

LBRIS

Traducere: Tatiana Chera

Coperta: Marian Burtea

We know
books

Copyright © 2024 by Marcia Reynolds
Berrett-Koehler Publishers, Inc.
1333 Broadway, Suite 1000
Oakland, CA 94612-1921
www.bkconnection.com

Copyright © 2026 Editura BMI

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

REYNOLDS, MARCIA

**Coaching pentru schimbare : crearea momentelor revelatoare
în conversațiile de coaching /** Marcia Reynolds. - București : Editura

B.M.I., 2026

Index

ISBN 978-606-8038-88-9

005

Editura BMI

Aleea Baiut nr. 11, sector 6, București

Tel/Fax: 0314.206.693; 0721.29.20.05

Web: www.topbook.ro; E-mail: editurabmi@gmail.com

MARCIA REYNOLDS

COACHING PENTRU SCHIMBARE

Crearea momentelor revelatoare în
conversațiile de coaching

BMI
PUBLISHING

CUPRINS

Introducere: Știința învățării și rolul coachului 11

PARTEA ÎNTÂI**Cum să adoptăm o mentalitate de coaching**

Capitolul 1	Ce presupune adoptarea unei mentalități de coaching <i>Resursă: Detașarea de sine – cum să adoptăm o prezență profundă</i>	32 40
Capitolul 2	Alinierea sistemului nervos <i>Resursă: Exersarea empatiei nonreactive</i>	44 58
Capitolul 3	Alegerea emoțiilor <i>Resursă: Menținerea unei fundații solide</i>	61 67
Capitolul 4	Cum să ne depistăm și să ne eliberăm de tendința de a judeca <i>Resursă: Urmărirea propriilor stări emoționale uzuale</i>	73 81
	<i>Exercițiu: Studiu: judecata critică</i>	84

PARTEA A DOUA**Menținerea concentrării pe client**

Capitolul 5	Cum se trece la coachingul axat pe persoană în timp ce se caută soluția problemei acesteia <i>Resursă: Scoaterea la suprafață a elementelor esențiale ale narațiunii clientului</i>	91 101
Capitolul 6	Ce anume din ce auziți ar putea duce la o transformare?	105

	<i>Resursă: Trei sfaturi pentru clarificarea provocării și dorinței</i>	117
Capitolul 7	Valoarea reflectării expresiilor emoționale	118
	<i>Resursă: Fișă pentru recunoașterea variațiilor emoționale</i>	127
Capitolul 8	Cum pot fi transformate prin coaching momentele emoționale în revelații	130
	<i>Resursă: Nouă tipuri de tăcere</i>	138
<i>Exercițiu: Ce anume ascultați?</i>		142

PARTEA A TREIA

Care este adevăratul rezultat dorit de client?

Capitolul 9	Necesitatea definirii unui rezultat dorit clar și observabil	150
	<i>Resursă: Capcane frecvente în coachingul pentru stabilirea rezultatului dorit</i>	161
Capitolul 10	Clarificarea obstacolelor aflate în calea realizării dorințelor clientului	165
	<i>Resursă: Utilizarea întrebărilor închise în coaching</i>	177
Capitolul 11	Recunoașterea schimbărilor rezultatului dorit pe măsură ce gândirea clientului evoluează	180
	<i>Resursă: Diferite moduri de procesare a informațiilor</i>	185
Capitolul 12	Coaching în condiții de rezistență	192
	<i>Resursă: Indicele disponibilității față de coaching</i>	203
<i>Exercițiu: De la obstacole la rezultate</i>		207

PARTEA A PATRA

Eliminarea hibelor sistemului de operare

Capitolul 13	Privind în adâncul sistemului de operare	214
	<i>Resursă: Recursul la arhetipuri pentru extinderea conceptului de sine</i>	220
Capitolul 14	Atuurile și capcanele nevoilor sociale	225
	<i>Resursă: Relația dintre nevoile sociale și reacțiile emoționale</i>	235
Capitolul 15	Importanța alinierii valorilor	238
	<i>Resursă: Revendicarea valorilor de viață</i>	248
<i>Exercițiu: Explorarea conceptelor de sine – Identitatea</i>		252

