

## Coaching cognitiv comportamental pentru optimizarea performanțelor profesionale

### Introducere: Cadrul conceptual al coaching-ului cognitiv comportamental (CCC)

**Coaching**-ul se referă la schimbare. Coaching-ul examinează potențialul de care dispuneți, pentru a vă ajuta să luați cele mai bune hotărâri pentru voi, poate schimba reguli, poate reactiva resurse adormite sau uitate, nefolosite sau abandonate, sau poate să găsească în voi resurse pe care nu le cunoșteți. El este foarte practic în lumea reală, lucrând cu obiective și realizări. Coaching-ul este o ramură a consultanței, apărută din nevoia de performanță, pe care omul contemporan a început să si-o asume. Are ca scop susținerea și ghidarea clientului pentru ca acesta să își poată stabili și atinge obiectivele în modul cel mai convenabil cu putință, scopul final fiind: menținerea sau creșterea performanței, atingerea excelenței într-un anumit domeniu și mai ales dezvoltarea potențialului personal

În general inamicii coaching-ului sunt obișnuința, acțiunile cotidiene, gândirea uzuală. Ele se formează odată cu timpul și sunt greu de înlăturat pentru că deprinderile formate ne-au fost utile servind unor scopuri. Totuși de cele mai multe ori vremurile se schimbă, oamenii se schimbă, iar deprinderile noastre rămân învechite sau nu ne mai pot servi la ceva. Deprinderile sunt programe foarte bine perfecționate, care din această cauză nu necesită o atenție deosebită.

Coaching-ul nu atacă toate obiceiurile, ci doar pe acelea care sunt nefolositoare sau frenatoare. Scopul coaching-ului este **schimbarea** direcției în care merge viața clientului. Aceste schimbări se efectuează treptat, schimbările mici având rezultate mari. Cel care dorește să facă progrese într-un anumit domeniu, bazându-se pe forțele proprii sau pe propriile resurse și care este numit **coach-iul** (clientul, subiectul, cursantul, elevul) și o persoană care are o formare de coach și abilitățile necesare să desfășoare procesul de coaching numită **coach**.

Procesul de coaching cuprinde:

1. identificarea situației prezente, așa cum este ea percepută de către coachi- stare prezentă;  
alegerea și definirea stării dorite – a obiectivului;
2. găsirea / construirea unei strategii de atingere a stării dorit;
3. identificarea resurselor necesare atingerii stării dorite;
4. alegerea unor tehnici de activare a resurselor necesare atingerii stării dorite;
5. însoțirea coach-ului pe tot parcursul drumului de la starea actuala la starea dorită.

### **Rolul Coach-ului, îndrumătorului**

Coach- ul are următoarele obiective:

1. Vă arată drumul pe care vă aflați.
2. Vă indică alegerile pe care le puteți face și vă ajută să pășiți pe un alt drum.
3. Vă ajută să persistați în schimbarea făcută oferind feed-back constructive și generative, asigurându-vă confidențialitatea (O' Connor, Joseph, Lages Andrea, p. 24).

Cei care solicită serviciile unui coach sunt fie cei care au un eveniment neplăcut în viața lor, Coach-ul ajutându-i să rezolve această problemă și să treacă mai departe, fie, deși sunt oameni fericiți, își doresc să fie și mai fericiți.

Obiectivul coaching-ului poate fi similar cu cel al altor tehnici ce implică ajutorarea, dar nu se confundă cu acestea.

**Asistența psihologică** (Paul Popescu Neveanu) este ansamblul acțiunilor și măsurilor acordată de către o persoană specializată în vederea întăririi, fortificării sau însănătoșirii psihice a celui cu astfel de nevoi.

În funcție de scop asistența este de mai multe tipuri: primară, (de suport), secundară (consilierea), terțiară, (psihoterapia), cuaternară (readaptarea și reinsertia familială, profesională, socială).

### **Consilierea**

Asociația Britanică de Consiliere: dă următoarea accepție termenului consiliere: “vorbim de o relație

de consiliere atunci când o persoană (consilierul) este de acord în mod explicit să ofere timp, atenție și respect altei persoane (client). Scopul consilierii este de a oferi clientului șansa de a explora, de a descoperi și de a clarifica modalitățile optime de a-și trăi propria viață, de a avea o existență fericită”.

**Consultanța de specialitate** (managerială, de marketing, vânzări, financiară etc): este preferată atunci când se dorește părerea unui *expert* în domeniu – consultantul. Acesta este angajat pentru a oferi sfaturi și soluții pertinente, pe care clientul le va pune în practică.

**Managementul** este activitatea și arta de a conduce, ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a organizațiilor prin valorificarea eficientă a tuturor resurselor, este un proces prin care munca este făcută prin intermediul altora bine și la timp cu resursele disponibile.

**Mentoringul:** presupune un mentor (sau “senior”) și un “învățăcel” (sau “junior”), scopul relației fiind ca mentorul să îl sfătuiască și să îi transmită din experiența sa profesională celuilalt.

