

MANFRED F.R. KETS DE VRIES

MINDFUL LEADERSHIP COACHING

Călătorii către sine

CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte</i>	7
<i>Prefață</i>	9
<i>Introducere</i>	11
1. Imperativul atașamentului: sărutul ariciului	31
2. Arta iertării: trăsătura liderilor transformaționali.....	51
3. Sunteți cumva victima sindromului victimei?	75
4. Sunteți „salvator de meserie“?	93
5. Drumul spre dezastrul psihopatic: să ai un șef SOB	109
6. De ce coaching?.....	137
7. Crearea unor locuri sigure pentru jocul liderilor	157
8. Punctele de cotitură	179
<i>Concluzii</i>	205
<i>Note</i>	213
<i>Despre autor</i>	229
<i>Index</i>	233

Introducere

0 sesiune de coaching cu Freud

În vara anului 1910, pe când își petrecea vacanța în Olanda, la Marea Nordului, Freud a primit vizita lui Gustav Mahler, care voia un consult. Mahler suferea de depresie și avea probleme serioase cu soția sa, Alma (probabil din cauza unei disfuncții sexuale). În autobiografia ei, Alma povestește că Mahler era într-o stare destul de proastă. Nu se putea desprinde de trecut, de copilăria lui dificilă. Avea impresia că e privit ca un străin la Viena, se temea că lumea nu-i înțelege muzica și nutrea o fascinație morbidă față de moarte.¹ În plus, se simțea copleșit de responsabilitățile lui ca dirijor cu reputație internațională. Toate aceste griji – pe care le-a și transpus în câteva teme muzicale majore – aveau un efect distructiv asupra căsniciei sale. Depresia lui era agravată și de teama că Alma, sătulă de comportamentul lui nevrotic, o să-l părăsească pentru un tânăr și promițător arhitect, Walter Gropius. Așadar, Mahler s-a decis să-i ceară un consult lui Sigmund Freud.

Deși, așa cum spune biograful lui, Ernest Jones, Freud nu accepta de regulă să-i fie întreruptă vacanța, nu prea putea totuși să refuze un om de talia lui Gustav Mahler.² E adevărat că „nehotărârea lui înnebunitoare“ îl făcuse anterior pe compozitor să-și amâne de trei ori vizita la Freud, ceea ce l-a forțat pe acesta din urmă să-i dea un fel de ultimatum – i-a spus răspicat că nu se vor putea vedea decât până la sfârșitul lunii august, pentru că după aceea pleacă în Sicilia.

Cei doi s-au întâlnit într-un restaurant din Leiden și, după ce au terminat de mâncat, și-au continuat conversația plimbându-se de-a lungul canalelor. Au discutat peste patru ore – a fost cea mai îndelungată sesiune terapeutică oferită vreodată de Freud. Într-o scrisoare trimisă mult mai târziu, în 1934, lui Theodor Reik, Freud spune: „L-am analizat pe Mahler o după-amiază întregă în 1910, în Leiden. Dacă ar fi să cred ceea ce se spune, se pare că am realizat foarte multe

cu el în acel interval de timp. A considerat necesar să mă viziteze din cauza nemulțumirii soției sale față de ceea ce considera a fi scăderea libidoului lui în relațiile cu ea. În incursiunile extrem de interesante prin istoria vieții lui, am explorat împreună felul cum îi fusese condiționată atitudinea față de dragoste, în special așa numitul „complex al Sfintei Maria“ (fixația lui Mahler pentru mamă). Am avut din plin ocazia de a admira capacitatea acestui om de geniu de a înțelege aspectele psihologice. În acel moment, nu am reușit să pătrundem prea mult sub fațada simptomatică a nevrozelor lui obsesive. Era ca și cum am fi vrut să străpungem o clădire misterioasă printr-un singur tunel.³ În ceea ce-l privește, Mahler îi scria Almei într-o telegramă trimisă după întâlnirea cu Freud: „Mă simt plin de bucurie. Interesantă conversație...“ Mahler nu avea deloc cunoștințe de psihanaliză, dar Freud afirma că nu mai întâlnise pe nimeni până atunci care să înțeleagă atât de iute ce presupune psihanaliza. Din câte se pare, ceea ce se petrecuse în acea sesiune îi schimbase lui Mahler viața.

