

MARSHALL GOLDSMITH

Descătușarea potențialului îți arată cum poți deveni un coach excelent.

WALTER LEVY

Cea mai bună carte pentru managementul general!

STEPHEN M. R. COVEY

Michael K. Simpson a scris cel mai bun ghid de coaching pentru liderii de astăzi!

michael k. simpson

descătușarea potențialului



CURTEA VECHÉ
PUBLISHING



COLECȚIA
CĂRȚI CHEIE

190

PARTEA I

Cele patru principii ale coachingului

CAPITOLUL 1

Încrederea

Coachingul eficient se bazează pe construirea încrederii, dezvoltarea potențialului, crearea implicării și executarea efectivă a obiectivelor. Gândiți-vă la succesul pe care l-are avea un coach care nu este demn de încredere, nu reușește să dezvolte potențialul echipei și conduce o echipă care nu poate atinge și executa cele mai importante obiective. Succesul tuturor celor care oferă coaching vine din interior către exterior. Dacă aceștia nu își însușesc, nu se modelează și nu trăiesc după aceste principii sunt sortiți eșecului!

În această secțiune a cărții, vom analiza principiile și modul în care trebuie aplicate. Dacă nu vă puteți îndruma singuri să vă ridicați la înălțimea principiilor, vă aflați foarte departe de a-i putea ajuta pe alții în calitate de coach.

Federația Internațională de Coaching (ICF) a publicat un set de standarde etice pentru cei care oferă coaching. Printre altele, toți coach-ii profesioniști se angajează să:

- arate un interes real pentru bunăstarea și viitorul oamenilor;
- demonstreze în permanență integritate, onestitate și sinceritate;

- menține confidențialitatea lucrurilor aflate.¹

Toată lumea este de acord că numai o persoană care deține aceste calități poate fi de încredere, iar prima cerință pentru un coach este să fie de încredere.

Firește, acestea sunt numai trăsăturile etice. Le putem înțelege, avem voința de a le respecta în viață și le putem chiar transmite celorlalți. Putem face toate aceste lucruri rămânând în continuare nedemni de încredere. Abia în momentul în care aceste trăsături sunt modelate și devin parte integrată din noi putem fi demni de încredere.

Simplul fapt că te afli într-o poziție care îți conferă autoritate nu te face un coach demn de încredere. Interesul pentru persoana pe care o îndrumi trebuie să fie bazat pe sinceritate și bune intenții. Integritatea trebuie să fie absolută. Hotărârea de a menține confidențialitatea trebuie să fie de neclintit.

Într-un anumit moment al carierei mele, am acceptat un post de vicepreședinte de vânzări și marketing, care presupunea să colaborez cu conducerea în cadrul unei companii cu un potențial solid de dezvoltare.

Înainte de a accepta postul, am observat că echipa de management schimba conducerea și personalul de vânzări la câteva luni. Cea mai lungă perioadă în care cineva a rezistat în postul meu era de opt luni.

Curând am aflat și de ce compania avea un istoric bogat în ceea ce privește plecarea angajaților: nivelul scăzut de încredere și moralul redus al angajaților. Din exterior, directorul executiv părea inteligent, concentrat și

1. Lista completă a standardelor etice, așa cum apar în reglementările ICF, poate fi găsită aici: <http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=850&navItemNumber=621>.

ambitios, dar existau prea multe promisiuni nerespectate și interacțiuni temperamentale care îi alimentau personalitatea egocentrică. Dezvoltarea rapidă a companiei presupunea cheltuieli într-un ritm alarmant. Toți membrii echipei de conducere — și în special cei din echipa de vânzări — simțeau o presiune enormă la fiecare pas.

Eram totuși entuziasmat de perspective. Am stabilit o strategie de vânzări clară, am definit o propunere de valoare transparentă care să diferențieze tehnologia noastră pe piață, pentru principalii clienți și pe canalele de vânzări, stabilind obiective și îmbunătățind asistența acordată clienților esențiali.

Deși eram în plină ascensiune, am aflat rapid că, în ședințele conducerii superioare, conta o singură opinie: cea a directorului executiv. Încercările mele de a-mi gestiona echipa de vânzări erau de obicei ignorate sau blocate. Ședințele săptămânale tensionate ale conducerii superioare se terminau prin acuzații și micromanagement.

Cu puțin înainte de termenul de finalizare a unui contract care ne-ar fi adus un comision substanțial, atât mie, cât și unuia dintre asociații mei, directorul executiv ne-a chemat pe amândoi în biroul său și ne-a anunțat că suntem concediați începând chiar din acel moment.

I-am arătat raportul clientului care conținea suma pe care o câștigaserăm. Directorul executiv s-a relaxat în spatele biroului și ne-a rânjit: „Vă reamintesc că voi ați vrut să vă angajați aici. Pot concedia pe cine doresc, oricând doresc“.