**Psihoterapia** este intervenția postfactum (de remediere, de terapie). Coachingul sprijină schimbarea personală conform cerințelor clientului și îl ajută pe acesta să-și atingă cele mai înalte limite.

**Training-ul:** însemnând “instruire” sau “formare”, este un proces în cadrul căruia unui grup de oameni i se transmit informații dintr-un anumit domeniu/pe o anumită temă și presupune ca instructorul să aibă experiență în domeniul abordat (să fie un expert). Training-ul este, în esență, structurat sub formă de cursuri, seminarii sau workshopuri, poate avea și o parte de formare practică și are ca scop dezvoltarea de noi abilități și competențe.

Coaching- ul poate fi folosit:

Coaching-ul în sport

Coaching-ul de viață

Coaching-ul pentru directori executivi

Coaching-ul de afaceri

Coaching-ul de carieră

Coaching-ul în familie

Coaching-ul individual sau de grup....

Coaching-ul în viață abordează existența clientului în toate dimensiunile sale de viață, de la viața personală la cea profesională, de la relația cu partenerul până la satisfacția la locul de muncă, sau de la relația cu copiii până la momentul pensionării.

Coaching-ul pentru directori executivi se concentrează pe soluționarea problemelor cu care se confruntă persoane aflate în funcții înalte. Rolul coach-ului este de a ajuta persoane care au autoritate și putere într-o organizație.

Coaching-ul în afaceri înseamnă rezolvarea problemelor de natură profesională. Coaching-ul se referă la indivizi și nu la sisteme de afaceri. Coaching-ul pentru directori executivi reprezintă nivelul superior al coaching-ului în afaceri (O' Connor, Joseph, Lages Andrea, p. 42).

Coaching-ul de carieră se specializează în îndrumarea persoanelor care doresc să-și găsească o slujbă, care doresc să schimbe domeniul în care activează, sau care doresc să se reîntoarcă pe piața muncii după o perioadă de șomaj. Planning-ul în carieră nu este un domeniu izolat, în majoritatea cazurilor se întâmplă ca în acest proces să necesite coachin de viață și de afaceri.

Coaching-ul în sport se bazează de fapt pe stabilirea valorilor și obiectivelor și realizarea unor aptitudini necesare pentru îndeplinirea acestor obiective. Sportul este domeniul din care a fost preluat termenul și orice atlet profesionist are astăzi un coach.

Coach-ul va ajuta clientul să identifice obiectivele și să abordeze soluțiile legate de:

Autocunoaștere, comunicare, stimă de sine, schimbarea unor obiceiuri nefolositoare, a unor pattern-uri dezadaptative de gândire, însușirea și dezvoltarea unor strategii de adaptare sau de reușită, facilitarea învățării unor comportamente sau abilități noi, prevenirea apariției unor probleme și menținerea stării de sănătate mentală.

În volumul "Foundations of Cognitive Therapy", T.B.Sieler subliniază punctul de vedere cognitivist, în care personalitatea apare ca o caracteristică individuală a subiectului uman, care determină modul său particular de interacțiune socială, prin care

evaluează impresiile, influențele și cerințele mediului și prin care se diferențiază de ceilalți. Teoria cognitivă se bazează pe o teorie a personalității care afirmă că felul în care cineva gândește determină în mare măsură felul în care simte și se comportă (Ai grijă ce gândești, că s-ar putea să se întâmple). Terapia cognitivă și cea cognitiv-comportamentală îi ajută pe subiecți în revizuirea comportamentului, prin modificarea modului de a gândi. Persoana care reușește să-și schimbe modelele negative de gândire va avea o imagine de sine mai bună, va trăi mai puține stări de depresie și anxietate, se va angaja în relații satisfăcătoare cu ceilalți și va avea un randament mai bun în activitate.

### **Tipuri de coaching:**

#### **a. După metoda folosită, întâlnim:**

- coaching nespecific, eclectic: coach-ul folosește diferite metode, aparținând unor sisteme diferite, pe baza unei strategii personale de lucru, prin care el stie că poate obține rezultate foarte bune;

- coaching specific: coach-ul folosește un sistem anume, cu o denumire specifică, de tipul NLP (programare neuro-lingvistică), focusing, analiză tranzacțională (AT), cognitiv-comportamental, etc.

- informal: coaching-ul bazat pe principii spirituale (rar întâlnit în România, mai des folosit în țările occidentale).

#### **b. După nivelul de acțiune, se poate vorbi de coaching:**

-facilitativ, care se adresează preponderent minții conștiente și raționale a clientului (coachingul motivațional, cognitive comportamental)

si este caracterizat, de obicei, de o evoluție gradată, secvențială - pe toată durata procesului de coaching;

- transformativ, care operează atât cu conștientul cât și cu subconstientul, permițând, în principiu, transformări personale rapide, datorită accesului la imensele resurse ale subconstientului clientului.