Probabil că Mahler i-a povestit lui Freud de copilăria lui dificilă, de primele lui contacte cu muzica și de plăcerea care i-o provoca aceasta. Poate că i-a descris sentimentul de victorie împotriva tiraniei tatălui, pe care i-l dădea faptul că putea compune muzică.⁴ Poate că i-a relatat despre relația dureroasă, teribilă, dintre părinții lui: violențele tatălui, plânsetele mamei, fuga ei de-acasă. Poate că i-a vorbit de propria neputință – toate acestea niște teme tragice, pe care le-a transpus în muzica sa.

În ceea ce-l privește pe Freud, probabil că acesta a făcut o serie de observații privind relațiile lui Mahler cu femeile, a explorat tiparele infantile aflate în spatele lor, a luat în discuție foamea lui de perfecțiune, complexul Sf. Maria și posibila lui legătură cu problemele lui sexuale. Probabil Freud presupunea că, în lupta sa pentru perfecțiune, Mahler și-a sacrificat relațiile cu cei din jur, în special cu soția sa, pentru că, așa cum scria Mahler, „toți ceilalți scot untul din teatru și nu au decât grija lor; eu am grijă de teatru și scot untul din mine.“⁵

Chiar dacă o consultație de patru ore este total neobișnuită, intervențiile de psihanaliză (spre deosebire de coaching) se întind adesea de-a lungul unor perioade de timp considerabile, adesea mai mulți ani. Psihanaliza tradițională recomandă de regulă tratamente mai îndelungate, dar au existat de la bun început și forme mai scurte de tratament. Tratamentul oferit de Freud lui Mahler este considerat un exemplu proeminent de intervenție scurtă. Și deși nu a durat decât patru ore (e-adevărat, într-o singură sesiune), acest tratament pare să fi avut unele efecte. Impotența lui Mahler a dispărut, iar relațiile sale cu soția s-au ameliorat. Din păcate, Mahler s-a stins în anul următor.

În autobiografia ei, Alma Mahler a amintit și ea întâlnirea dintre Freud și soțul ei, remarcând că motivul lui Mahler fusese teama de a nu o pierde pe ea.⁶ Aparent, Freud îi spusese soțului ei că acesta vedea în toate femeile pe care le întâlnea pe mama sa, abuzată de soțul acesteia. Dar relațiile lui Mahler cu femeile au fost întotdeauna complicate. Ulterior, în cartea sa, Alma afirmă că în momentul când l-a întâlnit pe Mahler acesta era încă virgin, deși avea vârsta de 40 de ani, în ciuda încercărilor mai multor femei experimentate de a-l seduce. Mai mult, înainte de nuntă, Mahler i-a scris Almei o scrisoare în care îi cerea să renunțe la propriile ei ambiții în privința muzicii, inclusiv cele componistice. Singura muzică despre care se putea vorbi în casa lui Mahler era a lui. (Ulterior, Mahler și-a mai schimbat puțin poziția în privința acestei condiții.) În acea scrisoare, i-a mai scris că sarcina ei principală trebuia să fie să-l facă pe el fericit. Treaba Almei nu era decât să aibă grijă de el – urma să fie aproape o extensie a acestuia.

Am putea deduce dintr-unele din aceste comentarii că cei doi păreau a fi prizonierii unei relații de tip sado-mazochist, în care fiecare trebuia să adopte un anumit comportament pentru a-și putea păstra propria identitate. Relația lor pare să fi fost copleșitoare – totul sau nimic, viață sau moarte – ei neavând de ales decât ori să se contopească și să dispară unul în celălalt, fie să se piardă reciproc. Probabil că singura relație satisfăcătoare, rodnică și constructivă pe care a avut-o Mahler vreodată a fost cea cu propria muzică.

Ținând cont de cât de reușită a fost întrevăderea cu Freud, atunci când a avut în sfârșit loc, de ce oare își anulase Mahler vizitele anterioare – și încă de trei ori? Probabil că, în subconștient, el avea o oarecare idee despre ceea ce îl făcea atât de creativ. Se temea oare că discuția cu Freud îl va forța să dea piept cu propriii lui demoni? Sau că o confruntare cu acele conflicte, care erau într-atât de mult parte din propria sa identitate, ar fi putut avea un impact nedorit asupra capacității sale de a compune? Oare analizarea problemelor lui ar fi putut duce la secarea izvorului creativității? Poate că reticența lui Mahler în privința întâlnirii cu Freud venea din faptul că înțelesese că reușea să canalizeze atât de bine toate acele conflicte personale în muzica sa.

