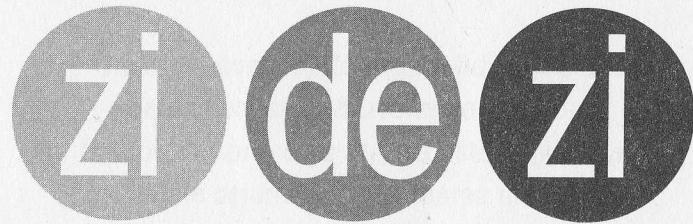


**Libris**.RO

Respect pentru oameni și cărți

# Coaching



Spune mai puțin,  
întreabă mai mult  
și schimbă pentru  
totdeauna felul în  
care conduci

Traducere din engleză de  
George Bragadireanu

**Michael Bungay Stanier**

PUBLICA

Ai nevoie de un obicei al coachingului .....	13
Cum se construiește un obicei .....	27
<b>Masterul întrebărilor – Partea întâi</b>	
Pune o singură întrebare odată .....	41
<b>1. Întrebarea de inițiere .....</b>	47
<b>Masterul întrebărilor – Partea a doua</b>	
Sari peste introducere și pune întrebarea .....	61
<b>2. Întrebarea revelatoare .....</b>	67
<b>Masterul întrebărilor – Partea a treia</b>	
Este nevoie de întrebări retorice? .....	85
<b>3. Întrebarea de concentrare .....</b>	91
<b>Masterul întrebărilor – Partea a patra</b>	
Fixează-te pe întrebări care încep cu „Ce” .....	111
<b>O combinație 1-2-3 irezistibilă .....</b>	117

<b>4. Întrebarea de fundamentare .....</b>	121
<b>Masterul întrebărilor – Partea a cincea</b>	
Obișnuiește-te cu tăcerea .....	139
<b>5. Întrebarea leneșă .....</b>	145
<b>Masterul întrebărilor – Partea a șasea</b>	
Ascultă realmente răspunsul .....	165
<b>6. Întrebarea de strategie .....</b>	171
<b>Masterul întrebărilor – Partea a șaptea</b>	
Apreciază răspunsurile primite .....	191
<b>7. Întrebarea pentru învățare .....</b>	197
<b>Masterul întrebărilor – Partea a opta</b>	
Folosește orice cale pentru a pune o întrebare .....	213
<b>Concluzii .....</b>	218
<b>Cufărul cu comori pentru inspirație suplimentară ..</b>	225
<b>Multumiri .....</b>	235

**libris**.RO

Respect pentru oameni și cărți

**Ai nevoie de  
un obicei al  
coachingului**

În ziua de astăzi,<sup>RO</sup>  
toată lumea știe că  
managerii și liderii  
trebuie să le ofere  
coaching oamenilor  
cu care lucrează.

Literatura despre leadership conține nenumărate articole pe acest subiect. *Guru* de toate orientările sugerează despre coaching că este un comportament de leadership esențial. Numărul de coach-i executivi pare că se multiplică conform legii lui Moore. Chiar și Dilbert ia în derădere coachingul – și nu există un semn mai sigur de succes pe scară largă decât acesta.

Daniel Goleman, psihologul și jurnalistul care a popularizat conceptul de inteligență emoțională, a lansat primul ideea, acum mai bine de 15 ani, în articolul său din Harvard Business Review, „*Leadership that gets results*”. El sugera atunci că există șase stiluri esențiale de leadership. Coachingul era unul dintre ele și era prezentat ca având un impact „deosebit de pozitiv” asupra performanței, culturii organizaționale și rezultatelor. În același timp, era cel mai puțin folosit dintre stilurile de leadership. De ce? Goleman nota că „mulți lideri ne-au spus că, în această epocă a unei economii aflate sub mare presiune, nu au timp pentru această muncă dificilă și lentă de a educa și susține dezvoltarea oamenilor”.

Să ținem cont că asta se întâmpla în perioada de aur a anilor 2000, când e-mailul nu devenise un blestem, globalizarea de-abia prindea contur, iar noi nu ne vânduserăm încă sufletele telefoanelor inteligente. Experiența mea din prezent cu manageri din toată lumea îmi spune că lucrurile s-au înrăutățit între timp. Avem un program mai încărcat ca niciodată. Și, chiar dacă, în timp, „coachingul” a devenit un termen mai cunoscut, practica lui este încă la început. Iar atunci când este pus în practică, pare să nu funcționeze.

