

Julia Vaughan Smith

# De la terapeut la coach

Traducere din engleză de  
Andreea Talmazan



## Avertisment

Open University Press (OUP) nu garantează pentru acuratețea informațiilor incluse în această lucrare și nu oferă o garanție de vandabilitate. OUP nu are nicio răspundere juridică față de nicio parte, în cazul unor eventuale prejudicii accidentale, indirecte sau apărute dintr-o eroare și care provin din sau au legătură cu lucrarea de față, chiar și în cazurile în care OUP a fost avertizată în legătură cu posibilitatea apariției unor asemenea prejudicii.

## Cuprins

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| 9   | <i>Prefață</i>                               |
| 12  | <i>Mulțumiri</i>                             |
| 15  | 1. Să începem                                |
| 27  | 2. Cum devii coach                           |
| 40  | 3. Coachingul                                |
| 68  | 4. Cadrul pentru coaching                    |
| 87  | 5. Diferențele dintre terapie și coaching    |
| 100 | 6. Relația de coaching                       |
| 119 | 7. Tehnici și intervenții în coaching        |
| 153 | 8. Procesul de coaching                      |
| 201 | 9. Obstacole, probleme și provocări          |
| 223 | 10. Cum arată piața de coaching?             |
| 244 | 11. Integrarea coachingului în alte abordări |
| 257 | <i>Partea finală</i>                         |
| 260 | <i>Bibliografie</i>                          |

## Exercițiu pregător

Înainte să începeți să citiți această carte, vă sugerez să vă luați puțin timp să vă gândiți de ce ați ales coachingul și de ce acum. Ne întrebăm clienții la prima ședință: „Ce te aduce la coaching?”. Întrucât aceasta este o carte despre coaching, poate că este o bună întrebare la care să vă gândiți și voi.

Ce v-a determinat să doriți să citiți această carte? Poate ați auzit despre coaching și sunteți curioși. Sau poate sunteți în căutarea unor schimbări de direcție pentru voi înșivă? Poate ați fost psiholog pentru o perioadă de timp și vreți să încercați ceva diferit, ceva care folosește multe dintre aceleași instrumente, dar într-un cadru diferit. Poate că aveți o serie de programări săptămânale cu mulți dintre clienții voștri, lucru des întâlnit în majoritatea terapiilor, și ați vrea să obțineți mai multă libertate în viața voastră. Deoarece mulți clienți vin pentru coaching, poate vă aflați în perioada de tranziție, în care unele etape se încheie și nu știți exact cum ar putea arăta cele noi. Poate sunteți sceptici și vreți să vă confirmați sau să vă infirmați unele presupuneri.

- Așadar, de ce această carte și de ce acum? Ce anume din viața voastră profesională și personală v-a motivat să alegeți această carte?
- Ce sperați de la această carte? Ce vreți să obțineți citind-o?
- Ce ați avea nevoie să faceți pentru a fi siguri că veți obține cele mai multe informații posibile din ea?

Acordați-vă puțin timp de reflecție asupra acestor întrebări despre coaching înainte de a trece la pagina următoare.

## Să începem

Cel mai important lucru este să știți cum să începi.

— HENRY MOORE

Pe lângă practica de coaching individual, coordonez și programe de formare pentru oamenii care vor să devină coach-i sau pentru cei care doresc să includă elemente de coaching în activitatea lor de management. Începem multe dintre aceste programe de formare cu o sesiune de prezentare a ceea ce este coachingul și aflăm că oamenii au o gamă de idei și de imagini diferite, apărute din modurile variate în care sunt folosiți termenii de *coach* și *coaching*. De asemenea, consilierii sau psihoterapeuții răspund adesea discuțiilor despre coaching cu: „Nu sunt sigur dacă ceea ce fac este coaching sau nu.” Ambele tipuri de răspunsuri le-am avut și eu când am început această activitate, cu 15 ani în urmă, în Marea Britanie. În acea vreme, coachingul avea un moment de avânt în SUA și fusese introdus în domeniul leadershipului și managementului, domeniu în care lucram. Am devenit interesată de coaching datorită potențialului său de a permite oamenilor să meargă mai departe, să se dezvolte și să-și îmbunătățească viața. Ca abordare, am simțit că are mult



de oferit, ceea ce s-a confirmat apoi în mod repetat în activitatea cu mulți clienți. Pe măsură ce coachingul se dezvoltă, a crescut și numărul dovezilor că abordarea permite oamenilor să facă (și să mențină) o schimbare în viața lor, iar în cadrul organizațional să-și îmbunătățească performanța și realizările. Eficiența coachingului este văzută și simțită de la prima întâlnire, iar pentru mulți este o experiență pozitivă și motivantă. Acesta este un lucru încurajator pentru coach, la fel pe cât este și pentru client.