Putem presupune că eficacitatea intervenției lui Freud s-a datorat observațiilor utile făcute de acesta. Freud afirma că fusese foarte impresionat de modul în care înțelesese Mahler aspectele psihologice. Indiferent ce s-a petrecut în acea plimbare, după ce s-a întors la Viena, Mahler avea opinii remarcabil de pozitive despre conversația sa cu Freud, ca și cum aceasta i-ar fi dat în sfârșit niște soluții pentru a ieși din starea de depresie. După acea întâlnire a lui Mahler cu Freud, Alma nu s-a mai văzut cu Walter Gropius (sau măcar s-a străduit să-și țină relația în secret), iar Mahler a încurajat-o să compună și i-a lăudat creațiile. Mai mult,

adnotările pe marginea manuscrisului partiturii simfoniei a X-a, pe care Mahler nu a mai reușit s-o termine, amintesc de o scrisoare deschisă de dragoste către Alma. Indiferent ce s-a petrecut în acea întâlnire cu Freud, probabil că i-a amintit lui Gustav de ce își iubea soția și ce rol avea ea în viața lui.⁷ Într-un fel sau altul, Freud a reușit să stabilizeze relația dintre cei doi până la moartea lui Mahler în 1911.

Oricine are un coach

Întâlnirea lui Mahler cu Freud poate fi considerată un exemplu remarcabil de sesiune eficace de coaching, demonstrând cât de mult se poate obține dintr-o intervenție scurtă. Totuși a fost nevoie să treacă mulți ani până când intervențiile de coaching (chiar și cele mai puțin profunde decât cea a lui Freud cu Mahler) să devină un lucru obișnuit. Coachingul în leadership a prins viteză pe la începutul anilor 80', dar adoptarea unui set de practici specifice domeniului a început cam un deceniu mai târziu. Desigur, așa cum ilustrează exemplul lui Freud și Mahler, ori de câte ori oamenii au nevoie de îndrumare, ei pot găsi o formă sau alta de coaching, chiar dacă o află sub alt nume. La început, totuși, apelarea la un coach era privită ca un lucru stânjenitor – ceva despre care nu voiai să discuți în public. Dacă aveai un coach, însemna de obicei că te aflu într-un impas de un fel sau altul. A îți se recomanda să apelezi la coaching era ca și cum îți s-ar da ultima șansă de a te lămuri în ce măsură îți se pot reproșa lucrurile care nu merg bine. Ca urmare, coachingul era cam stigmatizat. În prezent, coachingul în leadership este privit într-o lumină mult mai pozitivă. De fapt, s-a ajuns la cealaltă extremă – a avea un coach e un simbol al statutului: arată că ești om de succes, că organizația găsește cu cale să investească în viitorul tău. Astfel, coachingul nu mai este un proces reactiv. Astăzi, cadrele de conducere aflate în ascensiune rapidă caută în mod activ o formă sau alta de coaching și aproape toți directorii par să aibă deja un coach.

Una dintre cauzele popularității actuale a coachingului este înțelegerea faptului că un coach de leadership le poate oferi cadrelor de conducere o expertiză pe care aceștia nu o pot găsi, de regulă, în cadrul companiei lor. O altă cauză, care explică și mai bine atractivitatea coachingului, este faptul că de multe ori le este mai lesne să aibă încredere într-o persoană obiectivă venită din afară. Un coach extern este mai probabil să păstreze confidențialitatea în relația cu clientul, acesta putându-și discuta liber probleme mai delicate, acceptând să renunțe la mecanismele sale defensive și să-și exploreze prejudecățile, punctele nevralgice și carențele.

Cu cât un cadru de conducere ajunge mai sus pe scara ierarhică a organizației, cu atât se bazează mai puțin pe aptitudinile sale tehnice și cu atât are mai mare

nevoie de bune abilități interpersonale și de inteligență emoțională. Acesta este punctul în care coachii de leadership pot avea o contribuție majoră. De exemplu, există o mulțime de reguli tacite privind stilurile corecte de conducere pentru cei aflați în pozițiile

cu cât un cadru de conducere ajunge mai sus pe scara ierarhică a organizației, cu atât se bazează mai puțin pe aptitudinile sale tehnice și cu atât are mai mare nevoie de bune abilități interpersonale și de inteligență emoțională

cele mai înalte. Aceste reguli nu sunt întotdeauna ușor de descifrat. Coachii de leadership îi pot ajuta pe cei din conducere să decodifice regulile respective și să înțeleagă ce se așteaptă de la ei în privința comportamentului și atitudinii lor. Coachii îi pot ajuta pe clienți să-și îmbunătățească stilul, să-și exploreze opțiunile viitoare și să discute despre impactul pe care îl au sau, pe care ar dori să-l aibă, asupra organizației lor. De asemenea, ei pot să le faciliteze clienților procesul de învățare, ajutându-i să-și clarifice scopurile și îndrumându-i în punerea lor în practică.