### **Probabil că ai încercat deja. Și ai eșuat.**

Probabil că te-ai intersectat deja cu coachingul într-o formă sau alta. Un studiu din 2006 al firmei de consultanță în domeniul leadershipului Blessingwhite arăta că 73% dintre manageri au fost instruiți într-o formă sau alta cum să ofere coaching. Până aici, toate bune. Cu toate acestea, se pare că nu au avut parte de un training de o calitate foarte bună. Doar 23% dintre cei care au beneficiat ulterior de coaching – da, într-adevăr, mai puțin de unu din patru – au raportat un impact semnificativ al coachingului asupra performanței sau satisfacției muncii lor. Zece procente au sugerat chiar că sesiunile de coaching de care au beneficiat au avut un efect negativ asupra lor. (Vă puteți imagina cum ar fi participarea la o asemenea întâlnire? „Abia aştept să fiu mai confuz și mai puțin motivat la sfârșitul acestei sesiuni de coaching cu tine!”)

**Probabil că nu beneficiezi de coaching eficient și probabil că nu oferi coaching eficient.**

Deci, rezumând: probabil că nu beneficiezi de coaching eficient și probabil că nu oferi coaching eficient.

Bănuiala mea este că există cel puțin trei motive pentru care prima ta încercare de a-ți dezvolta abilitatea de coaching nu a avut succes. Primul este că trainingul pe tema coachingului la care ai participat a fost prea teoretic, prea complicat, poate plăcătitor și diferit de realitatea muncii tale. Unul dintre acele traininguri în care, probabil, îți parurgeai lista de e-mailuri.

Chiar dacă trainingul a fost angajant – iată și motivul numărul doi –, probabil că nu ai petrecut mult timp încercând să aplici ulterior ce ai învățat, astfel încât să faci lucrurile diferit. Când te-ai întors la birou, contextul rămas neschimbăt te-a silit să revii curând la modul anterior de a face lucrurile.

Al treilea motiv este că simpla schimbare de comportament, care presupune să dai mai puține sfaturi și să pui mai multe întrebări, este surprinzător de dificilă. Ani la rând ai oferit sfaturi și ai fost promovat și lăudat pentru acest comportament. Ești văzut astfel ca „adăugând valoare” și, în plus, controlezi situația. Pe când, atunci când pui întrebări, s-ar putea să te simți mai puțin încrezător în „utilitatea” ta, conversația îți va părea probabil tăărăganată și vei avea probabil impresia că pierzi controlul asupra ei (și într-adevăr așa este; iar acest lucru se numește „responsabilizarea celuilalt”). Luând în considerare toate aceste motive, oferta nu prea mai sună atât de bine.

## Dar nu e chiar așa de greu, crede-mă!

Compania mea, Box of Crayons, a oferit training unui număr de cel puțin 10 000 de manageri ocupăți ca și tine, instruirea având ca scop dezvoltarea abilităților de coaching. În timp, am ajuns să credem că următoarele lucruri sunt evidente:

- Coachingul este simplu. Chiar această carte, prin *Cele șapte întrebări esențiale*, îți oferă tot ceea ce ai nevoie.
- Poți să oferi cuiva coaching *în zece minute sau mai puțin*. Iar în lumea agitată de astăzi, trebuie să fii în stare de așa ceva.
- Coachingul ar trebui să fie un obicei zilnic, informal, nu un eveniment formal și ocasional în stilul „Este timpul pentru coaching!”.
- Îți poți dezvolta *obiceiul de a oferi coaching* doar dacă înțelegi și folosești mecanismele dovedite de antrenare și învățare ale unor noi obiceiuri.

Dar de ce te-ai hotărî să schimbi felul în care faci lucrurile acum? De ce ai vrea să-ți dezvolți obiceiul de a face coaching?

## Iată de ce merită efortul

Esența coachingului constă în a-i ajuta pe alții să își descătuzeze potențialul. Dar sunt convins că ești deja angajat în a-i ajuta pe ceilalți, iar acest angajament nu te-a determinat să oferi coaching mai des.

