

# LBRIS

We know  
books

**Traducător:** Tatiana Chera

**Coperta:** Marian Burtea

---

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CARDON, ALAIN**

**Coaching sistemic pentru echipe și organizații** / Alain Cardon, MCC.

- București : Editura B.M.I., 2024

Conține bibliografie

ISBN 978-606-8038-92-6

005

---

Copyright © 2014 - METASYSTEME COACHING - Alain Cardon

Copyright © Editura BMI, 2024

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](http://www.topbook.ro); E-mail: [editurabmi@gmail.com](mailto:editurabmi@gmail.com)

# ALAIN CARDON, MCC

# Coaching sistemic pentru echipe și organizații



## Cuprins

Le sunt recunoscător.....	9
Despre autor .....	12
Preludiu .....	13
Contactul inițial .....	15
Comentarii privind contractul .....	18
Înțelegerile legate de sesiunea de coaching .....	20
O bună delegare .....	22
Spațiul de coaching .....	26
Întrebări pentru coach .....	29
Introducere .....	31
Limitele procedurilor folosite în coaching.....	33
Ce înseamnă coachingul de echipă și organizațional? .....	36
Contextul coachingului de echipă și al celui organizațional .....	40
Contextul coachingului sistemic de echipă.....	43
Ce <i>nu</i> este coachingul sistemic de echipă? .....	44
Coachingul sistemului.....	53
Coachingul în domeniul proceselor din echipă .....	56
Coachingul ședințelor de echipă .....	60

Workshopuri de coaching de echipă.....	63
Temele echipei.....	67
Coachingul sistemic de echipă .....	71
Triangularea .....	71
Spațiul în coachingul echipei .....	75
Coachingul pe principiul timpului egal .....	81
Ritmurile și duratele ședințelor .....	83
Punctele agendei .....	88
Tiparele secvențelor de coaching de ședință .....	92
Procesul decizional în ședințele echipei .....	96
Concentrarea echipei mai degrabă pe obiective decât pe mijloace.....	101
Delegarea proceselor de ședință .....	103
Coachingul subdiviziunilor echipei.....	108
Coachingul rețelelor și echipelor de proiect .....	112
Indicatorii privind angajamentul echipei .....	116
Urmărirea și postarea .....	122
Principiile urmăririi și postării în echipă .....	124
Transmiterea virală a proceselor în coachingul echipei.....	127
Concentrarea pe tipare în coachingul echipei.....	133
Relații și interfețe .....	133
Interfața echipă-coach .....	135
Comparații cu familia.....	141
Coresponsabilitatea.....	144
Circularitatea în coachingul sistemic.....	150
Coachingul fluxului de energie.....	151
Circularitatea.....	153
Rotația responsabilităților în procesele din ședințe .....	155
Aranjarea sălii de ședințe.....	156

De la polaritate la circularitate.....	158
Primul nivel de polaritate .....	160
Al doilea nivel de polaritate .....	163
Al treilea nivel de polaritate .....	165
Circularitatea.....	168
Argumente pentru circularitatea în echipe.....	170
Circularitate pentru liderul echipei .....	174
Coaching organizațional.....	177
O perspectivă sistemică.....	179
Contextul unei fuzionări.....	181
O schimbare de perspectivă .....	185
Limitări implicite .....	187
Soluția.....	190
Pregătirea .....	192
Comentarii de coaching.....	193
Transformarea.....	195
Paradoxul centralizării.....	196
Non-schimbarea.....	199
Rațiunea coachingului organizațional .....	203
Ritmurile organizaționale .....	205
Ritmul unui departament .....	208
Un ritm organizațional.....	211
De la ritm la structură .....	216
Ritmurile organizaționale .....	221
Ritmul și cultura organizațională .....	228
Un exemplu de coaching organizațional.....	233
Contextul .....	234

Procesul de coaching din prima zi .....	237
Sesiunea plenară nr. 1 .....	238
Procesul pe subgrupuri .....	242
Prima temă de lucru .....	243
Sesiunea pe subgrupuri nr. 1.....	244
Sesiunea plenară nr. 2.....	246
A doua temă de lucru .....	251
Procesele din ziua a doua .....	254
Sesiunea plenară nr. 3.....	255
A treia temă de lucru .....	256
Sesiunea plenară nr. 4.....	257
Concluzii .....	259
Comentarii privind coachingul .....	259
Bibliografie.....	263
De același autor .....	271

## Le sunt recunoscător...

... atât de multor clienți, prieteni, membrii de familie, oameni... încât mi-e imposibil să-i numesc aici pe toți. Ar fi însă și un demers cam formal. O perspectivă diferită ar fi să spun, pur și simplu, că îi sunt recunoscător Vieții.