## Învățământ de calitate prin coaching individual și de grup

Activitatea omului este influențată de aprecierea pe care o primește din partea altor oameni. **Teoria comportamentală despre învățare** subliniază faptul că un comportament urmat de o consecință pozitivă este probabil să se producă mai frecvent în viitor, decât un comportament urmat de o consecință negativă, iar cel urmat de nici o consecință sau ignorat, va scădea treptat. Iată cum omul este un animal gregar, o ființă socială, un posibil candidat la umanitate în momentul nașterii, fiind considerat și cel mai capabil de învățare din întreaga lume vie, dar și cel mai dependent de semenii săi.

S-a dovedit, în ultima vreme, că cele mai semnificative aspect ale învățării au loc pe baza condiționării operante, căpătând din ce în ce mai mulți adepți în cadrul sistemului de învățământ. Folosirea acestei metode comportamentale a dus la rezultate remarcabile. *Comportamentul se învață în funcție de consecințele sale* este legea de bază a condiționării operante. Astfel un comportament urmat de o consecință pozitivă este probabil să se producă mai frecvent în viitor, decât un comportament urmat de o consecință negativă. Succesul metodei comportamentale se datorează faptului că, ea se bazează pe o analiză motivațională a comportamentului. Astfel **obținerea consecinței pozitive devine motivul pentru care se produce comportamentul.**

### Coaching individual și de grup centrat pe schimbare.

Copiii buni se pregătesc pentru succes, copiii străluciți se pregătesc să înfrunte eșecuri și frustrări

Cury Augusto

Din perspectivă pedagogică, performanța obiectivă este relativizată în raport cu sistemul de învățământ. Contează mai puțin performanța de sine și mai mult modul de realizare a ei: gradul de dificultate al sarcinii, procesul de interacțiune în școală, capacitatea de performanță a elevului, disponibilitatea pentru effort, înțelegerea sarcinii și a finalităților etc.

Din perspectivă sociologică, performanța este determinată de sistemul social care stabilește valoarea și locul ei prin norme determinate prin ierarhie, după norme sociale. Performanța este rezultatul influențării individului prin anumiți factori sociali, cum sunt

internalizarea și integrarea socială. De asemenea, performanța este influențată de integrarea individului în grup-rol, statut și dinamică de grup (Epuran M., p. 40).

Coaching ul pentru echipă sau team coaching-ul si-a castigat notorietatea in lumea sportului, apoi a politicii. Aceasta forma de asistare are ca obiectiv îmbunătățirea performanței colective prin intarirea coeziunii dintre membrii. Ea permite obtinerea unei viziuni impartasite de toti asupra modului de intelegere a obiectivului comun. Pentru aceasta este nevoie ca membrii sa fie invatati sa se cunoasca mai bine, pentru a-i intelege mai bine pe ceilalti si a-i accepta impreuna cu diferentele lor. Observarea dinamicii de grup, întărirea empatiei între membri, rezolvarea blocajelor și a conflictelor și exprimarea competențelor individuale în folosul reușitei colective, conștientizarea de către echipă a tiparelor comportamentale, pentru construirea unui sistem performant sunt deosebit de esențiale.

Condițiile pentru un coaching de succes sunt:

- inițiativa voluntară a subiectului;
- încrederea între coachii și coach;
- transparența;
- discreția.

Coaching-ul sistemic al unei echipe este un demers de coaching aplicat echipei ca „ansamblu” sau ca sistem coerent. Nu este așadar vorba de coaching-ul individual și succesiv al fiecăruia dintre membrii ei, efectuat în echipă sau în grup. Astfel, atunci când demersul de coaching de echipă este „sistemic”, el este centrat pe echipa înțeleasă ca un întreg aproape indisociabil și al, cărei bună funcționare depind în totalitate de responsabilitatea fiecăruia dintre membrii ei.

Obiectivele unui coaching sistemic de echipă sau de comitet de direcție rămân centrate concomitent pe dezvoltarea profesională a fiecărui membru al echipei cliente și pe îndrumarea echipei în ansamblul ei în activitatea ei operațională axată pe proiect, pe performanță și pe rezultatele întreprinderii.

Copiii buni învață din greșelile lor, copiii străluciți învață și din greșelile altora

Cury Augusto

Coaching-ul sistemic de echipă permite fiecăruia dintre membrii ei să-și dezvolte pe deplin potențialul, iar echipei sau comitetului de conducere, precum și întreprinderii,

să devină mult mai performantă într-un interval de timp predeterminat și conform unui set de criterii predefinite și măsurabile.

Efectuat la nivelul unei echipe, un proces de coaching systemic de echipă permite precizarea strategiilor de transformare a culturii de management a întregii întreprinderi, precum și pregătirea „deplafonării” rezultatelor ei operaționale și financiare într-un context național sau multicultural.

Prin această specificitate axată pe o serie de indicatori măsurabili, cum ar fi rezultatele operaționale, coaching-ul systemic de echipă sau de comitet de direcție propune o abordare cu totul diferită și complementară în raport cu intervențiile de „Team Building” centrate pe dezvoltarea motivației indivizilor, sau de „Coeziune de echipă”, centrate îndeosebi pe îmbunătățirea relațiilor interpersonale.

