

COACHING PENTRU PERFORMANȚĂ

PRACTICA ȘI PRINCIPIILE COACHINGULUI
ȘI ALE LEADERSHIPULUI



INTRODUCERE DE MAGDALENA N. MOOK,
CEO, FEDERAȚIA INTERNAȚIONALĂ DE COACHING

SIR JOHN WHITMORE
ȘI TIFFANY GASKELL
CO-CEO, PERFORMANCE CONSULTANTS



TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE
RACU CHIFU ȘI EMILIA VASILIU

Cuprins

Cuvânt-înainte de John McFarlane, președinte Westpac	7
Prefață de Magda Nowicka Mook, CEO, Federația Internațională de Coaching	11
Notă pentru cititor	15
Introducere	23

PARTEA ÎNTÂI

COACHINGUL ESTE MAI MULT DECÂT COACHING

- | | |
|---|----|
| 1. Ce este coachingul? | 29 |
| 2. Cum se creează o cultură de înaltă performanță | 45 |

PARTEA A DOUA

PRINCIPIILE COACHINGULUI

- | | |
|---|-----|
| 3. Coachingul este inteligență emoțională pusă în
practică | 69 |
| 4. Managerul în calitate de coach | 81 |
| 5. Un stil de coaching: parteneriat și colaborare | 95 |
| 6. Conștientizare și răspundere: activarea învățării | 113 |

PARTEA A TREIA

PRACTICAREA COACHINGULUI

- | | |
|---|-----|
| 7. Întrebări cu impact – Deblocarea potențialului | 133 |
| 8. Ascultarea activă – Susținerea potențialului | 145 |

9. Modelul GROW – Structură pentru coaching	153
10. Gestionarea obiectivelor – Care e visul?	163
11. Realitatea? – Unde suntem acum?	183
12. Opțiunile – Ce opțiuni aveți?	199
13. Voința pentru Viitor - Ce veți face?	209
Prima etapă: Pregătirea	
Etapă a doua: Urmărirea și feedbackul	
14. Coaching pentru sens și scop – Cum să creai reziliență	239

PARTEA A PATRA

APLICAȚII PARTICULARE ALE COACHINGULUI

15. Sesiuni de coaching formal unu-la-unu	251
16. Coaching pentru performanța echipelor	261
17. Coaching pentru performanțe obținute prin minimalizarea pierderilor	283
18. Coaching pentru performanță la nivel de siguranță	299

PARTEA A CINCEA

ATINGEREA ADEVĂRATULUI POTENȚIAL AL COACHINGULUI

19. Măsurarea beneficiilor și a câștigului aferente investiției în coaching	311
20. Cum să declanșați schimbarea culturii	323
21. Calitățile conducerii	329
22. Treptele stăpânirii	345
23. Coaching avansat	353

ANEXA 1:

Glosar de termeni de coaching	369
-------------------------------------	-----

ANEXA 2:

Trusa cu întrebări de coaching	387
--------------------------------------	-----

Setul nr. 1 de întrebări: Autocoachingul

Setul nr. 2 de întrebări: Acorduri de lucru conștiente

Setul nr. 3 de întrebări: Cererea permisiunii
Setul nr. 4 de întrebări: Cele 10 întrebări cu cel mai mare impact
Setul nr. 5 de întrebări: GROW
Setul nr. 6 de întrebări: Evaluare
Setul nr. 7 de întrebări: Cadrul GROW pentru feedback

ANEXA 3:

Câteva soluții pentru exercițiul celor nouă puncte	403
Bibliografie	405
Mulțumiri	411

Cuvânt-înainte

A fost o onoare să contribui la dezvoltarea mai multora dintre cele mai importante companii din lume, începând cu industria automobilistică și ajungând până la cârma a trei instituții financiare de anvergură, atât în calitate de CEO, cât și ca președinte. Totuși, de multe ori m-am aflat în ape tulburi, de la situații de creștere rapidă și până la redresări la nivel de corporație, care au impus decizii ferme și urgente.

Asta-mi aduce aminte de două lucruri. Primul este succesul, nu doar în termeni financiari sau de piață, ci și legat de formarea unor organizații pline de energie și culturi vibrante, construite prin leadership luminat și prin activarea energiilor anterior nefolosite a mii de oameni din numeroase țări. Al doilea este pura uluire față de motivul pentru care unele companii au întâmpinat probleme de la bun început, alături de conștientizarea faptului că, deși este necesar, nu este suficient doar să le reparăm – trebuie să ne asigurăm că așa ceva nu se va mai întâmpla niciodată.