PARTEA A CINCEA

Transformarea revelațiilor în angajament

Capitolul 16	Consolidarea unei noi conștientizări pentru a încheia procesul de descoperire	258
	<i>Resursă: Sfaturi pentru articularea noilor idei</i>	263
Capitolul 17	Alinierea noii conștientizări cu angajamentul	266
	<i>Resursă: Explorarea fricii de eșec</i>	274
Capitolul 18	Măsura valorii în coaching	279
	<i>Resursă: Checklist pentru relansarea empatiei</i>	289
<i>Exercițiu: De la revelațiile prilejuite de coaching la acțiune</i>		294
Încheiere:	Cum arată viitorul coachingului?	297
	<i>Resursă: Cum putem etala valoarea coachingului</i>	300

Anexa A: Arhetipurile	307
Anexa B: Valorile pe care le prețuim în viață	314
Note	319
Index	325

Introducere

Știința învățării și rolul coachului

Acum treizeci și cinci de ani, m-am înscris la al doilea masterat în psihologia învățării adulților. Predam cursuri de leadership și abilități de comunicare pentru două companii la care lucram. Oamenilor le plăceau cursurile mele; inserau emoticoane fericite în formularele de evaluare pe care mi le completeau. După aceea, însă, reveneau la ceea ce făceau dintotdeauna, înainte de curs.

Nu reușeam să le schimb mentalitatea. Poate că cei cărora le predam învățau lucruri, formule și motive întemeiate în favoarea schimbării, dar nu înregistrau salturi permanente în comportamentul lor.

Speram că studiile postuniversitare mă vor conduce spre secretul schimbării mentalității și comportamentului oamenilor. Am învățat multe, dar nu și acest secret.

Ani de zile după absolvire, am continuat să particip la ateliere și să citesc cărți din dorința de a spori impactul cursurilor mele.

Vedeam îmbunătățiri, dar mă simțeam mai degrabă dezamăgită decât satisfăcută.

noastre poate face ca viața și relațiile noastre să fie mai satisfăcătoare și mai plăcute.

Viziunea de la Coaching.com este de a schimba radical industria globală de coaching profesional, îndreptând-o spre excelență, oferind continuu coachilor mai multe cunoștințe și abilități. Fondatorul, Ben Croft, spunea: „Împreună, credem cu pasiune că, împuternicind coachii printr-o învățare mai profundă, putem ajuta la schimbarea lumii.” Mă alături pe deplin acestei filozofii.

Când ajung să-și cunoască și să-și simtă cel mai înalt și mai puternic sine, oamenii sunt adesea inspirați să-i ajute și pe alții să simtă la fel. *Coaching pentru schimbare* îi poate încuraja și pe alți oameni din întreaga lume și le poate da o energie pozitivă chiar și atunci când întunericul încearcă să le zdrobească speranța.

Vreți să mă însoțiți în această călătorie?

PARTEA ÎNTÂI

Cum să adoptăm o mentalitate de coaching

Dorința cuiva de a interacționa cu noi în calitate de coach depinde de conexiunea energetică pe care o creăm cu acea persoană prin intermediul sentimentelor, convingerilor și atenției depline pe care i le oferim. A fi pe deplin prezent, cu mintea deschisă și inima plină de compasiune ține doar de noi înșine. Ne îmbunătățim capacitatea de a fi conștienți de propriile emoții, convingeri și nevoi, pentru a le putea lăsa de-o parte în timpul conversației de coaching. Prezența noastră creează un spațiu sigur pentru coaching. În același timp, prezența afectează ceea ce auzim, vedem și primim, pe măsură ce clientul își retrăiește experiența.