I-am arătat că ne datora comisionul, potrivit contractului semnat. Directorul l-a însărcinat pe unul dintre colegii din conducere care se afla în încăpere: „Ai grijă ca aceste două persoane să părăsească imediat proprietatea companiei“.

Mintea mi se învârtea. Niciodată nu fusesem martor la și nici nu experimentasem un asemenea comportament imoral și lipsit de orice etică. Asociatul meu avea un prieten avocat care s-a oferit să deschidă un proces. Mi s-a părut că am dreptul să mă răzbun. Eram furios. Fusesem trădat.

Apoi, într-o zi, dis-de-dimineață, soția mea, în calitatea ei de coach personal, a deschis discuția. „Nu cred că ar trebui să continui această acțiune, deși sunt conștientă că tot ce s-a întâmplat este greșit, mi-a spus ea cu blândețe. Nu vreau să păstrăm această dispută în casă timp de un an sau doi, cât timp vei depune mărturie și vei retrăi din nou și din nou această situație. Energiile noastre pozitive trebuie îndreptate către viitor, nu să ne întoarcem mereu în trecut.“

Soția mea a continuat să mă sfătuiască pentru a schimba modul în care abordam un moment extrem de dureros și de nedrept. Dacă ar fi fost altcineva, poate că aș fi neglijat această povață, dar eu am încredere în ea, așa că am ascultat-o și am reușit să trec peste o situație care mă consuma. Ea m-a ajutat să transform o situație negativă în noi oportunități: „Ce ai învățat de aici? Care ar fi beneficiile dacă ai trece peste această situație? Care ar fi costurile procesului? Ești sigur că toți ceilalți lideri de vânzări doresc să treacă prin depozitii și să retrăiască nedreptățile din trecut? Cum ar fi cel mai bine să treci peste acest moment negativ? Care sunt beneficiile? Cum ai dori să arate parcursul tău profesional în viitor? Care sunt aptitudinile, talentele și pasiunile care te determină să înaintezi?“. Pe când îmi puna aceste întrebări extrem de pertinente, am început să întocmesc un plan care să ne conducă la crearea un viitor mai bun.

Coach-ii pun întrebări puternice, care îi ajută pe ceilalți să conștientizeze mai bine situația existentă, să reformuleze și să exploreze în mod creator noi modalități de a merge mai departe.

Am o încredere atât de mare în soția mea, încât sunt gata să o las să mă ghideze. Desigur, pentru a câștiga acest gen de încredere, au fost necesari ani și o înțelegere profundă între noi. La locul de muncă, se întâmplă rareori ca un coach să dispună de atâta timp și atenție, însă el poate să demonstreze un interes sincer, bune intenții și să pună întrebări puternice.

Intențiile contează foarte mult aici. În mintea dumneavoastră trebuie să primeze interesele persoanei pe care o îndrumați. Discutați direct. Ascultați empatic, ajutați-o să vadă și să exploreze opțiunile care i se oferă și arătați-i respect. Dacă nu puteți demonstra un interes real, dacă sunteți distras sau aveți alte priorități, opriți-vă. Antrenați-vă pentru a fi pe aceeași lungime de undă cu persoana căreia îi oferiți îndrumări, pentru a păstra concentrarea asupra vieții, leadershipului, carierei sau performanței acelei persoane. Obiectivul îl reprezintă viitorul persoanei respective, nu al dumneavoastră.

FranklinCovey a realizat un sondaj pe mai mult de 54 000 de persoane cărora le-a cerut să identifice principalele calități ale unui lider. Integritatea a fost de departe pe primul loc în opiniile respondenților. Stephen M.R. Covey confirmă rezultatele sondajului: „Posibilitatea de a stabili, de a extinde și de a restabili încrederea tuturor persoanelor implicate — clienți, parteneri de afaceri, investitori și colegi — este principala competență a liderilor în noua

CUPRINS

<i>Cuvânt înainte</i>	5	
Introducere	7	
Partea I	Cele patru principii ale coachingului	
Capitolul 1	Încrederea	13
Capitolul 2	Potențialul	22
Capitolul 3	Implicarea	31
Capitolul 4	Execuția	38
Partea a II-a	Șapte aptitudini de coaching	
Capitolul 5	Crearea încrederii	48
Capitolul 6	Contestarea paradigmatelor	56
Capitolul 7	Căutarea clarității strategice	61
Capitolul 8	Execuția ireproșabilă	81
Capitolul 9	Oferirea unui feedback eficient	95
Capitolul 10	Descătușarea talentului	112
Capitolul 11	Ridicarea nivelului mediu	121
Capitolul 12	Coachingul: câteva cuvinte de încheiere ...	132
<i>Epilog</i>	134	
<i>Mulțumiri</i>	156	