

# CUPRINS

Cuvânt înainte de Taibi Kahler .....	5
Muțumiri .....	7
Introducere .....	9
<i>Utilizarea Procesului de Comunicare în coaching</i> .....	12
<i>Relație de ajutor sau salvare?</i> .....	13

## Partea 1

### PROCESUL DE COMUNICARE

1. MODELUL PROCESULUI DE COMUNICARE .....	17
<i>Taibi Kahler</i> .....	18
<i>Concepte cheie în PCM</i> .....	19
<i>Un model de auto-cunoaștere, conștientizare și management...</i>	19
<i>Ce spune și ce nu spune modelul</i> .....	21
<i>Ce face și ce nu face modelul</i> .....	22
2. POZIȚIILE DE VIAȚĂ ȘI COMUNICAREA .....	25
<i>Pozițiile de viață și comunicarea / comunicarea greșită</i> .....	27
<i>Poziția - / - - Povestea lui Peter</i> .....	29
<i>Pozițiile de viață și coaching-ul</i> .....	30
3. CELE ȘASE TIPURI DE PERSONALITATE .....	33
Structura personalității – un imobil cu șase etaje .....	33
Empaticul .....	34
<i>Tipul de personalitate Empatic</i> .....	36
<i>Un exemplu din coaching</i> .....	36
<i>Profilul Empaticului</i> .....	37
<i>Atitudinea de suport a coach-ului</i> .....	38
Gânditorul .....	39
<i>Tipul de personalitate Gânditor</i> .....	39
<i>Profilul Gânditorului</i> .....	41
<i>Atitudinea de suport a coach-ului</i> .....	42
Perseverentul .....	42
<i>Tipul de personalitate Perseverent</i> .....	42



	<i>Profilul Perseverentului</i> .....	44
	<i>Atitudinea de suport a coach-ului</i> .....	45
	<i>Imaginatorul</i> .....	46
	<i>Tipul de personalitate Imaginator</i> .....	46
	<i>Profilul Imaginatorului</i> .....	47
	<i>Atitudinea de suport a coach-ului</i> .....	48
	<i>Promotorul</i> .....	49
	<i>Tipul de personalitate Promotor</i> .....	50
	<i>Profilul Promotorului</i> .....	51
	<i>Atitudinea de suport a coach-ului</i> .....	52
	<i>Rebelul</i> .....	52
	<i>Tipul de personalitate Rebel</i> .....	52
	<i>Profilul Rebelului</i> .....	54
	<i>Atitudinea de suport a coach-ului</i> .....	56
4.	<b>CUM TE CONECTEZI CU ALȚII – ADRESEAZĂ-TE</b>	
	<b>BAZEI LOR</b> .....	59
5.	<b>SURSA PRIMARĂ A MOTIVAȚIEI – FAZA</b>	
	<b>Motivarea este prin Fază</b> .....	63
	<b>Nevoi conflictuale – conflictul intern dintre</b>	
	<b>Bază și Fază</b> .....	63
	<b>Influența Bazei</b> .....	66
	<b>În stres susținut – schimbarea Fazei</b> .....	68
	<b>Faze trăite ('Stagii')</b> .....	69
6.	<b>ETAJUL DE DEASUPRA FAZEI CURENTE</b> .....	71
	<b>Importanța primelor trăsături secundare</b> .....	73
	<b>Cum interpretăm povestea și condominiul lui Robin</b> .....	73
7.	<b>PROBLEME PSIHOLOGICE, EMOȚII AUTENTICE</b>	
	<b>ȘI SCHIMBAREA DE FAZĂ</b> .....	77
	<b>Probleme psihologice – problema corespunzătoare</b>	
	<b>fiecărei Faze</b> .....	79
	<i>Furia, problema Fazei de Empatic</i> .....	79
	<i>Durerea pierderii, problema Fazei de Gânditor</i> .....	80
	<i>Teama, problema Fazei de Perseverent</i> .....	81
	<i>Autonomia, problema Fazei de Imaginator</i> .....	82