Atunci când ne gândim la ce reprezintă o companie, tindem să ne concentrăm pe strategie, poziție pe piață, rezultate financiare și valoarea acțiunilor. Sincer, deși toate acestea sunt aspecte realiste și esențiale, sunt cam prea tehnice și sterile. Când am ajuns în cele din urmă să fiu responsabil pentru companie în ansamblu și m-am confruntat cu uriașa complexitate și incertitudine a stabilirii unei direcții spre succes pe termen lung, am descoperit că o companie înseamnă mai mult decât o afacere: este un ecosistem cu impact enorm asupra indivizilor, afacerilor, guvernului și al întregii societăți.

Conducerea din companiile extraordinare se bazează pe principii. Există o diferență substanțială între un sistem guvernat de principii și unul controlat de reguli. Principiile definesc elementul central, starea ideală sau ce se dorește cu adevărat. Regulile stabilesc granițele pentru ceea ce este acceptabil și, în multe cazuri, limitează creșterea potențialului. Conducerea unei organizații după reguli duce în general la o companie care funcționează mai degrabă la limita tolerabilului, nu în direcția împlinirii potențialului. Adoptarea principiilor necesită o bază etică și emoțională puternică și o concentrare pe termen lung asupra obiectivului pe care o afacere încearcă să îl atingă. Creează un mediu în care oamenii sunt inspirați să învețe, să reușească, să crească și să facă ceea ce trebuie.

În această carte, Sir John Whitmore și Tiffany Gaskell dezvăluie cu înțelepciune cum se poate folosi coachingul pentru a apropia ceea ce este abia tolerabil de ceea ce este posibil, atât la nivelul performanțelor umane, cât și la cel al rezultatelor organizației. Eu cred, la fel ca Sir John Whitmore însuși, că fiecare dintre noi există pe acest pământ pentru a contribui cumva la schimbarea lumii în timpul vieții. Indivizii caută semnificații și modul în care pot să contribuie în felul lor unic. Aceasta este o epocă în care umanismul și comunitatea sunt la fel de importante ca rezultatele financiare. Descoperirea acestui fundament stă la baza unei filosofii pe termen mai lung.

Companiile remarcabile se concentrează pe generarea unor contribuții durabile și pe termen lung pentru toate părțile implicate, dar și pe obținerea unor rezultate financiare superioare. Liderilor le este foarte clar motivul pentru care oamenii lor ar trebui să își devoteze aventura vieții lor profesionale, de ce un client ar trebui să discute cu ei și nu cu altcineva, de ce furnizorii ar trebui să le dea lor prioritate, de ce comunitatea ar trebui să aibă încredere în ei și de ce ar trebui să îi aleagă pe ei investitorii.

Ceea ce trebuie să reținem este că oamenii noștri sunt cei care îi servesc pe clienți, care se ocupă de design, construcție și livrarea produselor și care generează noi idei. Oamenii noștri sunt cei care inovează și obțin rezultate, cei care aleg să își aloce energiile unei viziuni sau unei cauze mai presus de ei înșiși.

În calitate de bancher, știu prea bine că o companie trebuie să genereze profit; însă ceea ce este clar astăzi este că o organizație nu este doar o construcție financiară. O companie vibrantă reprezintă mai mult decât suma părților sale și are un țel mai înalt, care influențează toate deciziile din interiorul firmei. Acele companii care au un fundament sustenabil pentru propria existență câștigă în fața celor care nu îl au.

Așadar, în calitate de lideri, trebuie să facem ceea ce trebuie pentru a câștiga încredere și implicare pe termen lung, ca fundament pentru a crea valoare pe termen lung. Acțiunile și deciziile noastre trebuie, deci, să fie benefice din punct de vedere social, dezirabile cultural, să fie justificate din punct de vedere etic, fezabile economic, responsabile la nivel ecologic și, mai presus de orice, convingătoare și transparente. La urma urmei, atitudinea noastră internă și stilul nostru de a conduce manifestat în exterior stabilesc cât de vie, de energică și de ambițioasă este organizația noastră.

Răspunderea pe care o avem ca lideri este de a crea o aventură palpitantă, dar sigură, pentru oamenii noștri. Felul în care indivizii se raportează la muncă în cadrul organizației și cât de pasionați și implicați sunt în ceea ce fac reprezintă elementele care fac diferența între companiile bune, cele remarcabile și cele excepționale.