Astăzi îmi pare că, în marea schemă a lucrurilor, toți cei pe care i-am întâlnit vreodată și tot ce am făcut în viață au servit dintotdeauna unui scop mai profund. Trebuie să adaug însă că, în acele momente, nu eram, de cele mai multe ori, conștient de acel scop.

M-am născut în Algeria, am crescut în Egipt, am fost educat în SUA, iar în prezent locuiesc atât în Franța, cât și în țara de origine a soției mele, România. Pe la 10 ani, vorbeam franceza acasă, araba colocvială pe stradă și engleza într-un mic liceu cu doar vreo sută de elevi proveniți din nu mai puțin de douăzeci și cinci de naționalități. Am crescut cu un tată vitreg egiptean și am frați și surori din trei naționalități diferite.

Cu alte cuvinte, m-am născut în anii cincizeci și am crescut într-un fel de rețea modernă a resurselor folosite în comun, a afacerilor

Răspunsurile la aceste întrebări sunt esențiale în timpul acompanierii, printr-o abordare de coaching, a echipelor și sistemelor mai ample sau mai complexe. De fapt, cu cât este mai mare grupul prezent la un eveniment de coaching de echipă sau organizațional, cu atât este mai pronunțată complexitatea și cu atât devine mai important efectul arhitecturii de învățare asupra acțiunilor și rezultatelor participanților. Când se lucrează cu grupuri de câte o sută de angajați din aceeași companie, formând cu toții echipe intacte, una dintre cele mai importante competențe ale unui coach organizațional este să știe cum să orchestreze diferitele variații ale configurației concrete ale modului de lucru:

Cât timp ar trebui alocat lucrului pe grupuri mari sau în sesiuni plenare? Cât de mult timp pentru sesiunile pe rețele de grupuri mai mici? Pe ce criterii se determină cine participă la fiecare subgrup? Cât timp trebuie lucrat în echipele originale intacte? Cum trebuie moderate aceste configurații diferite ale grupurilor? Cum sunt comunicate rezultatele grupurilor mici celorlalte echipe sau subgrupuri? Cât timp ar trebui alocat fiecărei secvențe? Etc. Toate răspunsurile la aceste întrebări trebuie să respecte cadrul de referință al coachingului.

Obiectul acestei cărți este să ofere răspunsuri practice la cele mai multe dintre întrebările de mai sus. Unele vor fi date în capitolele următoare, dedicate în mod specific gestionării arhitecturilor și proceselor mai largi de coaching organizațional. Totuși, înainte de a aborda strategiile mai complexe care trebuie aplicate în coachingul organizațional, este util să se clarifice foarte bine fundamentele coachingului sistemelor colective mult mai mici, cum ar fi echipele intacte și rețelele de grupuri orientate spre proiect.

## Introducere

Conținutul cărții de față se întemeiază pe mai bine de treizeci de ani de experiență de lucru cu numeroase companii private și publice. Este o experiență acumulată mai întâi în coachingul de echipă, iar apoi în acompanierea unor grupuri mult mai mari, compuse din mai multe echipe provenite din același sistem organizațional.

O parte dintre capitolele despre coachingul de echipă din cartea de față se bazează pe o lucrare a aceluiași autor, *Coaching d'Equipe*, publicată în anul 2002 (la Editions d'Organisations, Paris). Această carte a fost apoi tradusă în spaniolă și română. Unele capitole despre coachingul organizațional provin din cartea *L'Art Véritable du Maître Coach* (InterEditions, Paris 2012), tot de același autor, de asemenea și tradusă și publicată în limba română. Alte capitole și pasaje nu au mai fost publicate niciodată. Aproape toate capitolele au fost corectate și actualizate pentru prezenta ediție.

