebări nu au nicio legătură cu preocupările unui client anume la un moment dat.

- În mod evident, pentru a fi total coerentă cu procesul unui client specific, este necesar, înainte de toate, ca întrebarea puternică să se înscrie în cadrul unor strategii de chestionare mai largi, care să integreze tot ceea ce se întâmplă înainte și după o relație de coaching.

În exemplul de mai sus, putem face două presupuneri: clientul este angajat într-o căutare personală de coaching aproape existențială, ori coachul încearcă să îl ajute să pătrundă mai profund în interiorul său, pentru a începe o formă esențială de explorare interioară, deja pregătită de un lucru anterior. Întrebarea nu vine de nicăieri doar pentru a zgâlțâi sau a impresiona.

Pe plan formal, tipul de schimbare de perspectivă propus de întrebare ar putea fi încadrat în categoria întrebărilor de tip exterior-interior. Acest lucru se sprijină pe conceptul psihologic conform căruia percepția pe care o avem asupra lumii exterioare nu e altceva decât o proiecție personală a existenței noastre interioare. Pe scurt, „frumusețea stă în ochii privitorului”. Ideea subînțeleasă

este că percepția noastră ne spune mult mai mult despre noi decât ceea ce există cu adevărat, acolo în exterior.

Într-un alt cadru de referință cuantic, ipoteza universului holografic este și mai categorică asupra acestui concept de înăuntru-în afară. Această abordare științifică dintre cele mai moderne susține și că nu există niciun „afară” acolo în exterior, și niciun „înăuntru” acolo în interior. Totul este un întreg. Separarea între interior și exterior nu este decât o iluzie. Suntem toți unul, fiecare fiind o parte fractală completă dintr-un ansamblu universal holografic inseparabil.

Ca și categorie, acest tip de întrebare puternică ar putea, deci, să se dovedească deosebit de potrivit în cursul unui proces de coaching de viață spiritual sau existențial. Sau un anumit coach ar putea decide că o asemenea strategie de chestionare în interioritate ar fi utilă clienților săi în managementul carierei, pentru ca ei să aibă în vedere perspective centrate pe finalitatea lor existențială, în timp ce ei exploraseră până atunci doar opțiuni axate pe viitoarea lor evoluție profesională.

Remarcă: țineți cont din nou că nu există o listă specifică de întrebări puternice care să se aplice la diferite provocări sau probleme. Există categorii de întrebări care, fiecare în parte, vehiculează strategii de coaching foarte diverse. Ele pot fi toate folosite nediferențiat pentru a susține orice proces, oricare ar fi subiectul clientului.

Acest lucru ne arată că este mai util să luăm în calcul strategii de chestionare puternice, decât să credem că o întrebare bună sau alta poate, doar ea, să fie suficientă.

Mai mult decât atât, un coach profesionist nu pune niciodată de două ori aceeași întrebare puternică formulând-o la fel. De

este că percepția noastră ne spune mult mai mult despre noi decât ceea ce există cu adevărat, acolo în exterior.

Într-un alt cadru de referință cuantic, ipoteza universului holografic este și mai categorică asupra acestui concept de înăuntru-în afară. Această abordare științifică dintre cele mai moderne susține și că nu există niciun „afară” acolo în exterior, și niciun „înăuntru” acolo în interior. Totul este un întreg. Separarea între interior și exterior nu este decât o iluzie. Suntem toți unul, fiecare fiind o parte fractală completă dintr-un ansamblu universal holografic inseparabil.

Ca și categorie, acest tip de întrebare puternică ar putea, deci, să se dovedească deosebit de potrivit în cursul unui proces de coaching de viață spiritual sau existențial. Sau un anumit coach ar putea decide că o asemenea strategie de chestionare în interioritate ar fi utilă clienților săi în managementul carierei, pentru ca ei să aibă în vedere perspective centrate pe finalitatea lor existențială, în timp ce ei exploraseră până atunci doar opțiuni axate pe viitoarea lor evoluție profesională.