Conexiunea energetică depinde de cât de în sigur se simte clientul în preajma noastră. Cel mai puternic predictor al capacității cuiva de a se conecta și deschide în prezența noastră este modul cum îl acceptăm și îi respectăm

ceea ce sunt și spun. Oamenii se simt în siguranță dacă știu că nu-i judecăm pentru ce ne spun și că le apreciem perspectiva, indiferent cât de diferită este de a noastră. Ei se simt prețuiți, nu doar văzuți.

Există șase studii, dar și multe altele care le-au urmat, care au furnizat dovezi că respectul sincer este cel mai puternic stimul al sentimentelor pozitive în timpul interacțiunii de coaching.¹ Când vine vorba de crearea încrederii și siguranței, faptul că oamenii se simt respectați depășește ceilalți factori, inclusiv compasiunea. Ei se simt suficient de siguri și pot avea încredere în noi, coachii atunci când simt că acționăm în beneficiul lor și că încrederea noastră în capacitatea lor de a crește este autentică.

Ne pasă de ce este important pentru oameni? Credem în abilitățile lor chiar mai mult decât ei înșiși? Putem să ne păstrăm credința în valoarea lor intrinsecă pe tot parcursul conversației? Și răspundem cu *da* la aceste întrebări atunci când ne demonstrăm convingerea că clientul este suficient de inteligent pentru a descoperi soluții fără să-i spunem noi ce să facă. Când nu avem nicio îndoială că acesta este pe deplin funcțional, și nu inadecvat sau dependent de sfatul nostru. Când considerăm că visele și dorințele sale sunt la fel de importante, chiar dacă ne-am fi dorit altceva pentru el.

Prezența nu este o acțiune, ci o stare dinamică pozitivă a energiei, care formează și menține conexiunea dintre noi

și persoanele cărora le îi oferim coaching, pe tot parcursul conversațiilor. Oamenii simt că ne pasă și că suntem acolo, cu ei, pentru creșterea lor, încă din clipa în care ne întâlnesc față în față sau online. Prezența noastră va deschide sau va închide ușa către acceptarea modului în care ne folosim abilitățile.

gândească la aceasta după aceea; becul s-ar putea aprinde în zilele următoare. Intuițiile creative care apar în momentul prezent, dar și mai târziu în timp, sunt o măsură a succesului în coaching.

Simone Weil, filozof francez, spunea: „Atenția constă în suspendarea propriului mecanism de gândire, lăsându-l detașat: gol și gata să fie pătruns... așteptând, fără să căutăm nimic, ci fiind doar gata să primim.”² Astfel, prezența ne impune să abandonăm sporovăiala din mintea noastră pentru a putea fi deschiși și pentru a primi ceea ce auzim, vedem și simțim venind de la client.

Primim ceea ce ne oferă clientul fără a-l judeca. Avem încredere că ceea ce-i oferim înapoi este demn de considerațiile sale. Când îi arătăm curiozitate, grijă și respect, înseamnă că adoptăm o reală mentalitate de coaching.

Vrem să fim competenți sau profunzi?

Chiar și atunci când știi cât este de important să cultive o bună mentalitate de coaching, obsesia tot mai mare a coachilor de a îndeplini cerințele de certificare sau de a urma în siguranță un model de coaching le subminează această dezvoltare. Atât liderii, cât și coachii cu care lucrez consideră că este dificil să renunțe la un scenariu de încredere, cu întrebări standard, și să-i conducă pe participanții

la coaching către concluzia pe care o știi ei că este cea mai bună. Ei se lipsesc astfel de magia de a fi pe deplin alături de oameni în conversațiile lor.

Eu susțin dezvoltarea abilităților și a expertizei. Le predau coachilor și liderilor din întreaga lume abilitățile de coaching și mă aștept de la ei să-și formeze competențele așa cum sunt ele definite de Federația Internațională de Coaching (ICF). Fiecare curs pe care îl predau include elementele structurale ale conversației. În același timp, le subliniez și importanța de a rămâne deschiși și fără prejudecăți în timp ce își folosesc abilitățile tehnice.