	<i>Intimitatea, problema Fazei de Promotor</i> .....	84
	<i>Responsabilitatea, problema Fazei de Rebel</i> .....	85
	Rezonanța cu trecutul – reactivarea problemelor psihologice .....	87
8.	DE CE SCHIMBĂM FAZA .....	91
	Etapele de dezvoltare din copilărie și legătura acestora cu fazarea .....	91
	Etape de dezvoltare .....	94
	<i>Etapa de dependență</i> .....	94
	<i>Etapa de contact</i> .....	95
	<i>Etapa de încredere</i> .....	96
	<i>Etapa de soluții</i> .....	97
	<i>Etapa de independență</i> .....	98
	<i>Etapa de relații</i> .....	99
	Aplicații în coaching .....	100
9.	TRASATURILE SECUNDARE .....	101
	Liftul în coaching – Un tur prin imobil.....	104

## Partea a 2-a

### COACHING CU PROFILUL DE PERSONALITATE

10.	STILURI DE MANAGEMENT .....	111
	Folosirea celor patru stiluri de management în coaching..	112
	<i>Autocratic</i> .....	112
	<i>Democratic</i> .....	113
	<i>Binevoitor</i> .....	113
	<i>Laissez-faire</i> .....	114
	Stiluri de management în grupuri .....	115
	Stiluri de management de adoptat și de evitat cu fiecare tip de personalitate .....	117
11.	SUNTEM PE ACEEAȘI LUNGIME DE UNDĂ? .....	119
	Canalele de comunicare și Părțile personalității.....	119
	Părțile personalității în comunicare .....	120
	Canale de comunicare .....	121
	<i>Canalul Interventiv (Canalul 1)</i> .....	121



Canalul Directiv (Canalul 2) .....	122
Canalul Interogativ/Informativ (Canalul 3) .....	123
Canalul Grijului (Canalul 4) .....	123
Canalul Emotiv/Jucăuș (Canalul 5) .....	124
'Acordarea' – Părțile personalității și Canalele de comunicare .....	126
'Navigarea pe canale' sau folosirea liftului .....	127
Canalele de comunicare și coaching-ul .....	127
<b>12. IMPORTANȚA NEVOILOR PSIHOLOGICE .....</b>	<b>129</b>
Cele opt nevoi psihologice .....	129
Nevoia de recunoaștere a persoanei .....	130
Nevoi senzoriale .....	131
Nevoia de recunoaștere a muncii .....	131
Nevoia de structurare a timpului .....	132
Nevoia de recunoaștere a opiniilor .....	133
Nevoia de solitudine .....	134
Nevoia de incitație .....	135
Nevoia de contact .....	135
Motivația depinde de satisfacerea nevoilor psihologice ....	136
Satisfacerea negativă a nevoilor psihologice.....	137
Cum să ne satisfacem nevoile psihologice în mod pozitiv .....	138
Satisfacerea nevoilor psihologice în coaching .....	139
Nevoi psihologice – Bază și Fază .....	142
Nevoile Fazei în coaching .....	144
<b>13. MATRICEA DE EVALUARE ȘI MEDIILE PREFERATE .....</b>	<b>147</b>
Axa scopurilor .....	147
Axa relațiilor .....	150
Patru medii preferate .....	151
Notă despre comportamentele Bazei și ale Fazei .....	154
<b>14. PERCEPȚII .....</b>	<b>155</b>
Gânduri, Opinii, Emoții, Reacții, Reflecții, Acțiuni .....	155
Originea conceptului .....	157
Relația noastră cu celelalte tipuri de personalitate.....	159