Această carte își dorește să fie cât se poate de practică pentru cititor. Va prezenta mai multe strategii, instrumente, tehnici etc. esențiale, relevante pentru arta foarte specifică a coachingului sistemic de echipă și organizațional. Cartea nu se va ocupa însă de fundamentele coachingului individual. Celor care doresc să citească

lucrări pe tema coachingului sistemic aplicat în context individual, unu la unu, le putem sugera o altă lucrare a aceluiași autor, accesibilă pe Kindle și intitulată: *Masterful Systemic Coaching*.

Prin relatarea unui exemplu relativ simplu, preludiul acestei cărți prezintă contextul general al coachingului de echipă și al celui organizațional, oferind o primă ilustrare și un studiu de caz intuitiv, care poate servi la definirea principiilor fundamentale ale acestui domeniu. Evenimentul respectiv, care a avut loc pe la începuturile anilor '90, a fost o experiență de coaching foarte reală și aproape accidentală, care l-a ajutat pe autor să-și creeze un cadru pentru următoarele experimentări, într-un mod mai concentrat, cu alți clienți și într-o mai mare diversitate de contexte internaționale.

Înainte de acel eveniment, cea mai mare parte a experienței autorului a fost acumulată în lucrul cu echipele intacte, dar într-un cadru de referință gen dezvoltarea echipei, team-building, facilitarea activității echipei. Toate acestea, așa cum vom arăta ulterior, reprezintă perspective foarte diferite de cea adoptată în mod specific de coachingul de echipă și cel organizațional. Pornind de la această experiență, restul cărții de față este dedicat furnizării unui cadru mult mai detaliat și unor răspunsuri specifice la următoarele întrebări (printre altele):

- Ce este coachingul de echipă și ce este coachingul organizațional?
- Prin ce se deosebește coachingul organizațional de coachingul executiv sau cel de echipă?
- Ce indicații și contra-indicații au coachingul de echipă și cel organizațional?
- Practic, care sunt cele mai mari deosebiri dintre coachingul de echipă și cel organizațional, pe de o parte, și celelalte tipuri de procese de dezvoltare organizațională?

Pentru a le oferi și alte elemente utile celor care acompaniază sisteme ample, precum corporațiile internaționale, această carte va aborda și alte câteva aspecte, cum ar fi:

- Care sunt câteva dintre principiile de operare specifice ale coachingului de echipă și cel organizațional?
- Care sunt unele dintre capcanele sau greșelile uzuale care ar trebui evitate în coachingul echipelor și al sistemelor mai mari, precum organizațiile?

## Limitele procedurilor folosite în coaching

Ca preambul la această carte, trebuie spus și că este util să ne ferim să-i dăm coachingului de echipă niște definiții pripite și simpliste. De fapt, chiar dacă un studiu de caz practic poate stârni interesul oricărui profesionist din domeniile coachingului și dezvoltării organizaționale, generalizarea concluziilor poate prezenta și numeroase riscuri. Într-adevăr, experiența în aceste domenii arată că toate tentativele de a defini prea precis procesele de coaching pot duce rapid la efecte foarte restrictive. Cadrele simpliste și dogmatice sunt întotdeauna de evitat. Supra-definirea artei coachingului într-un context sau set prea restrictiv de proceduri ar echivala până la urmă cu crearea unei mulțimi de constrângeri contraproductive.

**Atenție:** „Toate modelele sunt greșite, dar unele sunt (temporar) utile” (citat atribuit statisticianului George Box).

În sprijinul păstrării unei atitudini deschise, să ne reamintim că, prin definiție, relația de coaching se întemeiază pe o legătură care

favorizează procese co-create împreună cu clientul *pe parcursul evoluției ei*. Aceasta înseamnă că un coach nu ar trebui să aibă nicio părere preconcepută nu doar în privința problemei cu care vine clientul, ci și în privința procesului de coaching. Coachingul se întemeiază pe o filozofie conform căreia un coach își ajustează constant ritmul și direcția de vizare în parteneriatul cu clientul său, pentru a-l putea acompania în mod adecvat. *Clientul* este cel care își asumă cea mai mare responsabilitate pentru atingerea scopurile dorite, nu coachul. În consecință, un coach autentic este atent la progresul și nevoile clientului, reanalizând constant procesul de coaching în așa fel încât să fie cât mai potrivit pentru problemele și obiectivele clientului. Nimic altceva nu trebuie să stea în calea acestui lucru – inclusiv lucrurile din această carte, dacă ar ajunge să fie tratate ca un set de reguli sau proceduri sistematice.