Poate dura luni, poate chiar ani, să înveți să menții o prezență deplină și sinceră în timpul deprinderii competențelor conversaționale. Efortul de a ieși din constrângerile propriului ego – exercițiul *abandonării egocentrismului* – trebuie să rămână prezent în practica uzuală. Aceasta este calea către măiestrie.

Pentru a le oferi valorare clienților și colegilor noștri, trebuie să fim atât profunzi prin propria prezență, cât și pricepuți în exercitarea abilităților.

Trebuie să avem încredere că oricare ar fi nivelul nostru de abilitate din prezent, acesta ne este suficient, știind totodată că oricând putem progresa, după interacțiune. Direcția

noastră de concentrare nu trebuie să fie niciodată ceea ce credem *noi* că ne comunică clientul. Responsabilitatea noastră este să-l îndrumăm în legătură cu ceea ce *crede el* că ne împărtășește în timpul conversației de coaching, arătându-i cum să-și privească ideile dintr-o perspectivă mai amplă, mai clară și mai obiectivă.

Exersarea detașării de sine

Pentru a îmbunătăți prin coaching felul în care văd oamenii lucrurile, avem nevoie să știm să ne abandonăm propriul concept despre noi înșine. Identitatea pe care ne-am realizat-o este cea care ne aduce la nivelul de confort din prezent, indiferent de nivelul nostru de stimă de sine. Nu este ușor să trecem cu vederea peste valoarea pe care considerăm că o putem oferi oamenilor, așa cum am făcut până acum. Avem nevoie de curaj ca să-i ascultăm pe oameni vorbind, fără să vrem să dăm noi o formă celor spuse de ei.

Filozoafa și romanciera Iris Murdoch spunea că pentru a simți frumusețea, trebuie să deprindem procesul de *unselfing* („detașarea de sine”).³ Deși ea menționează detașarea de sine în contextul comunicării cu natura și al contemplării artelor, eu cred că ne putem detașa și atunci când simțim natura sacră a omului din fața noastră. Abandonăm teama

că valoarea noastră va fi judecată, eliberându-ne din strânsoarea propriului ego. Cum spunea Iris Murdoch: „Orice înțelegere reală a bunătății este în mod necesar o îmbrățișare a imperfecțiunii.” Doar atunci putem avea într-adevăr grijă de fenomenul care ne apare în afara noastră.

Pentru a ne detașa de noi înșine în timpul coachingului, trebuie să credem că energia care conectează, aliniază și stimulează conturarea revelațiilor și intuițiilor unui interlocutor este mai puternică atunci când nu i le analizăm sau nu ne gândim ce să spunem în continuare. Atunci când avem încredere în magia procesului de coaching.

De exemplu, a fi expert în aplicarea competenței ICF necesare în stabilirea unui acord în privința conversației de coaching presupune ca un coach și clienții săi să-și clarifice ceea ce își doresc să obțină la sfârșitul acesteia. Oamenii pot afirma că vor să ia o decizie, să stabilească niște pași de urmat sau să le devină mai clar ce opțiuni au. Trebuie însă mers și mai departe. Să ne întrebăm cum e când iau acea decizie, ce își doresc cu adevărat să creeze când fac acei pași sau ce este realmente important în legătură cu dorințele de a opta chiar acum pentru o direcția sau alta. Nu are rost să recurgem la o listă memorată de întrebări generice. Folosim cuvintele interlocutorilor în timp ce explorăm cum cum arată ceea ce speră să obțină și ce anume ar putea să transpună imaginea respectivă în realitate.

Apoi continuăm să ne întrebăm. Să simțim ce-și doresc – lucruri pe care ezită să le spună cu glas tare sau chiar să și le formuleze. Să simțim agitația din cuvintele lor atunci când ne descriu cum se simt ei desconsiderați de cei din jur, lucrurile care se tem că le-au pierdut definitiv și îndoielile că mai pot face ceva.

Respectăm reacțiile oamenilor și le acceptăm nemulțumirile ca pe niște date care ne vor ajuta să definim împreună ce este posibil să creeze, în loc să sufere în legătură cu ceea ce au acum. Acest lucru îi face să-și formuleze rezultatul real pe care doresc să-l obțină.

