

Domeniile de aplicare a coaching-ului

A. Cardon

Pentru a înțelege prin ce anume se deosebesc coach-ii de întreprindere, trebuie să vedem mai întâi diferitele domenii de aplicare a coaching-ului. Cum meseria de coach de întreprindere provine din cadrul de referință al sportului, ea cuprinde aceleași domenii de aplicare.

Să ne imaginăm un coach care îndrumă un sportiv de înaltă performanță într-un demers individual, de pildă un jucător de golf; să ne imaginăm apoi un alt coach, care îndrumă o echipă sportivă, de exemplu o echipă de baschet. Cei doi coach-i practică aceeași meserie, dar în domenii de aplicare radical diferite. Primul îndrumă dezvoltarea competenței sportive a unei persoane singure, în vreme ce al doilea se ocupă de o echipă. Aceste două domenii ale coaching-ului destinat sportivilor sunt foarte diferite între ele.

În întreprindere, aceeași diferență între domeniile de aplicare explică și diferențele dintre competențele coach-ilor. Unii coach-i de întreprindere îndrumă indivizi, alții îndrumă echipe. Se cuvine totuși să precizăm că unii coach-i și-au dezvoltat competențe care le permit să intervină în ambele domenii.

- În întreprindere, unii coach-i individuali afirmă că „nu există coaching de echipă”. Aceasta dovedește că ei sunt conștienți că este vorba de o meserie cu totul diferită și pe care nu o stăpânesc. Tot astfel, ne putem imagina că mulți coach-i de echipă nu stăpânesc coaching-ul individual.

Să explorăm diferențele dintre cele două tipuri de coaching, individual și de echipă. Coach-ul care îndrumă un individ o face pentru a dezvolta competența *unei persoane*, măsurabilă prin evoluția rezultatelor ei *personale*. Coach-ul de echipă urmărește ca echipa să-și dezvolte *ca ansamblu* competența, măsurabilă prin evoluția rezultatelor ei *colective*.

Ne putem deci imagina că o echipă va face apel la un coach pentru a-și dezvolta competența colectivă și că, *în același timp*, fiecare dintre membrii ei va face apel la *alți* coach-i pentru a-și dezvolta competențele individuale. Căci, în situațiile de acest gen, este de preferat să nu se facă apel la același coach pentru îndrumarea ambelor nivele de competență. Coach-ul respectiv s-ar putea încurca în tratarea concomitentă a intereselor personale ale indivizilor și în cea a intereselor colective ale echipei.

Este evident că dacă, atât în sport cât și în întreprindere, performanța individuală este rodul dezvoltării competenței personale, performanța colectivă are la origine mai degrabă calitatea *cooperării transversale* dintre *competențele* membrilor echipei. O echipă de baschet va câștiga pe termen mediu și lung numai dacă membrii ei vor coopera total în implementarea unei strategii colective care să pună în valoare complementaritatea dintre competențele lor individuale, și nu dacă fiecare jucător în parte va evolua de unul singur, concentrându-se asupra aplicării riguroase a propriilor sale aptitudini.

La fel stau lucrurile și într-o întreprindere. Creșterea performanței colective nu este posibilă decât prin dezvoltarea *interfețelor profesionale* dintre membrii unei echipe. Ca și în sportul de echipă, reușita depinde mai mult de capacitatea membrilor de a-și „pasa mingea” la momentul oportun, decât de capacitatea lor individuală de a se remarca de unul singur, bazându-se numai pe propriile sale competențe.

Așa se explică faptul că *finalitățile* coaching-ului individual și ale coaching-ului de echipă sunt diferite și, de multe ori, complementare. Finalitatea coaching-ului individual este dezvoltarea performanței personale, în vreme ce finalitatea coaching-ului de echipă este mai degrabă dezvoltarea de interfețe performante *între* membrii unui colectiv structurat sau ai unui „sistem”. Iată de ce coaching-ul de echipă este adesea definit ca fiind o abordare „sistemică”.