**Atenție:** ori de câte ori s-a încercat supra-definirea și supra-reglementarea artei coachingului, a existat un risc real de a distruge natura fundamental emergentă a unui proces care trebuie să fie determinat de client. Pentru a-și menține eficacitatea, coachul trebuie să dispună de capacitatea de a se adapta *exact la momentul potrivit* la aspectele periplului parcurs de client – aspecte care trebuie percepute ca esențialmente imprevizibile.

De remarcat totodată că echipele și organizațiile sunt entități care evoluează continuu. Ele se află într-un proces prin care devin mai puțin localizate, mai distribuite, mai puțin ierarhice sau mai plate, mai puțin teritoriale sau cu un caracter de rețea mai deschisă, mai puțin permanente sau mai temporare, fiind concentrate pe proiecte limitate etc. Rezultă de aici că pentru fiecare client anume, arta coachingului trebuie să fie reinventată,

adoptând abordări mai deschise, mai adaptabile și mai ajustabile. În acest context, toate tentativele de a defini prea precis coachingul de echipă și cel organizațional prin stabilirea unui inventar de definiții, proceduri operaționale și formule previzibile pentru obținerea succesului ar putea duce rapid la niște procese prea rigide pentru fiecare client, considerat excepțional în mod intrinsec. De fapt, orice abordare metodică ar putea deveni prea restrictivă, și nu doar pentru proces, ci și pentru client și pentru un coaching esențialmente experimental. Metodologia limitează în mod fundamental dimensiunile spontane, creative, adesea surprinzătoare – și într-o oarecare măsură magice – ale unui reușit demers de coaching.

În consecință, scopul acestei cărți în definirea principiilor fundamentale și furnizarea unor orientări de bază pentru coachii de echipă și organizaționali s-ar putea dovedi prea bine o sarcină paradoxală. Insist din nou că scopul lucrării de față nu este să ofere o definiție a coachingului de echipă și organizațional ca abordări formale. Obiectivul ei este să transmită o serie de reflecții întemeiate pe numeroase experiențe profesionale, în așa fel încât să putem distila câteva concluzii în general structurante. Este de sperat că acestea vor fi percepute ca niște sinteze temporare oferite ca subiecte de gândire de-a lungul progresului făcut în explorarea unui domeniu aflat în extindere și rapidă transformare.

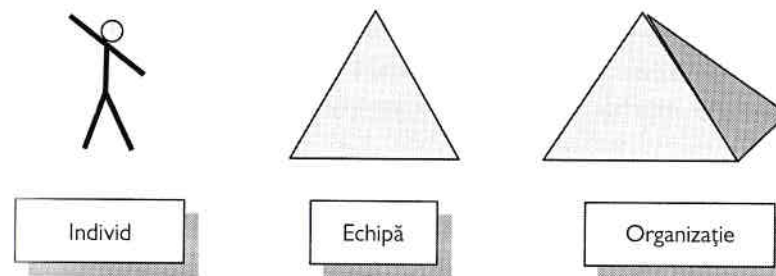
**Atenție:** putem concludiona în prezent că este posibil să nu existe niciodată o știință clar definită a coachingului de echipă sau organizațional. Dacă oferim aici unele orientări privind coachingul sistemic, acestea depind foarte puternic de contextul jucătorilor implicați, de contractul concret dintre coach și organizația client, ca și de principiile de operare stabilite în general de comun acord

În domeniu, *in situ*, pentru a corespunde atât intuiției coachului cât și nevoilor clientului, pe măsură ce sunt dezvăluite.

În consecință, în funcție de organizație, de oameni, de obiective, de situație, de procesele aflate în desfășurare, de relațiile existente și de inspirația de moment, toate principiile și tehnicile prezentate mai jos merită o chestionare imediată. Această carte urmărește să prezinte cititorului o serie de concluzii contradictorii și câteodată paradoxale menite să provoace gândirea, analiza și dezbateră. După ce am formulat toate aceste avertismente esențiale, putem trece mai departe, prezentând câteva fundamente și principii de operare temporare, care pot sau nu să aibă aplicabilitate în unele situații de coaching de echipă și organizațional.