În această a șasea ediție a cărții *Coaching pentru performanță*, Tiffany Gaskell se alătură în calitate de coautoare. Tiffany a condus revizuirea celei de-a cincea ediții a cărții, lansate la a

25-a aniversare, înainte de moartea lui John. Acum, din postura de co-CEO Performance Consultants, ea duce mai departe munca lui John în toată lumea. În această carte, cei doi dezleagă miturile din jurul coachingului și aruncă lumina asupra elementelor necesare pentru a crea acest gen de performanțe superioare. Manageri și angajați din întreaga lume sunt cu adevărat norocoși să beneficieze de impactul durabil pe care aceștia îl au asupra vieților noastre profesionale.

John McFarlane
Chairman, Westpac
Fost președinte Barclays plc
Fost președinte TheCityUK
Fost președinte Aviva

Prefață

A șasea ediție a volumului *Coaching pentru performanță* este un ghid de neprețuit pentru creștere personală și profesională prin coaching. Accentul pus pe acceptarea schimbărilor, pe feedback, pe acțiune și pe responsabilitate oferă un cadru robust pentru cei care urmăresc să maximizeze beneficiile coachingului executiv. Cartea este o piatră de temelie pentru dezvoltarea liderilor și va continua să inspire coachi profesioniști, lideri care își folosesc abilitățile de coaching, clienți ai serviciilor de coaching, persoane curioase în privința coachingului și chiar și sceptici.

Conform celor de la PricewaterhouseCoopers, în prezent, în lume există peste 100 000 de coachi pregătiți și care își generează peste 50% din venit din coaching. Federația Internațională de Coaching (ICF), al cărei CEO sunt, este mândră să aibă membri în peste 170 de țări. Este un domeniu cu adevărat global și care continuă să se extindă.

Popularitatea coachingului profesionist este în rapidă creștere, mai ales în rândul tinerilor manageri care își încep carierele. În loc să fie considerat un lucru curativ, el este un însemn de onoare și o dovadă a investițiilor realizate de o companie în angajații săi. Coachingul este o investiție în dezvoltare și în viitor. Este o investiție de timp și bani, într-adevăr, dar una cu profituri exponențiale.

Cei care iau parte la procesul de coaching se declară de obicei mulțumiți sau foarte mulțumiți de rezultate și vor repeta experiența, dacă li se oferă oportunitatea. Organizațiile cu o cultură puternică în domeniu au angajați mult mai implicați

și rezultate financiare mai bune. În plus, milenialii se așteaptă să li se ofere servicii de coaching pe măsură ce se dezvoltă și avansează în carieră.

De ce coaching profesionist? De ce acum? Și de ce la așa o scară?

Cercetările ICF indică o relație clară între utilizarea abilităților de coaching și relația de lucru dintre manager sau lider și membrii echipei sale (DiGirolamo and Tkach, 2020):

- Membrii echipei care au beneficiat de coaching au declarat că s-au simțit susținuți, respectați, prețuiți și tratați ca niște egali.
- A fost important că managerul sau liderul a avut încredere în ei, iar acest lucru le-a dat un sentiment de autonomie.

O altă temă care a reieșit din aceste cercetări a fost măsura în care membrii echipelor s-au dezvoltat.

- În toate grupurile au existat mențiuni frecvente cu privire la manageri și lideri care și-au provocat membrii echipelor să-și atingă întregul potențial și care au încurajat autoconștientizarea și autoreflexia. Aceste echipe au avut performanțe mult peste medie.
- Alte răspunsuri frecvente s-au referit la manageri și lideri care au facilitat învățarea, au oferit feedback constructiv, au ajutat la dezvoltarea unor abilități de gândire critică și au acordat oportunități de training. Din nou, aceste echipe și-au atins obiectivele sau le-au depășit.

Observăm că există o legătură puternică între mentalitatea unui lider cu abilități de coaching și performanțele

îmbunătățite. În această a șasea ediție a cărții *Coaching pentru performanță*, Tiffany Gaskell, co-CEO Performance Consultants, a încorporat astfel de exemple din munca organizației sale.

După cum spunea Sir John Whitmore, cofondatorul Modelului GROW, „Coachingul deblochează potențialul unei persoane pentru a-i maximiza performanța, ajutând-o să învețe, în loc să-i predea”. Iar asta era în urmă cu 40 de ani! John a fost un adevărat vizionar, care a prevăzut transformarea coachingului specializat într-un fenomen global – pentru dezvoltarea oamenilor, a organizațiilor și a planetei.