Aceeași abordare de coaching systemic „centrat pe rezultate” poate fi aplicată și la nivelul echipelor de negociere, de cercetare, de inovare și de dezvoltare, pe care le va ajuta să-și dezvolte noi strategii creative axate pe proiectele lor și pe îmbunătățirea performanțelor.

### Calitățile coach-ului în școală: centrarea pe celălalt, ghidarea, comunicarea

Atitudinile și abilitățile necesare în coaching, în construirea unei relații sunt: acceptarea necondiționată, congruența și colaborarea.

#### **1. Acceptarea necondiționată,**

este cea mai importantă atitudine în coaching. Ea presupune acceptarea unei persoane ca fiindă umană fără a fi neapărat de acord cu valorile, convingerile sau comportamentele sale personale; acceptăm clientul și nu comportamentul său (faptul că și-a lovit soția). Acceptarea este diferită de neutralitate, ignorare, milă, sau toleranță.

Acceptarea necondiționată presupune evitarea judecăților despre ceea ce spune sau face clientul și a afirmațiilor de genul “sunt de acord, este bine, etc.”

Prin transmiterea atitudinii de acceptare necondiționată, coachului devine un model de reacționare pentru client, care la rândul lui va învăța să se accepte pe el însuși.

#### **2. Congruența,**



se referă la concordanța dintre comportamentul, convingerile, emoțiile și valorile unei persoane. Cu alte cuvinte, definește autenticitatea modului în care ne comportăm. Este indicat să nu exprimăm convingeri și idei în care nu credem cu adevărat deoarece decalajul dintre ceea ce simțim, gândim și spunem sau facem, se va transpune în comportamentul nostru verbal sau nonverbal și va fi ușor sesizabil de ceilalți. Lipsa de autenticitate duce la pierderea relației de încredere a clienților. Abilitățile ascultării active sunt: concordanța între limbajul verbal și nonverbal, folosirea răspunsului minimal, reflectarea sentimentelor, parafrizarea, sumarizarea, formularea întrebărilor, observarea clientului, focalizarea, confruntarea, furnizarea de informații. Acestea au un rol important atât în etapa de evaluare cât și în cea de intervenție (Yvey, 1994).

Aceste abilități se pliază pe aspectele de personalitate ale terapeutului și treptat se conturează un stil personal în terapie.

### **3. Colaborarea**

Copiii buni au vise sau disciplină, copiii străluciți au vise și disciplină

Cury Augusto

Relația terapeutică are un caracter colaborativ. Coachului are rolul de a încuraja și de a ghida, înțelege modul în care ea gândește, simte și se comportă. clientul pentru a găsi soluții la problemele identificate. Colaborarea se realizează prin: utilizarea întrebărilor deschise care facilitează comunicarea, utilizarea rară a întrebărilor închise care blochează comunicarea, ascultarea clientului, lipsa moralizării clientului, evitarea întreruperilor, încurajarea vorbirii, lipsa sfaturilor, lipsa judecății - discutarea comportamentelor alternative. Coachul are rolul de a găsi soluții la problemele identificate. De asemenea, coachul are sarcina de a ajuta clientul să înțeleagă strategia și rațiunea, mecanismul prin care gândurile determină emoțiile, și influențează comportamentul.

Abilitățile ascultării active sunt: concordanța între limbajul verbal și nonverbal, folosirea răspunsului minimal, reflectarea sentimentelor, parafrizarea, sumarizarea, formularea întrebărilor, observarea clientului, focalizarea, confruntarea, furnizarea de

informatii. Acestea au un rol important atât în etapa de evaluare cât și în cea de intervenție (Yvey, 1994).

Aceste abilități se pliază pe aspectele de personalitate ale coach-ului și treptat se conturează un stil personal de coaching.

Pentru a fi fluentă comunicarea, este esențial să generăm încredere, iar această relație se numește raport.

Există două metode de bază pentru a genera acest raport: marcarea ritmului și conducerea, care merg mână în mână. Stabilirea relațiilor de încredere este mai rapidă cu oamenii care sunt asemănători nouă; dacă găsim pe cineva care vorbește într-un ton asemănător mie, la o viteză similară, folosesc cuvinte sau "prescurtări" pe care le folosesc deseori. Comunicarea este ca un dans, înseamnă a dansa dansul celuilalt. Trebuie să ne miscăm în același ritm pentru ca dansul să funcționeze.

Raportul implică a ști ce este important pentru oameni și a accepta cum se simt, deoarece toți avem modele ale lumii foarte diferite, pe baza credințelor noastre, experiențelor, educației, etc. Pe scurt, toți avem un motiv serios să fim cine suntem și să ne comportăm ca atare. Pentru a marca ritmul nu ai nevoie să imiți ce spune sau face altul. De multe ori înseamnă să pui picior peste picior dacă cineva și-a încrucișat brațele sau să-ți atingi umarul dacă celălalt își atinge capul.

Dacă nu ai un plan al tău, alții te vor include în planurile lor.