**ibris**

**Ești deja angajat  
în a-i ajuta  
pe ceilalți,  
iar acest  
angajament nu  
te-a determinat  
să oferi coaching  
mai des.**

Respect pentru oameni și cărti

Hai să analizăm de ce obiceiul de a oferi coaching altora te ajută *pe tine*. Îți oferă posibilitatea de a munci cu mai multă ușurință și de a avea un impact mai mare. Dezvoltarea obiceiului de a face coaching te ajută să ieși mult mai ușor din cele trei cercuri vicioase care afectează mediile noastre de lucru de astăzi: supradependența, supraîncărcarea și deconectarea.

#### **Cercul #1: Supradependența**

Poate ai realizat deja că ai devenit parte a unei echipe *supradependente*. Aceasta este o dublă problemă. În primul rând, îți-ai antrenat subalternii să devină excesiv de dependenți de tine, o situație care se dovedește a fi frustrantă și care pe ei îi lasă fără putere. În al doilea rând, ca un bonus neplăcut, e posibil să fi devenit tu însuți un blocaj pentru sistem, întrucât, având atât de mult succes în construirea acestei dependențe, ai acum foarte mult de lucru. Cu toții ne pierdem motivarea sau energia. Cu cât îi ajuți mai mult pe subalternii tăi, cu atât ei par a avea nevoie de tine mai mult. Și, cu cât au mai multă nevoie de ajutorul tău, cu atât mai mult timp irosești ajutându-i.

Construirea obiceiului de a oferi coaching va ajuta echipa ta să se descurce singură mai bine prin creșterea autonomiei și expertizei fiecărui membru și prin reducerea nevoii tale de a sări în ajutor, de a prelua controlul și, finalmente, de a te transforma într-un blocaj pentru sistem.

#### **Cercul #2: Supraîncărcarea**

De asemenea, poți fi *supraîncărcat* cu activitățile de serviciu. Nu are importanță dacă stăpânești toate trucurile din lume cu privire la productivitate; cu cât sapi mai adânc și mai repeДЕ, cu atât pare că galeria ta se inundă mai repede. Pe măsură ce ești atras în direcții diferite de priorități care se înmulțesc

mereu și pe măsură ce ești distras de la ceea ce faci de afluxul continuu de e-mailuri și de du-te-vino-ul dintre întâlniri, îți pierzi concentrarea. Cu cât îți pierzi concentrarea mai mult, cu atât te vei simți mai copleșit de volumul de muncă. Cu cât te simți mai copleșit, cu atât îți pierzi mai mult concentrarea.

Construirea obiceiului de a face coaching te va ajuta să îți regăsești concentrarea astfel încât să te ocupi, împreună cu echipa ta, de activitățile care chiar au un impact și să îți poți orienta energia, resursele și timpul pentru depășirea provocărilor care au o influență semnificativă.

#### Cercul #3: Deconectarea

Nu în ultimul rând, te poți simți deconectat de la munca ce contează cu adevărat. În cartea mea anterioară, *Do More Great Work*, afirm un principiu fundamental, acela că nu este de ajuns doar să rezolvi lucrurile. Trebuie să ajuți oamenii să facă mai multe lucruri care au cu adevărat impact și semnificație. Cu cât facem mai des o muncă ce nu are un scop real, cu atât suntem mai puțin angajați și motivați. Cu cât suntem mai puțin angajați, cu atât ne scad șansele de a găsi și a face o muncă semnificativă.

Dezvoltarea obiceiului de a oferi coaching vă va ajuta pe tine și pe echipa ta să vă reconectați la genul de muncă ce nu are doar impact, ci și semnificație. Coachingul alimentează curajul de a păși dincolo de ceea ce este confortabil și familiar, ajută oamenii să învețe din experiențele lor, crește și contribuie la realizarea potențialului unui om, atât la propriu, cât și la figurat.