Am avut plăcerea, onoarea și privilegiul de a-l întâlni de mai multe ori. Cel mai prețios moment a avut loc în timpul unei călătorii la Istanbul, în Turcia. Fuseserăm invitați să vorbim la aceeași conferință și întâmplător am împărțit un taxi spre locul evenimentului. Dacă ați vizitat vreodată Istanbulul, știți că poveștile despre traficul dens și navetele lungi sunt adevărate, iar pentru mine a fost o încântare – am reușit să port o conversație privată minunată cu unul dintre cei mai cunoscuți și mai respectați lideri de opinie din domeniul coachingului.

Eram încă destul de nouă în domeniu, iar John, deloc reticent în a-și împărtăși părerile, m-a ajutat să înțeleg impactul și puterea transformațională a coachingului. Responsabilitatea coachului. Echilibrul dintre cei doi parteneri din relația de coaching. Drepturile clientului și ale coachului. Impactul coachingului.

În mediul în permanentă schimbare din ziua de azi, leadershipul este atât o oportunitate, cât și o provocare. Liderii sunt expuși la lumina reflectoarelor și li se cere să aibă impact pe termen lung, prin urmare trebuie să se poată adapta la noile condiții sociale și economice, păstrându-și totodată integritatea. Poate fi o experiență singuratică și înspăimântătoare.

Când se află la o răscruce, au nevoie de tot sprijinul posibil pentru a lua o decizie corectă și a fi pregătiți pentru rezultate. Aici le poate fi de folos coachingul, atât dacă îl primesc, cât și dacă îl adoptă ca stil de leadership.

Pe scurt, coachingul oferă putere. Când ești coach, primești putere; când beneficiezi de coaching, primești putere. Când aplici informații și perspective din domeniul coachingului primești putere.

Coachingul este transformator și orientat spre dezvoltare. El creează oportunități dincolo de ceea ce pare posibil la început. Și totuși, pentru a beneficia deplin de coachingul profesionist, trebuie să fii deschis la el – cu alte cuvinte, să poți primi coaching.

Coaching pentru performanță oferă un fundament pentru cei care vor să înțeleagă potențialul și puterea coachingului. A șasea ediție este o lectură obligatorie și, mai mult, este o lectură atrăgătoare, cu noutăți, studii de caz impresionante și dovezi empirice privind rezultatele coachingului, impactul său de durată și societățile transformate.

Sper să vă placă această carte la fel de mult cât mi-a plăcut mie.

Magdalena Nowicka Mook
CEO, Federația Internațională de Coaching

Notă pentru cititor

Această carte a fost scrisă pentru două categorii de public – lideri și coachi (și cei care aspiră să devină oricare din cele două sau ambele). Permiteți-mi să clarific.

Când spun lideri, mă refer la managerii și la cei care îi conduc pe oameni în organizații. Pentru ei, această carte este un manual pentru a-și dezvolta propriul stil de leadership pentru performanțe înalte. Liderul nu își dorește în general să devină un coach certificat, dar a ști cum să conduci într-un stil de tip coaching, care stimulează potențialul și care duce la cel mai înalt nivel de performanță, este o abilitate care se învață din ce în ce mai mult în întreaga lume. Acesta este domeniul pe care l-am creat și continuăm să-l conducem la Performance Consultants. Este cu adevărat calea spre o nouă specie de lideri și spre un nou tip de a conduce, care să se potrivească secolului XXI – unul pe care îl numim leadership transformațional. Ambiția noastră este să facem din acesta marca leadershipului global. Să înlocuim vechile obiceiuri care nu le permit indivizilor să își atingă potențialul. Să nu mai fie destul ca un lider să fie un geniu tehnic, ci să aibă nevoie și de capacitatea de a facilita potențialul și performanța celor din jur. Pe măsură ce din ce în ce mai multe organizații și liderii lor adoptă acest nou standard, organizațiile vor deveni platforma prin care oamenii își vor împlini potențialul, iar relația dintre organizații și indivizi va ajunge în cele din urmă o adevărată simbioză.

Când spun coachi, mă refer la cei care se ocupă de sesiuni formale de coaching cu oameni din organizații, adesea numite coaching unu-la-unu, coaching executiv sau coaching

de performanță, termen pe care Sir John Whitmore l-a folosit pentru prima dată la sfârșitul anilor 1970. În această categorie intră și coachingul intern (realizat de angajați cu normă întreagă în cadrul organizației), și cel extern (coordonat de persoane independente, care au fost contractate de către organizație). Credem că este esențial ca această categorie de indivizi să învețe să se ocupe de coaching în contextul unei organizații, pentru că în astfel de condiții vor lucra. De aceea, certificarea noastră de coachi pentru performanță acoperă instrumentele esențiale pe care noi înșine le folosim când lucrăm cu organizații din toată lumea. De asemenea, este vorba și despre combinarea magiei coachingului cu elementele afacerii, cu scopul de a crea o experiență care să aibă impact cu adevărat – atât la nivelul organizației, cât și la nivelul indivizilor.