Prejudecățile noastre interne (tipuri pe care nu le înțelegem) .....	160
Comunicarea cu Baze diferite/toate cele șase etaje.....	162
<b>15. COMPORTAMENTE PREVIZIBILE DE COMUNICARE ERONATĂ .....</b>	<b>163</b>
Drive (gradul unu de stres negativ) .....	163
<i>Originea Driverelor</i> .....	164
<i>Cele cinci Drive</i> .....	166
<i>Exemple</i> .....	167
<i>Drive, Canale de comunicare și Percepții</i> .....	174
<i>Drive, mituri asociate și interacțiunea umană</i> .....	174
<i>Drive în coaching – încă patru exemple</i> .....	182
<i>Driverile și coaching-ul</i> .....	184
Stres de gradul doi – mecanismele de eșec și măștile de Plângăcios, Atacator și Acuzator.....	187
<i>Măștile de comunicare eronată de gradul doi</i> .....	192
<i>Masca de Victimă</i> .....	192
<i>Masca de Atacator</i> .....	194
<i>Masca de Acuzator</i> .....	196
<i>Mecanisme de eșec (gradul doi de stres) și coaching-ul</i> .....	199
<i>Intervenții de coaching pentru stres de gradul unu și doi</i> .....	201
Disperarea – stresul de gradul trei.....	204
<i>Masca de Disperat</i> .....	204
<i>Sentimente și experiențe tipice în stres de gradul trei</i> ..	205
<i>Payoff de gradul trei din poziția comportamentală</i>	
<i>'Eu nu sunt OK – Tu nu ești OK'</i> .....	206
<i>Comunicarea eronată</i> .....	207
<i>Factori de stres și mecanisme de eșec</i> .....	208
<i>Secvența de stres negativ a Bazei</i> .....	211
<i>Măștile celor trei grade de stres</i> .....	213
<i>Rezumat</i> .....	214
Secvența de stres a Bazei și a Fazei .....	215
<i>Exemple</i> .....	218



16. SECVENȚA DE STRES COMPUSĂ .....	225
Rolul Driverelor în tiparele de eșec compuse .....	225
Să revedem povestea lui John Smith .....	227
<i>O analiză pas-cu-pas</i> .....	228
<i>Secvența de stres Bază Perseverent, Fază Promotor</i> .....	230
17. TIPARE DE EȘEC ÎN PROCES .....	233
Dr. Kahler – Tipuri de tipare de eșec.....	239
<i>'Până când'</i> .....	239
<i>Tiparele de eșec 'Aproape I' și 'Aproape II'</i> .....	255
Tiparele de eșec în proces și schimbarea Fazei.....	258

### Partea a 3-a PCM ÎN COACHING

18. COACH ȘI CLIENT .....	265
Conectarea cu clientul .....	266
<i>Exemple de comunicare eronată</i> .....	267
<i>Cum invităm clienții să-și folosească liftul</i> .....	270
<i>A vedea lumea prin lentile colorate</i> .....	274
<i>Cum folosim resursele fiecărui etaj în coaching</i> .....	275
Identificarea Bazei și Fazei unui client.....	276
<i>Observarea procesului</i> .....	276
<i>Componente de observat</i> .....	277
<i>Cazul special al Bazei de Imaginator</i> .....	279
Burnout .....	280
<i>Revenirea din burnout</i> .....	280
<i>Evitarea intrării în burnout</i> .....	281
Creșterea performanței – PCM și coachingul de echipă - Studiu de caz .....	282
<i>Coaching-ul de echipă</i> .....	284
<i>Profilul PCM al echipei</i> .....	285
<i>Potrivirea dintre Profilul de personalitate al         echipei și misiunea companiei</i> .....	287
<i>Căi de îmbunătățire pentru echipă</i> .....	288
<i>Gestionarea diferențelor dintre profilul individual</i>	



<i>și profilul echipei</i> .....	289
<i>Aplicațiile PCM în coachingul de echipă</i> .....	290
Gestionarea dinamicii de grup .....	295
<i>Exercițiul cu cartonașe</i> .....	296
<i>Elaborarea unui plan de acțiune</i> .....	298

**Partea a 4-a**  
**APLICAȚII PRACTICE**

19. ȘAPTE STUDII DE CAZ.....	303
Cazul 1 - Jonathan .....	303
<i>Cazul 1 - Jonathan - Răspunsuri</i> .....	305
Cazul 2 - Catherine .....	309
<i>Cazul 2 - Catherine - Răspunsuri</i> .....	311
Cazul 3 - Salim .....	315
<i>Cazul 3 - Salim - Răspunsuri</i> .....	316
Cazul 4 - Paul .....	320
<i>Cazul 4 - Paul - Răspunsuri</i> .....	323
Cazul 5 - Mary .....	327
<i>Cazul 5 - Mary - Răspunsuri</i> .....	330
Cazul 6 - Nicole .....	335
<i>Cazul 6 - Nicole - Răspunsuri</i> .....	337
Cazul 7 - Frank .....	342
<i>Cazul 7 - Frank - Răspunsuri</i> .....	345
CUM MERGI MAI DEPARTE .....	360
Practică .....	360
Fă-ți Inventarul Indicilor de Personalitate .....	360
Beneficiază de coaching .....	360
Participă la un seminar.....	361
Organizează un seminar pentru echipa ta .....	361
DEVINO TRAINER CERTIFICAT PCM .....	362
Devino coach acreditat .....	362
Devino recrutor acreditat .....	362
Contribuie la dezvoltarea modelului în Europa .....	363