Anthony Robbins

#### **4. Autenticitatea**

Să fi autentic înseamnă mai întâi să știi cine ești, cu bune cu rele, încotro mergi. Coaching-ul își propune ghidarea clientului în scopul atingerii maximumului de potențial fără a-i oferi soluții, ci ajutându-l să învețe să ajungă acolo. Metoda s-a format din trei direcții deja existente și functionale precum consilierea psihologică și psihoterapia, consultanța de business și din programele de dezvoltare personală. Coaching-ul este o metodă non-directivă iar diferențierea de consiliere, uneori este foarte mică, alteori este făcută de o concentrare exclusivă pe câmpul conștiinței.

Astăzi putem vorbi în coaching de mai multe ramuri: Business Coaching, Coaching pentru antreprenori, Coaching de carieră, Coaching de viață, Coaching de familie, coaching pentru sport ...

Coaching-ul are ca rol sporirea eficienței, a performanței fie ca e managerială, de echipă sau în viața personală, prin dezvoltarea unui optim de competențe personale și interpersonale.

Se apelează la coaching profesional când există probleme de comunicare organizațională sau în echipă, pentru rezolvarea de conflicte, identificarea de probleme și găsirea propriilor soluții, adaptarea la schimbări rapide și creșterea responsabilității pentru atingerea scopurilor, identificarea și rezolvarea dificultăților de a fi un bun lider, dezvoltarea carierei și echilibrarea balanței muncă-viața personală.

Coaching-ul de viață sau Life coaching vizează situațiile de lipsă de încredere în sine, de lipsă de direcție și scop pe termen mediu și lung, de acceptare necondiționată a unor situații ce te afectează negativ și te ajută la găsirea echilibrului personal, te sprijină în atingerea obiectivelor stabilite.

Un bun coach este, în același timp, consilier, mentor, manager. El ajută la realizarea unui echilibru între diferitele aspecte ale vieții (Work Life Balance). În fiecare sesiune de coaching, coach-ul își alege subiectele pe care dorește să le abordeze, coach-ul ascultă, observă, întreabă, oferă alternative, viziuni, recomandări și construiește împreună cu coach-ul soluția de care acesta are nevoie.

Coaching cognitiv comportamental pentru un scop: coaching individual, coaching-ul echipelor, beneficiile multiple ale coaching-ului cognitiv comportamental.

Elevii buni ascund anumite intenții, elevii fascinanți sunt transparenți

Cury Augusto

## Coaching cognitiv comportamental pentru un scop

Coaching-ul cognitiv-comportamental abordează modul în care gândurile noastre afectează emoțiile noastre, modul în care luăm decizii, ne stabilim obiective și acționăm pentru atingerea lor. CCC se concentrează pe modificarea convingerilor care ne sabotează și intervine asupra emoțiilor, atitudinilor și acțiunilor care blochează **performanța**.

Atitudinea omului față de activitate, depinde în mare măsură, de perspectiva pe care o are asupra problemelor care îi stau în față. Dacă motivele activității omului nu sunt determinate numai de problemele imediate, ci și de cele îndepărtate, mai mari, principale, atunci este vorba de motivarea îndepărtată a activității. Dacă omul este stimulat spre activitate numai de probleme apropiate, atunci vorbim de o motivație apropiată. Atitudinea pe care o creează motivația apropiată față de activitate se caracterizează prin lipsa de perspectivă, prin îngustimea orizontului, prin lipsa de perspectivă și prin insuficientă principalitate.

Doar o motivare îndepărtată, poate naște dorința de a lupta împotriva greutăților, făcându-l pe om să vadă în fiecare verigă a activității o etapă necesară pentru atingerea scopului final, influențându-l asupra atitudinii față de reușite și succes, fiind mobilizat de sentimentul succesului. Activitatea omului are o semnificație socială, chiar dacă scopurile sunt personale, obiectivele acesteia având o semnificație socială.

Performanța, recordul- performanță superioară-, succesul, reușita, izbânda este rezultatul unei activități, ca realizare a unei sarcini. Termenul *performanță* este folosit în sensul de rezultat măsurat al unei prestații, activități, realizări, aptitudini. Științele sociale subliniază dependența performanței de talent, de aptitudini, ca rezultat al învățării sau experienței anterioare.

Omul este o ființă performanțială, care chiar dacă nu-i depășește pe alții, se depășește pe sine, este capabil de autocunoaștere, deci perfectibil. Nevoia de aprobare și de prestigiu devine nevoie de laudă sau premiu. Acestea din urmă se transformă în stimulente pentru activitate. Germenele realizării superioare stă în motivația de activare de performanță și în fenomenul produsă de “facilitarea socială” când omul este asistat de cineva este (Epuran M., p.37). Rezultatele sunt amplificate prin stimulare psihică, prin calitățile relațiilor interpersonale, funcția socială a rezultatului fiind rezultatul care prevalează față de valoarea intrinsecă a operei. Astfel performanța devine un produs social, nu numai individual. Ea servește la realizarea de sine, la autoafirmare și depinde de predispozițiile personalității, de talent, capacități, constituție, nivel de aspirație-motivație, interes-.