Pe parcursul acestei cărți folosesc termenul de „coach” pentru a mă referi și la directori, și la coachi, pentru că organizațiile și liderii cu care lucrăm ajung adesea să folosească termenul de „lider coach” pentru a arăta că practică un tip complet diferit de leadership sau management, care le ridică abilitățile la un cu totul alt nivel. Am scris Capitolul 15 în mod special pentru cei care se ocupă de coaching intern și extern, pentru a explica felul în care se pot reuni toate aptitudinile pentru coordonarea unei sesiuni de coaching formal. Altfel, acolo unde există abilități particulare care se aplică doar liderilor sau doar coachilor, le evidențiem în text.

Pentru simplificare, am folosit termenul de „discipol”^{*} pentru persoana care beneficiază de coaching, fie că este un coleg, un membru al echipei, un lider sau un participant la o sesiune formală de coaching.

Calitatea coachingului predat în această carte este foarte bună – standardele și calitatea sunt esențiale. Dialogurile de la

* În original, *coachee* (n.t.).

locul de muncă sunt menite să reflecte nivelul de coaching impus unui coach certificat de FIC. Pentru liderii obișnuiți cu un alt stil se nasc adesea întrebări de tipul „Când să o spun?”. În loc să răspundem acum la această întrebare, vă invităm să vă jucați cu instrumentele descrise în carte pentru a vă construi competențele cu ajutorul lor. Odată ce reușiți asta, vă veți găsi propria abordare autentică pentru leadership. Liderii cu care lucrăm descoperă că este util să le spună colegilor că își dezvoltă abilitățile de conducere și că încearcă lucruri noi, în așa fel încât să existe înțelegere și sprijin față de modificările de comportament experimentate.

Fie că sunteți liderul unei organizații sau un coach care vrea să lucreze cu organizații, aceasta este cartea care vă trebuie!

Introducere

Pandemia de COVID-19 a scos în evidență relația dintre organizații și angajații lor, iar după cum a demonstrat Marea Demisionare, s-a descoperit că organizațiile aveau probleme. În fața unei amenințări letale, ne-am dat seama de un lucru pe care îl uitaserăm cu toții: că viața este prețioasă și fiecare minut contează. Acest lucru înseamnă altceva pentru fiecare în context profesional, dar cercetările arată că semnificațiile se împart în mare parte în trei categorii. În primul rând, vrem să simțim că avem o contribuție importantă; în al doilea rând, vrem să găsim sens și un scop în ceea ce facem. În al treilea rând, vrem să ne aliniem personal cu valorile, viziunea și misiunea organizației noastre. De fapt, milenialii ne-au luat-o înainte; ei începuseră deja să redefinească relația dintre organizații și angajații lor. Înainte de pandemie am observat că mulți absolvenți străluciți, care s-ar fi luptat altădată pentru stagii la corporații clasice, precum Goldman Sachs, visau acum un stagiu la Google, Meta sau alte companii similare, care fac lucrurile altfel și își propun să le ofere angajaților o călătorie interesantă și plină de sens.

În 2017, când am scris a cincea ediție a cărții, am vorbit despre următoarea evoluție a afacerilor: reconectarea companiilor cu scopul lor, cu motivele lor de a trăi; până la urmă, toate organizațiile există ca răspuns la o nevoie, nu-i așa? Desigur, nu știam că această evoluție avea să fie grăbită de o pandemie. Am făcut salturi importante în ce privește înțelegerea, iar cererea pentru abilitățile pe care le descriem în această carte și le predăm la nivel global a crescut

exponențial. Citind această carte, veți afla ce este posibil prin coaching și veți deprinde abilități utile, pe care le veți putea folosi imediat. Dacă vreți să mergeți mai departe, veți găsi opțiuni pentru aceasta la www.performanceconsultants.com.

Domeniul coachingului îi datorează lui Sir John Whitmore enorm de multă recunoștință pentru munca lui extraordinară. Ultima ediție a fost terminată cu puțin timp înainte de moartea lui regretată de multă lume. A trăit o viață remarcabilă, iar acum, în calitate de coautoare, vreau să-i mulțumesc personal pentru că a aprins torța și ne-a predat-o. Pe măsură ce lucrez la această carte, am sentimentul că lucrez alături de John. Vocea lui continuă să fie prezentă în fiecare capitol. Viziunea, filosofia și metodologia lui au inspirat milioane de lideri și coachi (printre care și eu) să scoată la iveală tot ce e mai bun în ei înșiși și în alții. Această carte face parte din moștenirea lui. S-a vândut în peste un milion de copii, a fost tradusă în peste 20 de limbi și rămâne cea mai importantă carte de coaching din lume.