**CEE A CE OAMENII  
CONSIDERĂ A FI  
MOMENTUL ÎN CARE  
FAC O DESCOPERIRE  
ESTE, DE FAPT,  
DESCOPERIREA  
ÎNTREBĂRII.**

Jonas Salk

Prin urmare, lupta ta se dă împotriva înlănțuirii, împrăștierii și resemnării. Iar deprinderea obiceiului de a face coaching reprezintă o modalitate de a căștiga această luptă și de a adopta un stil mai bun de a munci.

## Respect pentru oameni și cărti

### Cele șapte întrebări esențiale

Nucleul acestei cărti este constituit din cele șapte întrebări care te vor ajuta să ieși din aceste trei cercuri vicioase și să ridici nivelul muncii tale. Întrebările funcționează nu doar în cazul subalternilor tăi, ci și al clienților, furnizorilor, colegilor, șefilor și chiar (ocasional și, bineînțeles, fără vreo garanție) al partenerilor de viață și al copiilor tăi adolescenți. Aceste întrebări au potențialul de a-ți transforma întâlnirile săptămânale unu-la-unu, ședințele cu echipa, cele de vânzări și, în mod special, acele momente în care pur și simplu întâlnești pe cineva cunoscut între evenimentele programate.

*Întrebarea de inițiere* reprezintă modalitatea de a începe orice conversație într-un mod care presupune în același timp concentrare asupra esențialului și deschidere. *Întrebarea revelatoare* – cea mai bună întrebare de coaching din lume – funcționează ca un instrument de automanagement pentru tine și ca o trambulină pentru celelalte șase întrebări. *Întrebarea de concentrare și întrebarea de fundamentare* țințesc direct în inima provocării, astfel încât atenția se mută spre ceea ce conțează cu adevărat. *Întrebarea leneșă* îți va salva o grămadă de timp, iar *întrebarea strategică* va salva o grămadă de timp celor cu care lucrezi. *Întrebarea pentru învățare*, care împreună cu *întrebarea de inițiere* alcătuiește Coperțile Coachingului

(începutul și sfârșitul sesiunii de coaching), garantează că cei implicați vor găsi mult mai utile interacțiunile cu tine.

### Începem?

Ești pregătit? Sunt sigur că ești nerăbdător să citești *Cele șapte întrebări esențiale*, dar înainte de a ajunge la ele vom face un scurt ocol prin știința schimbării comportamentelor. Nu are niciun rost să primești niște instrumente utile, dacă nu știi cum să le folosești. Următorul capitol, despre *Noua formulă a obiceiurilor*, te va ajuta în acest sens. Vei afla de ce punctul de plecare pentru orice nou obicei nu este noul obicei, de ce 60 de secunde contează atât de mult și de ce noua formulă a obiceiurilor poate fi motorul pentru schimbarea comportamentului tău.

**Libris**.RO

Respect pentru oameni și cărti

Cum se  
construiește  
un obicei

# În care vom explica științific cum să îți schimbi comportamentul fără să apelezi la miturile și minciunile pe care le găsești pe internet.

**S**chimbarea de comportament, care reprezintă subiectul central al acestei cărți, presupune următorul lucru: să le pui mai multe întrebări oamenilor și să le dai mai puține indicații. Dar simplu nu înseamnă ușor, iar teoria nu este de folos dacă nu știi cum să o aplici. Așadar, înainte de a ne îndrepta atenția asupra a *ceea ce* trebuie să schimbăm, trebuie să înțelegem *cum* ne putem schimba.

Deja știi că este greu să schimbi vechile comportamente, oricât de bune ți-ar fi intențiile. Sau doar eu sunt cel care:

- și-a jurat să nu verifice e-mailul ca primă activitate a zilei și, cu toate acestea, s-a trezit cu fața luminată de ecran încă de la primele ore;
- și-a propus să își găsească pacea interioară prin disciplina meditației și, cu toate acestea, nu a reușit să găsească cinci minute în care doar să stea și să respire, să stea și să respire;
- s-a angajat să ia o masă de prânz adecvată și totuși s-a trezit scuturând firimiturile de pe tastatură, o dovadă a sandvi-ciurilor mâncate în fața ecranului;
- a decis să se abțină de la a mai bea alcool o perioadă și totuși s-a trezit într-un mod misterios cu un pahar de shiraz austalian în mâna la sfârșitul zilei?