Remarcă: țineți cont din nou că nu există o listă specifică de întrebări puternice care să se aplice la diferite provocări sau probleme. Există categorii de întrebări care, fiecare în parte, vehiculează strategii de coaching foarte diverse. Ele pot fi toate folosite nediferențiat pentru a susține orice proces, oricare ar fi subiectul clientului.

Acest lucru ne arată că este mai util să luăm în calcul strategii de chestionare puternice, decât să credem că o întrebare bună sau alta poate, doar ea, să fie suficientă.

Mai mult decât atât, un coach profesionist nu pune niciodată de două ori aceeași întrebare puternică formulând-o la fel. De

fiecare dată când se confruntă cu un nou client și cu un context diferit, coachul urmează singura strategie imediat potrivită care, pentru el, poate fi de folos pentru a perturba în mod util sau strategic perspectivele aceluși client unic. Și chiar nu există doi clienți, doi coachi, două provocări sau relații de coaching care să semene între ele.

Cum vom vedea ulterior, strategii complete de chestionare puternică sunt aplicate:

1. inițiind, mai întâi, o construcție preliminară sau introductivă,
2. continuând, apoi, cu o întrebare puternică
3. consolidând pe urmă răspunsul clientului prin întrebări de nuanțare practică
4. și acompaniindu-l, în concluzia sa, pe un plan de acțiune concret, ancorat în timp.

În acest proces mai lung, formularea exactă a întrebării puternice alese este adaptată pentru a corespunde în mod specific situației de coaching, provocării clientului respectiv, contextului specific trăit între coach și client, stilului și rezultatului dorit etc.

- Prin urmare, nu există două întrebări puternice total identice. Fiecare este concepută pe măsură de către fiecare coach pentru a se adapta la fiecare situație, client, provocare, ambiție și la fiecare relație de coaching.

Este motivul pentru care, atunci când sunt bine puse de către coachii profesioniști, întrebările puternice sunt considerate niște comori unice și aproape magice. De aceea strategiile de chestionare ale master coachilor sunt uneori percepute ca opere de artă.

Notă: A crede că întrebările puternice pot fi puse într-o listă, memorate și repetate indiferent de clienți pentru a obține ușor rezultate excepționale este o formă de erezie a coachingului.

Totuși, câteva tipuri de strategii de chestionare perturbatoare sunt prezentate mai jos. Fiecare dintre acestea reprezintă de fapt categorii de tactici, concepute pentru a zdruncina sinapsele clienților, acționând asupra timpului, spațiului, energiei, motivațiilor personale, asupra emoțiilor, a logicii, a resurselor percepute etc. Fiecare categorie de strategie de chestionare trebuie privită ca reprezentând un proces coerent, de sine stătător, plecând de la care o întrebare potrivită poate să apară, de fiecare dată diferit, cizelată pentru un client anume.

Dacă întrebarea din exemplul de mai sus, al clientului care privea apusul de soare, era perfect adaptată provocărilor sale, o asemenea strategie de chestionare poate avea un efect surprinzător, chiar cu adevărat puternic. Asta poate uneori provoca un haos perturbator în discursul clientului, făcându-l aproape fizic să cadă în conștiința unei complet alte realități. Prin urmare, principala finalitate și efectul acestor strategii de chestionare sunt de a întrerupe, de a șoca, de a perturba, de a deranja și dezechilibra clienții pentru a-i scoate din zona lor de confort, din paradigma lor, din cadrul de referință, din certitudini, discurs sau poveste prestabilită.

Notă: funcția fundamentală a întrebărilor puternice nu este atât de a dirija, cât de a provoca o ruptură, de a întrerupe sau chiar de a perturba.

De fapt, întrebările puternice apar uneori din pliurile unei conversații într-un mod atât de neașteptat încât pot să îl surprindă