Întotdeauna ne-am dorit ca *Coaching pentru performanță* să fie cartea obligatorie pentru coachi, lideri și organizații care vor să creeze culturi performante. În urmă cu patru decenii, John a identificat afacerile ca o potențială forță a binelui și un determinant al evoluției umane. El a văzut oportunitatea de a uni scopurile individuale și cele organizaționale în beneficiul oamenilor, al profitului și al planetei – adorata triadă, iar această idee continuă să fie forța din spatele companiei Performance Consultants, pe care am fondat-o împreună cu soțul meu, David Brown, și cu John.

În munca noastră, lucrăm împreună cu clienții pentru a folosi puterea latentă a angajaților acestora și pentru a crea o cultură care pune conștientizarea și responsabilitatea în centrul unei organizații. Prin aplicarea filosofiei, a cadrului de

lucru și a instrumentelor proprii, Performance Consultants poate demonstra o rentabilitate medie a investiției de 800%, prin impactul schimbării comportamentale asupra rezultatelor financiare. Cartea include exemple de astfel de transformări și îmbunătățiri de performanță rezultate, inclusiv beneficiile financiare aferente.

După cum spune McFarlane în Cuvânt-înainte, tot mai mulți oameni caută la locul de muncă un sens și o semnificație „cărora să merite să-și dedice viețile”. Transformarea produsă de John McFarlane la ANZ este încă un model pentru ceea ce se poate întâmpla când ajuți oamenii să vadă sensul și scopul muncii lor. Aceasta a canalizat potențialul celor 35 000 de angajați și a dus banca ANZ din partea de jos a tabelului cu satisfacția clienților până la vârf. Companiile pot realiza mult mai mult dacă investesc în ceea ce au deja – oamenii. Coachingul are un rol vital aici, după cum vom vedea pe parcursul cărții.

Aproximativ 3,3 miliarde de oameni din cele 8 sunt angajați. Raportul Gallup din 2023 intitulat State of the Global Workplace, cel mai mare studiu de acest tip, a descoperit că 77% dintre angajați nu sunt implicați. În Regatul Unit, cifra ajunge la 90%. Un studiu-reper de la Chartered Management Institute și YouGov arată tot mai multă îngrijorare cu privire la calitatea managerilor, descriind 82% dintre managerii noi din Regatul Unit ca fiind „accidentali”, adică fără vreo pregătire formală care să-i ajute să reușească. Aproape o treime dintre angajații britanici spun că și-au dat demisia de la un loc de muncă din cauza culturii negative. Motivele menționate includ relația negativă cu managerul (28%) și discriminarea sau hărțuirea (12%). Este o acuzație uluitoare cu privire la starea locului de muncă global, dar este și o oportunitate – ce-ar fi dacă am putea să reimplicăm angajații din toată lumea și să ne folosim de potențialul lor?

Acum este momentul din istorie când ingeniozitatea colectivă e necesară pentru a răspunde la provocările globale cu care ne confruntăm. La momentul acestei scrieri, Departamentul de Apărare al Statelor Unite raportează schimbările climatice drept cea mai importantă amenințare asupra teritoriului american și a stabilității globale. Evenimentele meteorologice extreme tot mai frecvente, incendiile de vegetație și canalele deschise prin Arctica consumă resurse, creează vulnerabilități și perturbări sociale și economice pe termen lung. Celelalte îngrijorări majore sunt atacurile cibernetice și instabilitatea globală creată de Rusia și China. Suntem deja martorii migrațiilor și ai crizelor umanitare provocate de războaie și de foamete. Jamie Dimon, directorul JP Morgan Chase, avertizează că este posibil să ne confruntăm cu „cea mai periculoasă eră din ultimele decenii”. După spusele lui, războiul din Ucraina și atacurile din octombrie 2023 realizate de grupul militant Hamas în Israel pot avea „efecte pe termen lung asupra piețelor energetice și alimentare, a comerțului global și a relațiilor geopolitice”. În final, viteza dezvoltării Inteligenței Artificiale este uimitoare și tot mai multe voci cer o abordare coordonată a situației. Pe scurt, evoluția umană trebuie să țină pasul cu schimbările științifice, tehnologice și planetare pe care le observăm și le-am creat.