În cartea sa *Psihologia Sportului de Performanță*, profesorul Mihai Epuran vorbește despre cei 4 factori psihici ai performanței sportive (atitudinile, aptitudinile,

antrenamentul, ambianța), știut fiind faptul că, factorul psihologic figurează în primul plan în obținerea rezultatelor superioare (Epuran M., p. 47).

Coaching-ul cognitiv-comportamental se bazează pe dovezi științifice ale psihologiei cognitive-comportamentale. Ca urmare, ceea ce face cel mai bine această formă de asistare a angajaților este să motiveze pentru a avansa de la gândirea și comportamentele de performanță actuale, la un mod de gândire mai flexibil și mai adaptat, la performanțe îmbunătățite, la o dezvoltare durabilă și de succes.

**Specificul coaching-ului cognitiv comportamental:**

- stimulează un mod de gândire și comportament optimist și constructiv;
- ajută la înțelegerea transformării problemelor în obiective performante;
- presupune existența unor scopuri care se doresc a fi atinse;
- este centrat pe rezultate, pe prezent și pe viitor;
- lucrează cu schimbări de gândire și comportament, care conduc spre perfecționare;
- pune coach-iul într-o lumină pozitivă (nu există eșec, există doar feed-back), îl determină să se autovalorizeze și să se dezvolte;
- generează noi modele de comportament și noi deprinderi;
- construiește pattern-uri de rezolvare de probleme.

**Indiferent de tipul de coaching, coach-ul:** nu dă sfaturi, nu trebuie să fie un expert în problema clientului, adresează, în mod special **întrebări** care îl ajută pe client să privească altfel problema, să aibă o nouă perspectivă, mai multe alegeri având rolul de a susține, motiva, încuraja coach-iul. Scopul coach-ului este de a-i arăta toate resursele și calitățile coach-iului, pentru a atinge rezultatul dorit de acesta.

Conform teoriei cognitiviste, procesele cognitive automate necesită puțin sau deloc efortul; de obicei, au loc în afara focalizării conștiente, deși unele procese automate pot fi disponibile conștiinței; sunt realizate prin procesare în paralel; sunt relativ rapide; presupun niveluri de procesare cognitivă relativ joase. Ele corespund schemelor cognitive și conduc la gândurile automate (frazе, imagini mentale, sunete sau muzică, cuvinte izolate) ce apar la un nivel apropiat conștientului. Sunt mai greu de modificat.

**Procesele cognitive** controlate prezintă caracteristici opuse celor automate. Ele corespund gândirii logice și au ca rezultat o decentrare în raport cu sine. Sunt mai ușor de

modificat. Terapiile cognitive își propun favorizarea proceselor cognitive controlate în fața proceselor de tratare automata a informației prin scheme perturbate.

Gândurile automate sunt materialul brut pentru înțelegerea stărilor emoționale (interpretarea, evaluarea cognitivă a unei situații determină apariția unei emoții), iar emoția este „calea regală” spre cogniție. Atunci când aceste cogniții sunt distorsionate produc emoții și stări fizice neplăcute, trăite uneori dramatic de persoană. Distorsiunea se referă la interpretările eronate asupra realității, la abaterea cogniției de la trei criterii fundamentale în TCC: *rațiunea, logica și bunul simț*. Acestea sunt criteriile de validare a naturii de adevăr a cognițiilor. Clientul învață cu ajutorul terapeutului că ideile și principiile lui sunt ipoteze care pot fi supuse testării cu ajutorul celor trei criterii. Clientul este încurajat de terapeut să procedeze asemenea unui om de știință care elaborează ipoteze și apoi le cercetează validitatea, functionalitatea, aplicabilitatea în cadrul unor „experimente”, în situațiile sale de viață. Dacă aceste ipoteze se dovedesc false sau nefuncționale, clientul învață ajutat de terapeut să elaboreze idei, cogniții noi care să treacă testul făcut pe baza celor trei criterii, și-l ajută să se simtă confortabil și să funcționeze mai eficient.

**Schemele cognitive** reprezintă structuri organizate ce conțin cunoștințele și așteptările individului în ceea ce privește propria persoană și lumea înconjurătoare. Ele se regăsesc la nivel semantic și sunt elaborate ca rezultat al interacțiunii dintre ereditatea biologică și mediu (experiențele individului). Pe parcursul dezvoltării sale, fiecare individ învață reguli prin care dă sens lumii înconjurătoare. Aceste reguli sunt determinante în privința modului în care individul își organizează percepțiile, în gânduri sau imaginație, în modul în care își stabilește obiectivele, în evaluarea și modificarea propriilor comportamente sau pur și simplu cum înțelege evenimentele din viață. Atunci când aceste reguli sunt rigide, inflexibile, sunt exprimate în termeni absoluți sunt nerealiste, sunt utilizate în mod neadecvat sau excesiv, ele sunt dezadaptative, produc sau declanșează tulburarea emoțională. Schemele sau convingerile de nucleu sunt activate mai ales în situațiile legate de vulnerabilitățile individului, de sensibilitățile lui precum: acceptarea-respingerea, sănătatea-boala, succesul-eșecul și sunt mai profunde decât erorile cognitive, persoana fiind conștientă doar de concluzii. Ele apar în propoziții scurte:

„Nu am nici o valoare”, „Toți mă disprețuiesc”, „Nu pot fi iubit”, „Oamenii mă vor răni” etc.