### Ce înseamnă coachingul de echipă și organizațional?

Dacă life-coachingul, coachingul executiv și cel de carieră acompaniază, în esență, un individ, coachingul de echipă se ocupă simultan de lider și de toți subordonații săi nemijlociți. Acesta este în special cazul echipelor intacte. Dar membrii echipei pot fi și răspândiți pe spații foarte mari și, ca sistem, echipa poate fi considerată ca o entitate organizată permanent sau doar temporar, pentru realizarea unui proiect anume. În unele cazuri, sunt considerate echipe și rețelele mai puțin formale, deși leadershipul acestora poate lua mai multe forme permanente sau temporare.



Tot în mod metaforic, dacă life-coachingul sau coachingul individual vizează aspectele personale, de echivalentul echipei în context privat se ocupă coachingul de familie. Acesta va viza aspectele colective prezentate de toți membrii unui nucleu familial. Echivalentul din viața privată al coachingului organizațional are de-a face cu problemele unei familii lărgite, ale locuitorilor unui bloc de locuințe, sau ale membrilor unei comunități coezive mai ample, cum ar fi o stradă sau o comună.

Coachingul organizațional vizează simultan aspectele de complexitate ale unui sistem profesional mai amplu: un sistem formal compus din subsisteme colective structurate, fiecare dintre acestea cuprinzând, la rândul lor, persoane individuale. Ori de câte ori o organizație poate fi definită ca o „echipă de echipe”, o rețea de rețele sau o meta-echipă, aceasta devine un client potențial al coachingului organizațional. În consecință:

- Coachingul de echipă îi vizează simultan pe toți angajații conduși de un lider sau manager, sau, în cazul unei rețele, toți membrii unui ansamblu coerent de interfață, care urmăresc realizarea unui set comun de scopuri.

- Coachingul organizațional se ocupă *simultan* de circa treizeci până la câteva sute de persoane, dacă acestea provin din același sistem colectiv formal și aparțin mai multor niveluri de responsabilitate – adică un sistem organizat pe subsisteme structurate de tipul echipelor sau rețelelor.

La modul ideal, coachingul organizațional poate avea loc atunci când „echipa de echipe” sus-menționată se reunește într-un mediu fizic (sau virtual) adecvat, pentru a întreprinde o activitate colectivă simultană, vizând realizări și procese colective. În acest cadru temporar de coaching, coachul acompaniază entitatea colectivă în abordarea problemelor sale pe termen scurt, mediu sau lung, ca un întreg indivizibil.

**Atenție:** în general, abordările coachingului de echipă și ale celui organizațional sunt fundamental diferite de celelalte, preexistente, folosite în acompanierea echipelor și organizației. Coachingul sistemic *nu* echivalează cu o reuniune de echipă, *nici* cu team-buildingul, *nici* cu terapia de grup, *nici* cu briefingul, *nici* cu evenimentul motivațional, *nici* cu discursul unui orator public etc. (Vom reveni ceva mai jos la o serie de comparații mai concrete.)

Și coachingul organizațional, și cel de echipă îi reunesc pe membrii formali sau câteodată mai puțin formali ai grupului, cu scopul de a realiza o serie de obiective *operaționale* măsurabile. Acestea se referă la aspecte care, în mod *colectiv*, sunt legate de

- Definirea dezvoltărilor viitoare, a planurilor de acțiune corespunzătoare, a indicatorilor de performanță etc.
- Gestionarea unei situații de criză.

- Realizarea unei tranziții fundamentale, a unei fuzionări, achiziții, relocări etc.
- Restructurarea sistemului pentru a-l face să capete eficacitatea necesară.
- Pregătirea realizării unor rezultate excepționale în domeniul calității, vânzărilor, finanțelor etc.
- Conceperea și implementarea unor noi procese operaționale.
- Gestionarea unei provocări excepționale, adoptarea unor inovații speciale etc.