Coachingul oferă psihologilor și psihoterapeuților o altă cale de a lucra cu oamenii, precum și de a-și dezvolta munca de unu-la-unu. De vreme ce nu este o altă formă de terapie, el oferă o oportunitate de a face un pas înapoi față de provocările emoționale și restricțiile pe care le presupune un proces terapeutic. Natura muncii și a relațiilor din coaching poate oferi un mod de lucru mai degajat pe care terapeuții îl pot găsi ca fiind eliberator. Am folosit termenul de „coaching” de mai multe ori în aceste paragrafe introductive și poate este un moment bun să definesc ce sens îi dau eu. Folosesc termenul pentru a mă referi la un mod de lucru unu-la-unu sau în echipă, cu scopul de a obține o dezvoltare și o schimbare personale. Coachingul este un proces axat pe viitor, orientat spre scopuri și acțiune, care folosește multe dintre abilitățile de terapeut, dar în interiorul unei relații și al unei practici diferite.

Termenul „coaching” poate fi folosit pentru a descrie un proces mai formal dintre un coach și un client. De asemenea, se folosește pentru a ne referi la o abordare și la un set de abilități care pot fi utilizate în orice cadru. Spre exemplu, la muncă poți folosi o abordare de tip coaching, ajutând un coleg de serviciu să se dezvolte în plan personal sau profesional.

Procesul de coaching este unul care încurajează emanciparea și sentimentul că noi putem influența ceea ce se întâmplă în viața noastră ca rezultat al accesării resurselor noastre creatoare interioare. Această abordare stimulează nivele înalte ale motivației și voinței de a face schimbările dorite, și se ocupă de abilitățile necesare pentru atingerea scopului. Permite oamenilor să fie pregătiți să-și schimbe percepțiile, presupunerile și ideile despre ceea ce poate fi realizat. Și aici mă refer la acel model de coaching personal care nu vizează un conținut prescris.

Coachingul este o metodă specifică, iar coach-ul are expertiză în aplicarea acesteia. În consecință, un coach poate lucra cu oameni în contexte diferite și cu o gamă largă de probleme pe care persoanele și-ar dori să le rezolve prin intermediul coachingului. Coach-ii sunt proactivi, adică ei sunt complet implicați în proces. De asemenea, sunt nondirectivi, adică, aflați în această poziție, ei nu oferă sfaturi și îndrumare și nici nu încearcă să le spună clienților ce ar trebui să facă.

Din acest motiv coach-ul este diferit de modelul cu care este adesea comparat — antrenorul sportiv. Antrenorii sportivi pot lua poziția unui instructor/preparator și, în scopul de a obține un maximum de potențial de la sportivii lor, ei vor impune un program de antrenament și de îmbunătățire a tehnicii. Alte variații ale acestui model pot include „antrenamentul” pentru teatru, pentru voce sau pentru afaceri, în care există un program specific de instruire, iar practicianul are o expertiză specifică în acel domeniu. Aceasta este o formă validă de muncă și poate folosi multe dintre abilitățile și intervențiile din coaching, dar nu este genul de abordare la care eu mă refer în această carte.

Coachingul, ca practică, se extinde cu rapiditatea cu care persoanele și organizațiile îi observă valoarea și beneficiile.



18 Această extindere poate că reflectă provocările vieții, care ne obligă la schimbare, precum și creșterea numărului de opțiuni, de posibilități și de presiuni cu care ne confruntăm. Clienții vin la coaching când sunt blocați sau copleșiți de opțiuni și când vor să-și continue dezvoltarea personală. De asemenea, ei pot să vină pentru că au o idee incitantă și au nevoie de ajutor să o pună în aplicare.

### Coaching centrat pe viață, coaching pentru managerii de top și coaching pentru dezvoltarea în carieră

Pe măsură ce coachingul s-a dezvoltat, a devenit concentrat pe anumite piețe sau nișe. Cei trei termeni cel mai des folosiți sunt *life coaching*, *executive coaching* și *career coaching* — coachingul pentru viață, cel pentru performanța managerilor de top și cel dedicat dezvoltării carierei individuale.

Termenul de *life coaching* este folosit uneori pentru a reflecta natura holistică a coachingului. Adică se adresează persoanei în afara activității sale profesionale și vizează aspecte ale lumii cliențului. Privind astfel, tot ceea ce nu ține de coachingul cu obiective clar definite este *life coaching* sau coaching centrat pe viață. Coachingul pentru managerii de top și cel pentru dezvoltarea în carieră sunt, la rândul lor, holistice, dar oferă o focalizare particulară a procesului. Spre exemplu, managerii din organizații sau cei care au propriile afaceri pot căuta un *executive coach* deoarece nevoile lor prezente pot să implice probleme legate de muncă sau de afacerea pe care o conduc. Alternativ, cineva poate contacta un coach pentru dezvoltarea în carieră (*career coach*), dacă nevoia sa prezintă se referă la o schimbare în carieră sau la o avansare. Coachingul poate fi holist dacă practicienii ar lucra

cu convingerea că problemele legate de muncă și cele legate de viața personală pot fi explorate împreună.

Aceia care se prezintă ca fiind *executive coach* declară că au o bună experiență în a lucra cu oamenii care au poziții de manageri și de lideri în organizații și care se confruntă cu probleme complexe și cu presiunile care vin odată cu aceste poziții. Această direcție a coachingului este uneori numită „coaching pentru performanță”, deoarece eficiența clienților la locul de muncă este parte a ceea ce vor să îmbunătățească.

Dacă a mai lucrat înainte într-un domeniu asociat, spre exemplu în resurse umane, educație sau formare profesională, un *coach pentru dezvoltarea în carieră* va decide să își plaseze atenția pe problemele legate de tranziția la un alt post și de transformarea carierei.

Din ce în ce mai mult, oameni aflați în poziții de top în organizații, spre exemplu directorii executivi și cei care îndeplinesc roluri de conducere, se îndreaptă spre coaching, pentru a lucra în direcția dezvoltării personale, profesionale și a carierei. Ca parte a acestui demers, ei pot alege să abordeze probleme legate de echilibrul muncă/viață. Coachingul este oferit de o persoană de încredere, care vine din afara organizației și cu care lucrurile pot fi explorate în totală siguranță. A fi într-o poziție de top management într-o companie poate fi un loc singuratic, iar relația de coaching oferă o oportunitate valoroasă de a vorbi despre lucruri care poate nu merg foarte bine. Este un spațiu în care oamenii pot să vorbească despre conflictele și dificultățile lor, și să găsească modalități de a le rezolva. Pentru mulți, acest lucru nu este posibil în cultura lor organizațională, unde nu e deloc confortabil să admiți că ai anumite temeri, că nu ești foarte intuitiv și că îți lipsesc anumite abilități — aceste minusuri pot



fi văzute mai degrabă ca bariere pentru carieră. Coachingul, pe de altă parte, este folosit de angajatori și pentru a oferi o dezvoltare personală și profesională angajaților cu rezultate slabe sau cu probleme conflictuale. De asemenea, poate fi folosit și pentru angajații ambițioși, pentru a-i pregăti pentru nivelul următor.

Cele trei mari categorii, *life coaching*, *executive coaching* și *career coaching*, au mai departe alte subramuri: coaching pentru afaceri, coaching pentru lideri, coaching pentru performanță, coaching pentru abilități de relaționare și coaching axat pe domenii specifice, precum renunțatul la fumat, pierderea în greutate sau gestionarea anxietății. Toate aceste abordări pot folosi modelul general de coaching. Specializarea înseamnă a avea un set de instrumente și de exerciții adaptate, care ajută clienții cu nevoi particulare care vin la ședințele de coaching. Ca resurse interne, coach-ul va avea totodată o pregătire și o experiență relevante, pe care le va aduce în munca sa și pe care le va dezvolta, pentru a adăuga noi idei la cele propuse de către client. În același timp, procesul va rămâne unul non-directiv.

Mai sunt și unele persoane care lucrează în domeniul *life coachingului* și al *coachingului organizațional* (legat de performanță, business sau leadership), și care se autointitulează „coach”. Aceștia folosesc un model de coaching care implică tutelare și instrucție, caz în care coach-ul este proactiv și directiv. Acest model funcționează bine în cazul în care clienții vor să-și dezvolte anumite abilități sau un anumit comportament. Spre exemplu, dacă ei vor să își îmbunătățească performanța la interviurile de angajare, poate fi benefic să treacă printr-un proces de pregătire cu scopul de a învăța noi deprinderi. De asemenea, poate fi folositor atunci când coach-ul are o expertiză specifică, pe care o poate folosi pentru a sprijini procesul. Spre exemplu,

pentru renunțarea la fumat, este nevoie de o combinație de expertiză în coaching și de un bagaj de informații din domeniu. În unele situații din munca mea de coaching organizațional și de dezvoltare a carierei, eu prefer să mă concentrez pe acele zone în care am o pregătire particulară, dacă asta este ceea ce vrea clientul. Pentru acele aspecte în care nu am o pregătire, explorez împreună cu clienții gândurile pe care le au despre dezvoltarea abilităților necesare.

Mai sunt coach-i care se diferențiază prin orientările lor psihologice sau psihosociale. Spre exemplu, anumiți coach-i oferă coachingul psihologic sau gestalt-coachingul. Un specialist în gestalt-coaching va aduce cadrul psihoterapeutic în activitatea sa. Aceștia ar putea folosi aspecte din formarea lor teoretică de bază prin intermediul exercițiilor pe care le folosesc, pentru a dinamiza procesul de coaching.

## Clientul care beneficiază de coaching

Aidoma tuturor proceselor de dezvoltare și schimbare, clienții trebuie să fie niște participanți care se implică. Ei vin la coach spunând lucruri precum:

- Am primit cutare job important și chiar îmi doresc să am succes în noul post, dar și să păstrez echilibrul dintre serviciu și viața personală.
- Știu ce vreau să fac și sunt foarte entuziasmat, dar nu sunt foarte sigur legat de ceea ce trebuie să fac pentru a reuși.
- Toate aceste schimbări sunt foarte dificile și simt că într-o oarecare măsură m-am pierdut pe mine însămi.



Mă simt cu adevărat blocată, știu că e nevoie să fac anumite schimbări, dar nu reușesc să privesc în viitor.

Ceea ce tinde să atragă clienții la ședințele de coaching este faptul că li se oferă un proces concret și clar orientat, ceea ce este diferit față de consilierea psihologică și față de psihoterapie. Ei spun uneori: „Nu vreau doar să stau jos și să vorbesc despre cum mă simt. Vreau să mă concentrez și să merg mai departe” sau „Nu vreau să vorbesc despre copilăria mea. Vreau să vorbesc despre viitor.” De fapt, ei aleg să privească îndeosebi către viața lor exterioară și să caute răspunsuri la solicitările și ofertele vieții, mai degrabă decât să pătrundă în zonele întunecate, „în subsolurile” fantasmelor lor și ale experiențelor lor interne. Ei spun că nu vor terapie, ci vor un proces de dezvoltare.

Majoritatea oamenilor vin la coaching într-un moment de tranziție — fie că se confruntă cu anumite constrângeri („Compania mea se mută în Scoția și nu sunt sigur dacă vreau să merg cu ei”), fie că au o problemă personală. Deseori o etapă de viață se încheie sau își pierde motivația pentru ceea ce fac în acel moment al vieții lor. Ceea ce ei trăiesc când privesc în viitor este anxietate, limitare sau confuzie. Alții se gândesc mai degrabă la ceea ce ar fi putut avea decât la ceea ce au și continuă să se saboteze, spunându-și: „Am eșuat”, „Oamenii vor gândi că am pierdut” sau „Ei n-o să mă angajeze”. Clienții ar mai putea veni la coaching atunci când simt că eșuează în a-și atinge obiectivele sau dacă știu că performează sub nivelul lor. Mai pot căuta un coach și atunci când au sentimentul că au luat o decizie greșită — spre exemplu, au acceptat un nou loc de muncă ori s-au mutat într-o zonă diferită, iar lucrurile nu s-au desfășurat după cum au sperat.

Ca și în cazul terapiei și consilierii, oameni de toate vârstele, din toate domeniile profesionale și din toate culturile vin la coaching. Adesea ei speră că li se va spune ce să facă sau că vor primi un sfat, așa cum ar putea primi și în terapie. Ar putea veni cu probleme mai mari sau mai mici, dar vor înainta în timp diferiți, în funcție de cât de pregătiți sunt să întreprindă schimbările de care au nevoie.

Clienții de coaching decid că nu vor să pornească pe o cale terapeutică și că sunt capabili să-și planifice viața și în viitor. De regulă, ei tind să evite lucrul cu experiența psiho-emoțională deoarece nu au sentimentul că sunt afectați negativ de evenimentele din viața lor. E puțin probabil ca ei să vină la coaching căutând asistență psihologică sau vrând să proceseze și să integreze experiențele traumatice, comportamentul și emoțiile deranjante sau perturbările relaționale. Cei afectați de acest gen de probleme se orientează către psihoterapie, unde vor primi sprijinul potrivit pentru nevoile lor.

## Mentorat, consultanță și supervizare

Mentoratul, consultanța și supervizarea sunt legate de coaching, dar diferă totuși de acest ultim domeniu, deși pot folosi o abordare similară și necesită multe abilități asemănătoare. Un mentor este de regulă cineva cu experiență și pregătire în domeniul în care clientul lucrează sau aspiră să lucreze.

Spre exemplu, Sue este un artist care vrea să-și facă un rost și să vândă mai multe lucrări. Ea l-a întâlnit pe Stephen la un eveniment pentru specialiști. El are deja o carieră în domeniul artistic în care Sue activează și este foarte respectat pentru munca sa și pentru modul în care și-a construit afacerea. Ea l-a plăcut și