Coachii le pot atrage clienților atenția asupra problemelor repetitive pe care probabil le-au sesizat și ei. Îi pot ajuta pe clienți să realizeze că ceea ce considerau ei odată a fi un atu poate deveni lesne o carență în ascensiunea lor pe scara organizațională. Îi pot totodată ajuta să devină mai eficienți în relațiile lor cu colegii, subordonații, șefii și alte părți interesate, analizându-și cu atenție comportamentele care ar putea afecta negativ acele relații. În sfârșit, îi pot ajuta să-și înțeleagă bine comportamentele care le creează dificultăți și să descopere modalități de funcționare mai eficace.

De exemplu, cea mai comună cauză de eșec în rândurile cadrelor de conducere este dificultatea de a-și controla mânia: devin excesiv de dominatori, reacționează nepotrivit când lucrurile nu merg cum le place lor; nu răspund bine în fața eșecului (nu-și recunosc greșelile, încearcă să le acopere sau se preocupă doar să-și găsească scuze); nu reușesc să-și influențeze pozitiv oamenii; se țin prea departe de propriii oameni; sau au un stil de viață dezechilibrat. La nivelul cel mai fundamental, rolul unui coach de leadership este să-l ajute pe client să vadă și să se ocupe de o serie de realități pe care altfel le-ar evita, le-ar nega sau le-ar accepta doar cu resemnare. În plus, coachul îl poate ajuta să recunoască rutinele defensive din organizație și să ia măsurile potrivite în privința lor.

Un coach bun de leadership își propune, în relația cu clientul său, nu numai obiectivul de a îmbunătăți performanța acestuia, ci și de a-l călăuzi în călătoria spre o transformare și reinventare personală. Îl poate ajuta pe client să-și abandoneze postura nemulțumitoare sau încărcată de conflict și să-și conceapă noi roluri.

Coachul îi poate lărgi clientului orizontul de posibilități, stimulându-l să se implice mai mult, să-și schimbe viziunea asupra lui însuși și să-și formeze noi moduri de a fi și de a acționa.

*coachul îi poate lărgi
clientului orizontul de
posibilități*

Totodată, coachul are rolul de a-l ajuta pe client să înțeleagă mai bine și să învețe cum să gândească și cum să interacționeze în mediul în care muncește, prin intermediul unor conversații curajoase, oferindu-i un feedback constructiv. Coachul îl poate ajuta să-și formeze echipe mai bune și mai funcționale și să conceapă o cultură organizațională capabilă să-i facă pe oameni să dea tot ce au mai bun.

Dar pentru a practica un coaching de leadership eficace este nevoie de discernământ și de abilități psihologice considerabile. Coachii trebuie să fie capabili să recunoască nu doar ceea ce poate fi perceput imediat, ci și lucrurile care se petrec în adâncuri. Ei trebuie să știe să „asculte cu a treia ureche“, să fie mai ales atenți la posibilele fenomene de transfer și contratransfer. Ei trebuie să identifice situațiile de redirectionare inconștientă a sentimentelor de la un individ la altul. Ei trebuie să urmărească atent dinamicile care se produc în câmpul intrapersonal și cel interpersonal.⁸ Prin urmare, în calitate de coachi de leadership, trebuie să fim conștienți de procesele care se desfășoară atunci când interlocutorul se deschide în fața noastră, ca și atunci când noi înșine ne deschidem în fața lor. Ca orice tip de relație strânsă, coachingul creează o nouă dinamică vizavi de comportamentele, tiparele și modurile de gândire din trecut. În versiunile mai tradiționale ale coachingului în leadership, aspectele respective sunt lăsate de regulă în planul doi; în coachingul de profunzime, aceste dinamici sunt considerate elemente de identificare și folosite ca informații suplimentare, care pot fi folosite pentru a-l ajuta pe client.