Am văzut licăre din această interdependență și colaborare în timpul pandemiei de COVID-19, în crearea unui vaccin. Trebuie să găsim din nou aceste resurse în noi înșine și să ne amintim că este nevoie nu de o mentalitate de tip „noi împotriva lor”, ci de una de tip „suntem cu toții împreună”. Vom obține cele mai bune rezultate dacă lucrăm împreună și ne folosim potențialul uman extraordinar. Rasa umană are nevoie urgentă să adopte o nouă paradigmă de leadership, inspirată din această carte, care va crea un nou mod de lucru interdependent.

În 1992, când John a scris prima ediție a acestei cărți, era una dintre primele dedicate în mod special coachingului și singura despre coaching la locul de muncă și a reușit să definească ideea de coaching la nivel global. Ba mai mult, a stimulat adoptarea coachingului de către organizații din întreaga lume, iar această carte este scrisă pentru un astfel de public, pentru cel care vrea să includă coachingul în organizații, în calitate de lider sau coach. Inițial, scopul cărții a fost să definească și să stabilească principiile fundamentale ale coachingului înainte să se urce prea mulți pe acest val, dintre care unii s-ar putea să nu fi înțeles pe deplin profunzimea psihologică și potențiala amplitudine a coachingului, nici unde își are locul într-un context social extins. Fără a înțelege acestea, unii ar fi putut cu ușurință să denatureze metodologia, aplicațiile, scopul și reputația coachingului.

Coaching pentru performanță a ajuns să fie cartea despre metodologia de coaching indispensabilă pentru cei din conducere, din departamentele de resurse umane și din școlile de coaching din întreaga lume, iar acum, deși există multe alte cărți de calitate care au contribuit la domeniu, în mare parte și în linii mari, toate respectă un set comun de principii. Profesia de coach s-a dezvoltat și s-a maturizat peste orice așteptare și și-a gestionat debutul și primele provocări cu demnitate și fără mari eforturi. La începutul anilor 1980, când John a înființat Performance Consultants, eram aproape singurii propovăduitori ai coachingului în lume. Conform Federației Internaționale de Coaching (FIC) și PricewaterhouseCoopers (2023), numărul estimat de practicanți depășește acum 100 000, implicați în afaceri, educație, servicii medicale, cauze caritabile, departamente guvernamentale și orice altă activitate vă puteți închipui. Venitul generat de coaching în anul 2022 a fost estimat la 4,6 miliarde de dolari americani, 85% din cei

implicați sunt acreditați în domeniu și 56% au printre clienți mai mult manageri sau directori.

Există un număr din ce în ce mai mare de asociații profesionale ale coachilor și este îmbucurător să vedem că, în mare, acestea mai degrabă cooperează decât rivalizează. Se convine asupra unor acreditări, calificări, standarde și principii etice robuste, monitorizate într-o manieră foarte responsabilă, ceea ce se datorează în mare parte celor de la FIC și altor entități de acreditare în coaching, la a căror fondare John a contribuit. Coachingul a trecut de la stadiul de industrie la scară mică la statutul de profesie respectabilă și există mai multe publicații dedicate domeniului.

Noi, cei de la Performance Consultants, plănuim să susținem în continuare profesionalizarea acestei industrii. Ne deschidem ușile pentru a ne împărtăși cele mai recente abordări, iar volumul de față contribuie la profesionalizarea continuă a domeniului și clarifică beneficiile uriașe pentru lideri ale adoptării unui stil de leadership de tip coaching. Totodată, acest lucru va face ca investițiile în capitalul uman să nu mai fie percepute drept costuri, ci drept investiții care generează valoare reală pentru afaceri.

În acest sens stă mărturie faptul că această carte este acum disponibilă în mai mult de 20 de limbi, inclusiv în japoneză, chineză, coreeană, rusă și majoritatea limbilor europene.

Avertisment: Practicile nepotrivite din coaching cresc riscul ca acesta să fie prost reprezentat, perceput greșit sau etichetat ca nefiind neapărat o noutate sau ceva diferit, ori ca neridicându-se la înălțimea promisiunilor. După cum spunea adesea John, „orice dictator poate folosi modelul GROW”. Intenția pentru această carte este să clarificăm lucrurile și să curățăm „buruienile” din domeniu prin descrierea și exemplificarea a ceea ce înseamnă cu adevărat coaching, inclusiv rădăcinile psihologice pe care se bazează, la ce poate fi folosit

și cum conturează stilul de conducere suprem, care să conceapă măsuri bine gândite și să stimuleze performanța.

Ce este nou în această ediție?