Convingerile de nucleu favorizează dezvoltarea unei clase de convingeri intermediare, adesea nu foarte distincte unele de altele numite atitudini și reguli („trebuie să...”, presupuneri (dacă... atunci). Raportul dintre convingerile de nucleu, cele intermediare și gândurile automate este următorul în ordinea creșterii gradului de accesibilitate, de conștientizare atât a terapeutului, cât, în special, al clientului.

Convingerile nu sunt altceva decât învățături, înțelegeri care pot fi variabile în precizie și funcționalitate. Ceea ce este important pentru terapeutul cognitivist este caracterul preponderent dobândit, învățat al acestor convingeri pentru că această latură a lor le dă posibilitatea dezînvățării și formării de noi convingeri care să fie bazate în mai mare măsură pe realitate, deci mai funcționale și adaptative. În cazul gândurilor automate și schemelor cognitive, clientul învață de la terapeut că se aplică vechea zicală: „Orice învăț are și dezvăț”.

Văzând scenariile disfuncționale putem interveni pentru a le schimba. Ele pot fi modificate, îmbunătățite și puse în slujba noastră.

În Programarea neuro lingvistică, de exemplu, se pleacă de la asumția că ființa umană recepționează informațiile în mod constant prin intermediul simțurilor (vizual, auditiv și kinestezic) și că unul din aceste canale tinde să fie preferat la un moment dat.

Caracteristicile comportamentului de învățare pentru stilul auditiv sunt: învață vorbind și ascultând, este eficient în discuțiile de grup, învață din explicațiile profesorului, verbalizează acțiunea întreprinsă pentru a-și depăși dificultățile de învățare, își manifestă verbal entuziasmul. „Auditivii” trăiesc într-un univers al sunetelor, iar ascultarea este principala sursă a intuiției și a înțelegerii.

Caracteristicile comportamentului de învățare pentru stilul vizual sunt: preferă să vadă lucrurile sau desfășurarea proceselor pe care le învață, învață pe bază de ilustrații, hărți, imagini, diagrame, este important să vadă textul scris, recitirea sau rescrierea materialului sunt metodele cele mai frecvent utilizate pentru fixare. „Vizualii” au simțul observației și al orientării, când învață au nevoie să privească pentru a înțelege și a reține.

„Kinestezicii” au nevoie să atingă și să se implice fizic în activitatea de învățare, învață din situațiile în care poate să experimenteze, iau notițe și de multe ori nu

revizuiesc notițele, își manifestă entuziasmul sărind. Ei sunt sensibili și călduroși și-i fac și pe alții să se simtă în largul lor, se blochează ușor când simt impresii negative.

Cei cu „dialog intern” reflectă mult, răsucesc problema în minte până când găsesc o soluție acceptabilă, în multe cazuri au impresia că trăiesc cu încetinitorul, pentru că traduc percepțiile senzoriale imediat în cuvinte. Printre diferitele noastre simțuri avem un canal de comunicare privilegiat, care este la originea sistemului nostru de reprezentare a realității.

Elevii buni se pregătesc pentru o diplomă, elevii fascinanți se pregătesc pentru viață

Cury Augusto

### **Recunoașterea distorsiunilor cognitive**

Înainte de a se trece la descoperirea și combaterea gândurilor negative, coach-iul trebuie să învețe să descopere *distorsiunile cognitive* ce apar des în modul lui de gândire. Burns a catalogat peste zece tipuri de distorsiuni ale stilului de gândire:

1. **stilul de gândire “totul sau nimic”** se referă la tendința de apreciere a lucrurilor în culori extreme (dacă un lucru nu a fost realizat perfect, el va fi considerat ca fiind un eșec).

2. **suprageneralizarea:** subiectul consideră că un eveniment negativ singular reprezintă un model care se va repeta la nesfârșit, el utilizând termeni ca “totdeauna”, “niciodată”.

3. **filtrarea mentală** cu concentrare asupra **negativului:** subiectul alege un singur eveniment negativ și se concentrează asupra lui astfel încât întreaga realitate devine deformată.

4. **desconsiderarea pozitivului:** subiectul respinge toate evenimentele pozitive, afirmând că acestea nu contează. Dacă a realizat un lucru bun, își spune: “*nu este suficient de bun*”, “*dacă l-am făcut eu înseamnă că era mult prea ușor*”.



5. **desprinderea unor concluzii pripite**: interpretarea negativă a unor situații când nu există suficiente date pentru a trage concluzia respectivă.