# CUVÂNT ÎNAINTE

## TAIBI KAHLER

Când mi-am început cariera în psihologie, am fost introdus în analiza tranzacțională (AT) și în munca strălucită a fondatorului său, dr. Eric Berne. Accentul său pe comportamentele observabile ale indivizilor și implicațiile asupra comunicării și comunicării greșite m-a fascinat imediat. Tendința mea naturală a fost de a observa, clasifica și colecta date și cu dragostea mea pentru oameni, abordarea sa OK-OK pentru înțelegerea comportamentului uman a fost o bază teoretică ideală pentru mine.

În primele mele cercetări, am descoperit modele de comportament previzibile pe care șase tipuri de oameni le afișează atunci când sunt în stres, ceea ce a condus la cercetarea a ceea ce ar face aceleași tipuri și cum ar fi atunci când nu sunt în stres. La rândul său, acest lucru a dus la descoperirea modului în care avem cu toții șase tipuri de personalitate în noi. Așa s-a născut Process Communication Model® (PCM).

De mai bine de 40 de ani, eu și mulți alții am cercetat și dezvoltat acest model până la stadiul în care a ajuns astăzi, aplicat în afaceri, educație, politică, relații - oriunde comunicarea și comunicarea greșită sunt importante. De exemplu, dr. Terry McGuire, psihiatrul principal NASA pentru zborul spațial cu echipaj între 1959 și 1996, în ultimii săi 18 ani la NASA a folosit PCM în selecția și plasarea astronautilor, datorită acurateței sale în prezicerea comportamentelor astronautilor în spațiu.

Eu și John Parr ne-am întâlnit la o conferință de AT în America de Sud. Am petrecut o zi de relaxare fizică și de stimulare mentală discutând despre PCM și Inteligența Emoțională. M-a frapat abilitatea lui John de a conceptualiza și de a gândi atât



logic, cât și creativ. L-am invitat să se implice în PCM în Europa. Am dezvoltat deja o relație colegială cu Gerard Collignon, coautorul acestei cărți, și sunt foarte mulțumit că cei doi prieteni ai mei au devenit și colegi, profund implicați în PCM în Europa.

Această carte se bazează pe lucrarea originală scrisă în franceză de Gerard Collignon și Pascal Legrand, care a aplicat PCM la coaching. Cartea fost tradusă în engleză, iar John Parr a actualizat cu îndemnare teoria pentru aplicare în secolul XXI, inserând câteva materiale suplimentare, de ultimă oră.

Am fost încântat că mi s-a cerut să contribui mentorându-l pe John în această sarcină. Chiar dacă se adresează în mod special coach-ilor, pot recomanda această carte tuturor celor interesați de descoperirea Modelului Procesului de Comunicare. Ca urmare a redactării și editării temeinice, cartea actuală poate fi considerată cheie de referință atât pentru PCM, cât și pentru aplicarea modelului în coaching. Există într-adevăr ceva în carte pentru toată lumea: coach-ii vor descoperi cum să se conecteze cu clienții lor și să stabilească relații de lucru de calitate și cum să ofere direcții clare pentru intervenții de personalitate individualizate pentru cele mai eficiente și utile rezultate; managerii și liderii de echipă vor obține informații despre cum să comunice cel mai bine cu personalul lor pentru a obține cele mai eficiente rezultate; personalul de vânzări va descoperi cum să stabilească relații rapide cu clienții lor și să știe ce anume îi motivează să cumpere.

Pentru fiecare tip de personalitate există dialoguri vii și precise care vă vor ajuta să identificați tipologia personalității și să aplicați PCM. Fără îndoială, vă veți regăsi pe voi înșivă, colegii, prietenii și membrii familiei voastre înfățișați în aceste dialoguri. Lectură plăcută!