Totuși, unii coachi nu realizează că atunci când sunt activate, aceste dinamici au capacitatea de a le zădărnici eforturile. Dacă aceste nevoi inconștiente sunt puternice, ele pot acționa în moduri nefericite, subminând activitatea de coaching. Dar pentru că implică adesea o serie de sentimente neplăcute și contradictorii, lovindu-ne pe noi și pe clienții noștri exact acolo unde ne simțim mai vulnerabili, aceste dinamici sunt dificil de abordat. Totuși ele trebuie abordate, verbal sau non-verbal, dacă ne dorim eficacitate în acțiunile noastre de coaching. Acestea necesită un anumit grad de „vigilență“ – de atenție neabătută.

„Mindful coaching“ în leadership

Nan-in, un învățător Zen din timpul epocii Meiji (1868-1912), fu vizitat de un profesor universitar care voia să afle câte ceva despre Zen.

Respectiv Nan-in se apucă să-i toarne musafirului ceai. Îi umplu ceșcuța, dar nu se opri din turnat.

Profesorul, văzând că ceșcuța dă pe dinafară, nu se mai putu abține și strigă: „Stați, opriți-vă, că e plină! N-aveți cum să mai turnați ceai în ceșcuța asta!”

La care Nan-in îi răspunse „Asemenea acestei ceșcuțe, și domnia voastră sunteți plin de propriile opinii și speculații. Cum v-aș putea eu ajuta să învățați ceva dacă nu vă goliți mai întâi propria ceașcă?”

Coachingul în profunzime necesită capacitatea de a asculta cu grijă, cu mintea deschisă, ceea ce încearcă clientul să transmită. Asemenea profesorului din povestea cu învățătorul Zen, coachul trebuie să pornească la drum cu o „ceașcă” goală. În contextul acestui tip de coaching, folosim termenul *mindfulness*¹, în sensul de focalizării atenției clientului spre experiența momentului prezent, cu deschidere și fără a-l judeca. Starea de „mindfulness” poate fi considerată deci o stare diferită de cea a conștientizării normale a evenimentelor de zi cu zi. Starea de „mindfulness” asigură o mai bună capacitate de a judeca ceea ce este și ce nu este important. Adoptarea unei atitudini reflexive, în locul avântării directe în acțiune, îi oferă clientului spațiul în care să poate pendula de la o perspectivă la alta, de la un început de idee la altul, până când gândurile încep să i se cristalizeze, oferindu-i un temei de înțelegere și creștere. În același timp, putem și noi, coachii, pendula între gândurile noastre, încercând să înțelegem ce anume se întâmplă, fără a încerca să tragem concluzii premature. În timp ce în mod obișnuit ne atingem scopurile „trecând la fapte”, în starea de „mindfulness” ideea este să nu facem acest lucru înainte de a ne lua răgazul de a observa ceea ce se întâmplă în jurul nostru.

starea de „mindfulness” asigură o mai bună capacitate de a judeca ceea ce este și ce nu este important

Ideea de *mindfulness* stă în chiar miezul meditației budiste, dar practica respectivă face parte și din tradiția occidentală, fiind utilizată inclusiv în cadrul intervențiilor psihoterapeutice, sub diferite denumiri, încă de la începuturile psihanalizei. De exemplu, Sigmund Freud menționa starea de „atenție suspendată uniform”⁹, în sensul că atunci când lucrează cu un client, psihoterapeutul trebuie să-și lase activitatea subconștientă să curgă cât mai liber, suspendându-și

¹ Atenție conștientă; capacitatea sau starea de a fi conștient de ceea ce se petrece. Într-un sens mai larg: stare mentală la care se ajunge prin concentrarea atenției asupra momentului prezent, luând totodată în considerare și acceptând propriile gânduri, sentimente sau senzații. Concept utilizat în terapeutică (n. trad.)

Respectiva motivațiile care îi direcționează de obicei atenția. Ideea de mindfulness este cea care face ca metodele lui Freud să fie atât de eficace.

În cazul coachilor de leadership, starea de mindfulness pare să ducă la succes prin faptul că le permite să vadă în gândurile și emoțiile oamenilor doar ceea ce sunt acestea, și nu niște elemente care ne domină viața sau în care credem necondiționat. În această privință, conceptul de mindfulness este foarte asemănător cu cel de contratransfer din contextul psihanalitic.¹⁰ Contratransferul poate fi privit ca răspunsul declanșat în receptor (coachul) de transferurile din comunicarea interlocutorului (clientului). Acest răspuns cuprinde atât sentimente, cât și gânduri asociate. Scopul unor intervenții „mindful“, bazate pe contratransfer, este să contribuie la creșterea măsurii în care individul își conștientizează gândurile și senzațiile, făcându-l astfel mai capabil să-și gestioneze emoțiile și problemele de zi cu zi.