Cu fiecare ediție, căutăm să actualizăm și să reîmprospătăm cartea pentru a o menține în avangarda profesiei de coach și lider. Această a șasea ediție este rezultatul mai multor ani de experiență în coaching, dar mai importantă este explorarea tendințelor din evoluția atitudinilor, convingerilor, comportamentelor umane și chiar a conștiinței însăși. Reflectă progresul acestor cunoștințe și maturizarea industriei coachingului. În plus, stabilește de ce toate organizațiile trebuie să adopte un nou mod de a face lucrurile, cum este esențial coachingul pentru asta și cum este un triplu câștig pentru oameni, planetă și profit.

CUM SĂ GENEREZI PERFORMANȚĂ LA NIVEL ÎNALT

Probabil că este evident pentru toți că această carte se concentrează pe generarea de performanțe la nivel înalt. Însă ceea ce ne dorim să subliniem este că principiile din coaching se pot aplica oricărui tip de activitate și că vor duce la creșterea performanțelor. Când spunem performanță, ne referim la ceea ce rezultă din diminuarea interferențelor și amplificarea potențialului.

Acest lucru este ilustrat printr-un tabel actualizat care descrie Cele Patru Etape ale Dezvoltării Organizaționale în Capitolul 2 și care reflectă acum date de la peste 10 000 de participanți la sondajul nostru de leadership Impact 360.

ACTIVITĂȚI PRACTICE, STUDII DE CAZ ȘI EXEMPLE DE DIALOGURI

Datorită popularității „conversațiilor de coaching pentru lideri” din a cincea ediție, am adăugat acum „conversații de coaching” în capitolele GROW. Aceste mostre de conversații de coaching din experiența vastă pe care am dobândit-o la Performance Consultants în urma colaborării cu organizații din întreaga lume și a lucrului cu multe mii de participanți la programele noastre în toți anii care au trecut de la prima ediție a cărții.

În plus, oferim noi exemple și studii de caz dintr-o gamă largă de industrii și țări, inclusiv referințe la articole noi. Acestea demonstrează și mai mult cum coachingul creează performanță și arată aplicațiile practice ale unui stil de coaching în leadershipul de zi cu zi.

SISTEMUL DE FEEDBACK GROW

Feedbackul este crucial pentru performanța la nivel înalt. Am revizuit capitolul despre Voință pentru a extinde Cadrul de feedback GROW. Organizațiile caută să se concentreze asupra dezvoltării și învățării continue și să se îndepărteze de abordările tradiționale ale managementului performanței. Acestea sunt recunoscătoare și ușurate atunci când le prezentăm liderilor lor Sistemul de feedback GROW, care se folosește de o abordare de tip coaching pentru a transforma conversațiile de feedback dintr-o abordare de tip „Hai să-ți spun ce ai greșit” (care domină încă la multe locuri de muncă) într-una de învățare și de împărtășire a perspectivelor.

EVALUAREA CULTURII ȘI A IMPACTULUI LEADERSHIPULUI

La fel ca educația, motivația și managementul, și coachingul trebuie să țină pasul cu dezvoltarea psihologică și cu înțelegerea felului în care indivizii dau tot ce au mai bun. Ani de-a rândul am tot trâmbițat efectele uimitoare ale coachingului la locul de muncă și cum duce acesta la o cultură cu performanțe optime. Prin această carte, le oferim liderilor oportunitatea de a completa un chestionar de leadership gratuit, ca să afle ce cultură și ce nivel de performanță susține stilul lor de leadership. Coachii pot folosi chestionarul cu clienții lor, ca punct de pornire al procesului de coaching, apoi îl pot repeta la final. Premisa de la care plecăm este că fiecare trebuie să fie conștient ce fel de lider este și ce cultură creează, ca să poată deveni cel mai bun lider cu putință. Întotdeauna există o întârziere între ceea ce se știe în anumite cercuri și preluarea la nivelul maselor. Idealul nostru este ca organizațiile să-și evalueze cultura și să o gestioneze în mod activ. Pentru aceasta, clienții noștri folosesc Chestionarul privind impactul leadershipului ca reper pentru dezvoltarea leadershipului și transformarea culturii. Dacă vreți să faceți acest lucru pentru organizația dumneavoastră, accesați www.performanceconsultants.com/solutions.

O NOUĂ ABORDARE A PIRAMIDEI NEVOILOR LUI MASLOW

„Marea demisionare” cu care ne-am confruntat după pandemia de COVID-19 a reprezentat cea mai mare schimbare în dinamica locurilor de muncă de după Revoluția Industrială. Trebuie să înțelegem nevoia urgentă de a reprojeta relația din-