## Contextul coachingului de echipă și al celui organizațional

Din nou, pentru a îndeplini acest tip de obiective, evenimentele și procesele coachingului de echipă și ale celui organizațional sunt esențialmente emergente, adică se află într-o evoluție. Aceasta înseamnă că procesul nu este predeterminat, ci co-definit pe măsură ce activitatea progresează și pe măsură ce echipa sau organizația se îndreaptă spre realizarea scopurilor propuse. În mod cât se poate de concret, aceasta înseamnă că într-un eveniment de coaching de echipă sau organizațional de două, trei zile s-ar putea să nu existe un program sau o agendă predefinită.

Fiecare eveniment de coaching de echipă sau organizațional este conceput ca un spațiu structurat, în interiorul căruia sistemele client pot să acționeze pentru realizarea scopurilor pe care și le-au definit, prin gestionarea propriilor procese și asumarea propriilor rezultate măsurabile. Aceste procese și rezultate operaționale sunt întotdeauna total specifice atât fiecărui proces de coaching de echipă sau organizațional, cât și echipelor sau organizațiilor respective.

În consecință, un coach de echipă sau organizațional este cel care răspunde întotdeauna de crearea unui spațiu deschis, în care clientul colectiv să-și poată folosi energia, să-și descopere potențialul, să-și conceapă procesele, să-și pună întrebările necesare, să-și găsească soluțiile potrivite, să-și elaboreze planurile de acțiune etc. De fapt, pentru a realiza toate cele de mai sus, postura unui coach de echipă sau organizațional este perfect identică cu a unui coach profesional individual.

Coachii de echipă și organizaționali pot, de asemenea, să folosească întrebări care să ajute echipa client sau sistemul ei organizațional să-și schimbe perspectivele, să descopere noi posibilități, să obțină rezultate neașteptate. Acest tip de input în coaching ajută și la transpunerea noilor perspective colective în decizii practice și rezultate oportune. În consecință, coachingul de echipă și cel organizațional sunt în mod decisiv procese operaționale.

**Atenție:** așa cum coachingul individual este concentrat pe rezultatele individuale și așa cum coachingul de echipă vizează realizările echipei, cel organizațional este și el focalizat pe provocările cu care se confruntă *organizația*. Toate acestea au de-a face cu sistemul clientului, indiferent de complexitatea acestuia, *ca entitate unică* sau ca un întreg indivizibil.

Obiectivul unui proces de coaching de echipă sau al unui eveniment de coaching organizațional care îi cuprinde pe toți principalii jucători al companiei și toate echipele corespunzătoare este să **trateze** întregul sistem ca pe un singur ansamblu operațional coerent. Pentru un coach organizațional sau de echipă, această abordare pune întregul ansamblu pe poziția unui client *real și unic*.

**Atenție:** în funcție de obiective declarate ale unui eveniment de coaching organizațional, chiar dacă nu este prezentă în mod fizic întreaga companie sau corporație, acel eveniment este organizat în așa fel încât să aibă efect asupra întregului sistem prin intermediul implicării active a unui grup foarte mare de persoane relevante.

Într-un mod formal sau informal, persoanele și echipele care participă trebuie considerate întotdeauna ca fiind mandatate de organizație să realizeze un obiectiv relevant pentru viitorul colectiv al întregului sistem și care are efecte asupra acestuia. Persoanele și echipele care participă la coaching sunt cele care trebuie să asigure realizarea acelor scopuri, care vor defini viitorul organizației, ca întreg.

## Contextul coachingului sistemic de echipă

Studiul de caz din preludiul acestei cărți a prezentat o situație foarte particulară de coaching organizațional – lucrul cu un grup în întregime transversal de manageri dintr-o organizație, fără prezența vreunui lider sau cadru executiv de nivel superior. Cu excepția cazurilor de coaching al unor rețele sau echipe transversale de proiect, o astfel de situație este destul de rară, atât în cazul coachingului de echipă, cât și al celui organizațional.

Aproape toate procesele de coaching de echipă îl includ pe managerul sau liderul angajaților participanți, care îi sunt cu toții subordonați direcți. Folosind analogia cu familia, este realmente greu de imaginat un eveniment familial formal sau o terapie familială în absența părinților.

Prin urmare, liderul echipei este de obicei prezent într-un eveniment de coaching de echipă, iar procesul de coaching îi privește pe toți ceilalți membri ai echipei sau rețelei intacte. Tot de obicei, o echipă intactă include în medie circa zece până la doisprezece membri.