Inițial, susținătorii abordării mindfulness în coachingul de leadership considerau că principalul avantaj al acesteia este creșterea eficacității coachilor. Dar conceptul de mindfulness nu se aplică doar coachului, ci și interlocutorului său. Clientul are și el de câștigat din deprinderea și practicarea stării de *mindfulness*. Deși sarcina de a adopta această stare îi aparține mai ales coachului, el trebuie să-l ajute și pe client să dobândească aptitudinea de a intra și el în starea de atenție conștientă.

Prin urmare, ce înseamnă de fapt mindfulness? Este o stare de conștiință diferită de cea uzuală, de care avem nevoie în activitățile cotidiene, când atenția noastră este direcționată activ spre exterior, în timpul și spațiul obișnuit, de regulă având scopul de a îndeplini o anumită sarcină și fiind dominată de tiparele noastre obișnuite de reacție. Starea de mindfulness ne ajută să devenim mai conștienți de efectele negative ale anumitor gânduri. Ne ajută să ne direcționăm conștiința spre interior și să ne concentrăm asupra momentului prezent. Este starea care ne face conștienți de ceea ce este, și nu de ceea ce trebuie făcut: trăim astfel „non-actiunea“ sau „non-efortul“. Starea de mindfulness ne permite să ne suspendăm în mod deliberat agenda uzuală, judecățile și înțelegerea comună a lucrurilor. În această stare suntem simultan în mai multe feluri: pasivi, alerti, deschiși, curioși și exploratori.

În afară de a ne da capacitatea pasivă de a fi martori la ceea ce se întâmplă în jur, starea de mindfulness are scopul de a ne ajuta să avem un alt tip de relație, scutită de conflict, cu propriile gânduri, emoții și senzații fizice. Rezultatul așteptat este o creștere a stării de bine – avem mai mult control asupra propriei minți, întrucât petrecem mai puțin timp în lupta cu dificultățile și ne concentrăm mai mult

Respect pentru oamenii și cărți

asupra unor activități constructive. Și grație stării de *mindfulness*, lucrurile pe care le priveam odată ca pe niște dificultăți pot să dispară cu totul.

De exemplu, sunt momente când suntem pradă unor emoții foarte puternice: suntem extrem de mânioși, nervoși, triști sau voioși – emoții care ne pot șubrezi. Ele ne pot face să simțim că nu ne mai controlăm propria minte, că nu mai facem față situației. Adoptarea stării de *mindfulness* ne permite să înțelegem mai bine aceste emoții și să le privim dintr-o cu totul altă perspectivă. Căpătăm astfel o mai profundă înțelegere a stărilor noastre afective, ne întărim atenția și concentrarea, ne îmbunătățim relația și activitatea cu clientul. Deși aparent starea de *mindfulness* ne cere să renunțăm la control, în mod paradoxal ea ne întărește controlul asupra propriei minți. Nu este de mirare că starea de *mindfulness* ne ajută să ne menținem echilibrul și ne face să ne simțim mai bine și să ne bucurăm mai mult de viață.

Din păcate, mulți coachi de leadership sunt departe de adoptarea stării de *mindfulness*. Sunt oameni care adoptă această profesie doar fiindcă nu i-a ascultat nimeni niciodată și speră că dacă devin coachi de leadership vor avea de-a face cu oameni importanți, care în sfârșit le vor asculta sfaturile. Mă îndoiesc că o astfel de mentalitate ar putea aduce vreun câștig clientului. La fel ca în parabola cu înțeleptul și ceșcuța de ceai, o minte plină de propria agendă nu face decât să-i saboteze coachului efortul de a-și face clientul să-și exprime gândurile. Clientul nu are nevoie de prea mult timp ca să înțeleagă că nu este ascultat cum trebuie de interlocutor, iar acest lucru duce inevitabil la întreruperea relației. Clienții se simt ascultați cu adevărat doar atunci când coachii îi ascultă cu mintea deschisă – și doar atunci coachingul devine valoros.

Exploatată corect, starea de *mindfulness* poate fi o metodă foarte eficace de a scoate la iveală idei personale valoroase și de a realiza schimbări. Starea de atenție conștientă îi ajută pe coachi să combată gândurile negative și emoțiile dureroase. Îi ajută, și pe ei înșiși, și pe interlocutorii lor, să scape de temerile inutile și de tiparele comportamentale defavorabile.