- În întreprindere, anumiți intervenienți se dau drept „coach-i de echipe” când, de fapt, îndrumă rând pe rând dezvoltarea competențelor fiecărui membru al echipei, mai degrabă decât dezvoltarea performanței *echipei ca sistem*. Această abordare poate duce la rezultate satisfăcătoare, dar va trage mai puține foloase din creșterea valorii adăugate „sistemice” care poate apărea din *interfețele profesionale* devenite mai performante.

În lumea organizațiilor, un domeniu suplimentar și ceva mai complex privește „coaching-ul de întreprindere”. Este vorba de îndrumarea unui ansamblu de echipe sau a unei „echipe de echipe” în dezvoltarea performanței sale, măsurabile prin rezultate. Această competență de coaching are și ea un caracter sistemic în măsura în care este centrată pe dezvoltarea performanței provenite din interfețe, în cadrul unui sistem al cărui nivel de complexitate este superior aceluia al unei echipe.

Strategiile coaching-ului individual și ale reușitei personale sunt și ele sistemice.

Finalitatea unui coaching centrat pe dezvoltarea unei persoane este, desigur, diferită de a unui centrat pe dezvoltarea unei echipe, dar această precizare ar putea duce la concluzii pripite. În filozofia și în practica lor, cele două tipuri de coaching seamănă între ele mai mult decât s-ar crede.

Căci, pentru a se forma și pentru a reuși, niciun sportiv individual nu a făcut mari progrese de unul singur. Adeseori, reușita de unul singur nu se bazează decât pe o „lovitură” oportună și de scurtă durată. Dezvoltarea unei adevărate performanțe individuale are la bază un efort *colectiv* și îndelungat. Campionii se dezvoltă în contexte de performanță măsurându-se cu parteneri tot atât de buni și chiar mai buni decât ei. Chiar și în situații de competiție, reușita unui sportiv ține adeseori atât de o excelentă gestiune a interfețelor cu mediul ambiant, cât și de o dinamică solitară.

Și în întreprindere, ca și în sport, faptul de a avea concurenți (verbul *a concura* înseamnă „a alerga împreună”) permite fiecărui partener de pe teren să se întrecă (*pe sine*), fiind în același timp stimulat de ceilalți. În lumea întreprinderilor, dacă *finalitatea* multora este aceea de a-și îmbunătăți rezultatele personale, ei vor ajunge *mult* mai departe, pe termen mult mai lung, dacă o vor face în cooperare cu partenerii și colegii lor decât dacă vor încerca s-o facă „de unii singuri” sau împotriva celorlalți.

Ca urmare, în întreprindere, faptul însuși că o persoană solicită un coaching individual poate fi primul indicator al capacității ei de a coopera. În multe cazuri, munca unui coach individual este centrată *mai cu seamă* pe îndrumarea dezvoltării interfețelor profesionale ale clientului său individual, pentru a-l ajuta pe acesta să reușească *împreună cu ceilalți* mai mult decât reușește de unul singur. Nu este o chestiune de filozofie convențională, ci cel mai bun mijloc de a progresa într-un mod mai durabil.

În consecință, pentru a fi eficient în *finalitatea* lui, adică pentru a îndruma cu adevărat un client individual în dezvoltarea performanței sale *personale*, coaching-ul individual este, în cea mai mare parte, centrat pe dezvoltarea capacității clientului de a coopera, de a lucra în rețea și de a acorda sprijin altor persoane din anturajul său profesional pentru a obține, la rândul-i, sprijin din partea lor. Orice ar crede aceia care fac mare caz de anumite exemple de succese aparent solitare, reușita individuală este rodul unei munci colective, efectuate de întregul sistem profesional, familial și social care stă în jurul campionului, în umbră.

Acest bilanț al strategiilor de cooperare, de muncă în colectiv sau „sistemice” ale câștigătorilor și ale coach-ilor acestora este slab dezvoltată și, uneori, necunoscută, și este păcat. Cunoașterea acestor lucruri ar putea pune în perspectivă multe comentarii de prin presa generalistă, care definește coaching-ul individual ca fiind un epifenomen al tendinței sociologice axate pe individualism și egoism.

Traducere în limba română de Laurentiu Zoicaș

Copyright 2008 www.Metasysteme-Coaching.ro Alain Cardon