6. **“citirea gândurilor”**: subiectul conchide în mod arbitrar că o persoană îi este ostilă, fără a verifica însă acest lucru.

7. **“ghicirea viitorului”**: subiectul prezice faptul că lucrurile vor lua o întorsătură proastă.

8. **amplificarea**: subiectul exagerează importanța problemelor sau defectelor sale, minimalizând calitățile sau succesele.

9. **judicata afectivă**: coach-iul își spune că stările afective negative reflectă cu adevărat realitatea: *“Dacă îmi este frică să zbor, înseamnă că zborul este periculos”*.

10. **imperativele categorice**: lucrurile trebuie să corespundă neapărat gândurilor sau expectațiilor sale: *“Nu ar fi trebuit să fac acele greșeli”*, *“El ar trebui să mă iubească”*.

11. **etichetarea**: forma extremă a tipului de gândire “totul sau nimic”. În loc să spună că a făcut o greșală, subiectul își pune o etichetă: *“Sunt un ratat, un prost”*. Etichetarea este o manieră irațională de a gândi deoarece oamenii nu pot fi identificați în totalitate cu faptele lor. Etichetele negative pot fi aplicate propriei persoane sau unor terți.

12. **personalizarea și blamarea**: a. *personalizarea* se referă la faptul că subiectul se simte responsabil pentru o situație pe care nu o poate controla: o soție maltrată își spune că dacă ar fi o mai bună gospodină, soțul nu ar mai bate-o.

b. *blamarea* se referă la faptul că subiectul îi învinovățește pe alții pentru lucrurile negative din viața lui: *“Căsnicia mea nu merge pentru că soțul meu este iresponsabil”* (s-a făcut și o etichetare).

În coerență cu demersul de tip coaching, abordarea „pedagogică” este larg participativă, consultativă, emergentă și prin delegare. Natura „pedagogiei” emergente, participative și consultative a unui demers de coaching sistenic de echipă de conducere nu necesită ședințe de pregătire sau studii prealabile, ci numai disponibilitatea activă a tuturor membrilor echipei și, bineînțeles, prezența și implicarea conducătorului.

În funcție de tipul de coaching, beneficiile pot fi de natură: strategică, organizațională, interpersonală, de dezvoltare a aptitudinilor, ce creșterea calității vieții și performanță.

Profesorii nu primesc, din partea societății, aprecierea pe care o merită: nu apar la știrile de la televizor, trăiesc în anonimatul sălii de clasă, dar sunt singurii care au puterea să provoace o revoluție socială. Cu o mână ei scriu pe tablă, cu cealaltă mișcă lumea din loc, căci lucrează cu cea mai mare bogăție a societății: tineretul. Fiecare elev este un diamant care, bine șlefuit, va străluci pentru totdeauna.

Cury Augusto

#### **A. BIBLIOGRAFIE OBLIGATORIE/MINIMALĂ:**

1. O' Connor, Joseph, Lages Andrea, *Coaching cu NLP. Cum să fii un coach de succes*, Curte Veche, București, 2006.

2. O' Connor. *Manual de NLP. Ghid practic pentru a obține rezultatele pe care le dorești*, Curte Veche, București, 2010.
3. Roco M., *Creativitate și inteligență emoțională*, Polirom, Iași, 2001. p.73-80
4. Szekelz A., *NLP - Calea Succesului*, Amaltea, București, 2003
5. Zlate M., (coord), *Psihologia la răspântia milenilor*, Polirom, Iași, 2001. p. 246 – 279

#### **B. BIBLIOGRAFIE FACULTATIVĂ:**

1. Brunsing A., *Antrenamentul memoriei. Cum să memorăm mai ușor și să învățăm mai sigur*. Pocket Business, Editura All, București, 2009.
2. Cury A., *Copii Străluciți, Elevi Fascinanți. Importanța gândirii, a creativității și a viselor*, Editura For You, București, 2011
3. Dafinoiu I., *Elemente de psihoterapie integrativă*, Polirom, Iași, 2000.
4. Holdevici I., *Ameliorarea performanțelor individuale prin tehnici de psihoterapie*, Orizonturi, București, 2001. P. 108- 130.
5. Lassus R., *Programarea Neuro Lingvistică și Arta Comunicării*, Teora, București, 2004.

#### **C. BIBLIOGRAFIE SUPLIMENTARĂ:**

1. Epuran M., Holdevici I., Tonița F, *Psihologia Sportului de Performanță*, Fest, București, 2001
2. Knight, S., *Tehnicile programării neuro-lingvistice*, Cutrea Veche, București, 2004.
3. O'Connor, J. Seymour, *Introducing Neuro- Linguistic Programming. Psychological skills for understanding and influencing people*. Great Britain: Creativ Print and Design (Walea) Ebbw Vale, 1995.
4. Petrovai D., Preda V., Petrică S., Brănișteanu R. *Pentru un copil sănătos emoțional și social. Ghid practic pentru educatorul care construiește încredere*, V&I Integral, București, 2012.