Detașarea de sine este, în mod clar, o idee bună, dar dificil de realizat. Aplicarea abilităților de coaching în timp ce ne menținem prezența necesită răbdare, deoarece avem de depășit o viață întreagă de deprinderi mentale care ne distrag. E nevoie de curaj; a rămâne prezent fără a ne gândi poate fi tulburător. Dar poate fi și un lucru magic, pe măsură ce descoperim că suntem mai înțelepți și mai capabili decât ne-am imaginat vreodată. Eu una am învățat că cu cât spun mai puțin, cu atât sunt mai profundă. Veți fi uimiți nu numai de mulțumirea pe care o simțiți când lucrați menținându-vă prezent, ci și de rezultatele pozitive care apar.

Dacă reușim să-l observăm pe interlocutor cu grijă și acceptare, nu doar că suntem coachi foarte buni, dar

căpătăm și o mai bună înțelegere asupra vieții. Este nevoie să ne luăm un răgaz înainte de fiecare conversație de coaching în care să ne gândim cum să ne eliberăm de ceea ce avem în minte pentru a putea fi cu adevărat martori la unicitatea extraordinară a persoanei cu care urmează să interacționăm.

Când ne detașăm de noi înșine, ne eliberăm de propria identitate, simțim natura sacră a periplului nostru și ne imersăm în acea alchimie. Detașarea nu produce anxietate, teamă de respingere sau nevoia de a obține neapărat un rezultat satisfăcător.

 RESURSĂ DE COACHING PENTRU SCHIMBARE**Detașarea de sine – cum să adoptăm
o prezență profundă**

Auto-transformarea înseamnă o traversare (*trans*) spre ceva nou (*formare*) în percepția noastră despre cine considerăm că suntem. Este nevoie să renunțăm la ceva existent pentru a face loc pentru altceva nou. Procesul de abandonare și recunoaștere este trăit atât de persoana căreia i se oferă coaching, cât și de coach, deoarece, împreună, ei alimentează o înțelegere și o realizare mai profundă, luminându-le noua cale de urmat.

Pentru ca clientul să simtă că sunteți acolo pentru el și că nu-i judecați cuvintele sau reacțiile, este necesar să vă detașați pe calea abandonării următoarelor deprinderi mentale:

1. Nevoia ca clientul să considere că sesiunea de coaching este valoroasă.
2. Dorința de ști unde se va îndrepta sau unde ar trebui să se îndrepte conversația.
3. Axarea în jurul narațiunii și durerilor clientului.

4. Dorința de a fi apreciat de client.
5. Insistența de a vă arăta expert, lider, mentor, părinte sau persoană care rezolvă probleme.

Aceste deprinderi vin din dorința de a ne simți bine cu noi înșine atunci când îi oferim cuiva coaching. Sunt alimentate de teama de respingere și insignifianță, și blochează conexiunile și posibilitatea transformării.

Mintea colectivă poate să iasă la suprafață atunci când coachul își abandonează nevoile, opiniile ori ideile despre ce este cel mai bine să se întâmple în continuare. Un coach trebuie să rămână calm și confortabil pentru a putea simți ce se întâmplă cu clientul. Apoi, informațiile pot începe să curgă spre coach, iar acesta le poate oglindi înapoi cu imparțialitate, pentru clarificare și înțelegere. Această buclă spontană extinde gândirea. Atât coachul, cât și clientul devin mai conștienți despre ce se întâmplă.

Coachingul devine ușor și subtil atunci când lasă mintea să circule liber într-o atmosferă deschisă, neîngrădită de egouri. Prezența coachului este puternică, dar discretă; este mai mare decât sinele cuiva, fără însă să-l reducă.

Este util să vă dezvoltați zi de zi noi deprinderi mentale care să susțină detașarea de sine. Astfel, înainte de a vă angaja într-o conversație de coaching, merită să exersați următorii pași: