



LIBRARIA **DELFIN**

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
RALUCA CHIFU ȘI EMILIA VASILIU



Cuvânt-înainte de John McFarlane, președinte Westpac ..	11
Prefață de Magda Nowicka Mook, CEO, Federația Internațională de Coaching	15
Notă pentru cititor	19
Introducere	23

PARTEA ÎNTÂI

COACHINGUL ESTE MAI MULT DECÂT COACHING

1. Ce este coachingul?	37
2. Cum se creează o cultură de înaltă performanță	55

PARTEA A DOUA

PRINCIPIILE COACHINGULUI

3. Coachingul este inteligență emoțională pusă în practică	87
4. Managerul în calitate de coach	99
5. Un stil de coaching: parteneriat și colaborare	113
6. Conștientizare și răspundere: activarea învățării	131

PARTEA A TREIA

PRACTICAREA COACHINGULUI

7. Întrebări cu impact – Deblocarea potențialului	151
8. Ascultarea activă – Susținerea potențialului	163



9. Modelul GROW – Structură pentru coaching	171
10. G: Gestionarea obiectivelor – Care e visul?	181
11. R: Realitatea? – Unde suntem acum?	207
12. O: Opțiunile – Ce opțiuni aveți?	229
13. W: Voința pentru Viitor - Ce veți face?	243
Prima etapă: Pregătirea	
Etapă a doua: Urmărirea și feedbackul	
14. Coaching pentru sens și scop – Cum să creați reziliență	279

PARTEA A PATRA

APLICAȚII PARTICULARE ALE COACHINGULUI

15. Sesiuni de coaching formal unu-la-unu	293
16. Coaching pentru performanța echipelor	303
17. Coaching pentru performanțe obținute prin minimalizarea pierderilor	325
18. Coaching pentru performanță la nivel de siguranță	341

PARTEA A CINCEA

ATINGEREA ADEVĂRATULUI POTENȚIAL AL COACHINGULUI

19. Măsurarea beneficiilor și a câștigului aferente investiției în coaching	353
20. Cum să declanșați schimbarea culturii	365
21. Calitățile conducerii	371
22. Treptele stăpânirii	387
23. Coaching avansat	393

ANEXA 1:

Glosar de termeni de coaching	409
-------------------------------------	-----

ANEXA 2:

Trusa cu întrebări de coaching	427
--------------------------------------	-----

Setul nr. 1 de întrebări: Autocoachingul

Setul nr. 2 de întrebări: Acorduri de lucru conștiente



LIBRARIADDELFIN

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 443

Bibliografie 445

Mulțumiri 453



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



LIBRARIA DELFIN

1 | Ce este coachingul?

Coachingul se concentrează asupra posibilităților viitoare,
nu asupra greșelilor din trecut

În ciuda faptului că există Federația Internațională de Coaching (ICF), cu membri în peste 170 de țări, dacă ar fi să căutați „coach” sau „coaching” pe site-ul Oxford Dictionaries, tot nu v-ați lămuri cu ce se ocupă acești indivizi. Acolo ați găsi două definiții. Prima menționează un autobuz folosit pentru călătorii mai lungi, o cușetă de tren și călătoriile. A doua include pregătirea sau instructajul sportiv, meditațiile în particular și învățarea suplimentară. S-ar putea să vă surprindă că prima definiție este mai relevantă. Coachingul înseamnă o călătorie și nu are nimic de-a face cu instrucția sau predarea. Este cel puțin la fel de mult despre felul în care se fac lucrurile cât este despre ceea ce se face. Coachingul produce rezultate în mare parte datorită relației puternice de lucru care se formează și datorită mijloacelor și stilului de comunicare folosite. Cel care beneficiază de coaching dobândește informații și își formează noi abilități și obiceiuri, dar nu pentru că i se spune sau i se predă, ci prin descoperirea lor din interior, fiind stimulat de coaching. Desigur, obiectivul suprem este îmbunătățirea performanței, iar această carte dezvăluie felul în care se poate obține și susține cel mai bine aceasta.



Inteligența emoțională (EQ) este de două ori mai importantă decât aptitudinea cognitivă (IQ) în ceea ce privește estimarea performanțelor excepționale
Daniel Goleman

Coachingul este un fel de a fi

Coachingul nu este doar o tehnică pe care să o poți mânui și aplica rigid în anumite circumstanțe bine precizate. Este o modalitate de a conduce și de a gestiona, o manieră de a trata oamenii, un fel de a gândi, un fel de a fi. Imaginați-vă ziua în care cuvântul „coaching” va dispărea cu totul din vocabularul nostru și veți vedea că acesta devine pur și simplu felul în care relaționăm între noi la locul de muncă, dar și în alte locuri. S-ar putea să întrebați de ce susținem coachingul ca fiind modalitatea fundamentală de a face lucrurile. De ce este influența atât de mare când liderii trec printr-un proces de coaching și când se folosesc de abilități de coaching pentru a-și forma propriul stil de a conduce, bazat pe coaching?

Coachingul transformațional este inteligența emoțională pusă în practică. Înainte să cercetăm ce înseamnă aceasta, vă invităm să faceți o activitate rapidă. Conștientizarea faptului că inteligența emoțională va fi la un nivel ridicat în



A pronunța sau a adresa întrebări închise
îi scutește pe oameni să gândească.

Adresarea întrebărilor deschise îi face să gândească pentru ei înșiși

Mai degrabă întrebările, nu instrucțiunile sau sfaturile, sunt cele care garantează cel mai mult conștientizarea și responsabilitatea. Ar fi ușor dacă orice întrebare ar fi suficientă, dar nu va fi. Trebuie să analizăm eficiența diferitelor tipuri de întrebări. Pentru a face asta, vom folosi o analogie simplă cu lumea sporturilor. Întrebați pe oricine care este cel mai frecvent folosită instrucțiune în orice sport se joacă cu mingea și vi se va răspunde: „Nu pierde mingea din ochi”.

În toate sporturile care se joacă cu mingea cu siguranță este foarte important să se stea cu ochii pe minge, dar oare imperativul „Urmărește mingea” chiar ne face să ne uităm după minge? Nu. Dacă ar reuși aceasta, mult mai mulți dintre noi am fi cu mult mai buni la sportul pe care îl practicăm. Știm cu toții că jucătorii de golf trimit mingile mai departe și mai drept atunci când sunt relaxați, dar oare ordinul „Relaxează-te” îl va face pe jucătorul de golf să se simtă mai relaxat? Nu, probabil că îl va face mai încordat.

Atunci, dacă a-i ordona cuiva să facă ce trebuie nu duce la efectul dorit, ce o va face? Haideți să încercăm cu o întrebare:



LIBRARIADELFIN

DIFERITE NIVELURI DE COACHING – EXEMPLU DE COACH

Această conversație are loc între José (coach) și Antonia, care tocmai și-a asumat un nou rol și întâmpină provocări ca parte a unei echipe de leadership.

JOSÉ: Pe ce ai vrea să ne concentrăm în ședința de azi?

ANTONIA: Încă mă orientez cu privire la noul meu rol și, sinceră să fiu, cel mai greu acum mi se pare la ședințele echipei de leadership. Toți ceilalți sunt acolo de mult; își exprimă ideile foarte clar și reușesc să spună ce cred într-un mod care îi face pe ceilalți să asculte. Dimpotrivă, eu mă simt complet depășită și habar n-am ce să spun când vine vorba de subiecte din afara specialității mele. E ca și cum s-ar aștepta să am o părere despre lucruri la care nu mă pricep deloc. Încep să mă întreb dacă am ce-mi trebuie ca să mă descurc.

Recunoaște situația Antoniei și o întreabă despre obiectivul ședinței.

JOSÉ: Sună dificil. Înțeleg că nu te afli în zona ta de confort când vine vorba de echipa de leadership și că începi să te îndoiești de tine însăși. Ce vrei să reușești în urma acestei ședințe?

ANTONIA: Vreau să nu mă mai simt așa, dar nu cred că e realist să cred că voi avea în mod miraculos încredere să vorbesc despre subiecte în care nu sunt expertă.

Parafrazează ca să verifice dacă a înțeles și o întreabă care ar fi obiectivul său ideal pentru acea ședință.

JOSÉ: Pare că ai vrea să ai mai multă încredere, dar e un pas mare față de locul în care te afli acum. Dacă orice ar fi posibil, cum ai vrea să te simți la sfârșitul ședinței de azi?



87% dintre angajatorii chestionați oferă coaching 1:1
ICF și Human Capital Institute

E momentul să dedicăm un capitol întreg sesiunilor de coaching formal unu-la-unu, fie că sunt coordonate de un coach intern sau de unul extern. Organizarea sesiunilor de coaching formal unu-la-unu necesită stabilirea unei structuri încă de la început. Fie că sunteți coach într-o companie sau un coach din exterior care coordonează sesiuni de coaching formal în organizații, iată câteva indicații care vă vor ajuta să fructificați coachingul cât de bine se poate.

Perioade pentru coaching formal

Coachingul formal, cunoscut în general sub numele de coaching unu-la-unu sau coaching executiv, dă cele mai bune rezultate dacă se desfășoară într-un interval de șase luni. Prin distribuția aerisită a sesiunilor pe o perioadă de câteva luni, beneficiarul coachingului are parte de suficient exercițiu pentru noile obiceiuri și metode prin care să facă lucruri cu tine, coach-ul său, în calitate de susținător care oferă încurajare și sprijin. De asemenea, din moment ce coachingul este o relație de parteneriat continuu, care se concentrează asupra dezvoltării și schimbării durabile a comportamentului, este nevoie