

Coachingul și facilitarea schimbării la nivelul persoanelor și organizațiilor

de Robert Dilts

Unul dintre cele mai utile modele ale NLP pentru un coach cu „C” mare este cel al **Nivelurilor NeuroLogice**. Atât activitatea de coaching cât și cea de modelare trebuie adesea să abordeze niveluri multiple de învățare și schimbare pentru a avea succes. Potrivit modelului Nivelurilor NeuroLogice (Dilts, 1989, 1990, 1993, 2000), viața oamenilor în orice sistem și, desigur, viața sistemului în sine, se poate descrie și înțelege la mai multe niveluri diferite: mediu, comportament, capacități, valori și convingeri, identitate și la nivel sistemic.



La nivelul cel mai de bază, activitatea de coaching și modelare abordează **mediul** în care acționează și interacționează un sistem și membrii săi – adică **când** și **unde** au loc operațiile și relațiile în cadrul unui sistem sau organizații. Factorii de mediu determină contextul și restricțiile în cadrul cărora pot acționa oamenii. De exemplu, mediul unui unei organizații este compus din elemente ca amplasarea geografică, clădirile și dotările care definesc „locul de muncă” aspectul birourilor și al fabricii etc. În afară de influența pe care acești factori de mediu o pot avea asupra oamenilor din organizație, se poate examina și influența și impactul pe care oamenii din organizație îl au asupra mediului și ce produse sau creații aduc ei în mediu.

La alt nivel, putem examina **comportamentele** specifice și acțiunile unui grup sau individ – adică **ce** face persoana sau organizația în cadrul mediului respectiv.

Care sunt modalitățile particulare de muncă, interacțiune sau comunicare? La nivel de organizație, comportamentele pot fi definite în termeni de proceduri generale. La nivel individual, comportamentele iau forma unor rutine specifice de lucru, obișnuințe de lucru sau activități legate de postul respectiv.

Alt nivel al procesului implică strategii, aptitudini și **capacități** prin care organizația sau individul selectează și direcționează acțiuni în mediul lor – adică **cum** își generează și ghidează comportamentele într-un anumit context. Pentru persoană, capacitățile includ strategii cognitive și aptitudini cum sunt învățarea, memoria, luarea deciziilor și creativitatea, care facilitează realizarea unui anume comportament sau unei anume sarcini. La nivel de organizație, capacitățile se leagă de infrastructurile disponibile pentru a susține comunicarea, inovația, planificarea și luarea deciziilor între membrii săi.

Aceste alte niveluri de proces sunt modelate de **valori și convingeri**, care asigură motivație și direcționare, în spatele strategiilor și capacităților folosite pentru a realiza rezultatele comportamentale în acel mediu – adică **de ce** fac oamenii lucrurile așa cum le fac într-un moment și loc anume. Valorile și convingerile noastre asigură confirmare (*motivare și permisiune*) care susține sau inhibă anumite capacități și comportamente. Valorile și convingerile determină felul în care li se dă sens valorilor și convingerilor și se află la baza judecății și culturii.

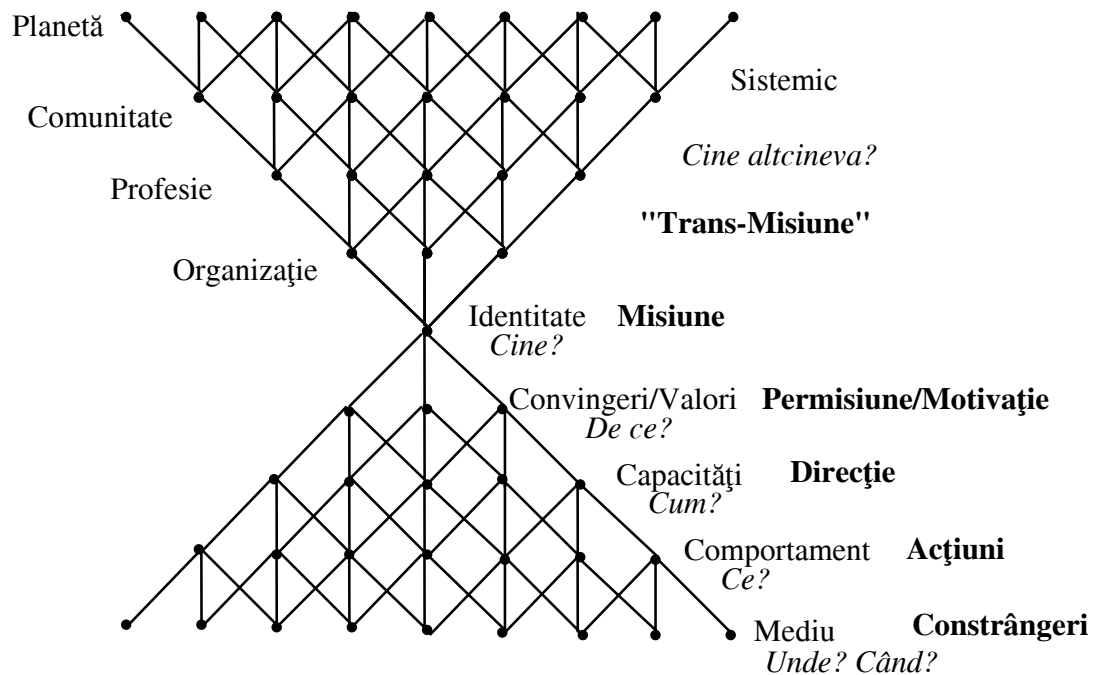


Valorile și convingerile susțin sentimentul de **identitate** al persoanei sau organizației – adică acel **cine** aflat în spatele lui de ce, cum, ce, unde și când. Procesele la nivel de identitate implică sentimentul de rol și misiune al oamenilor cu privire la viziunea lor și la sistemele mai mari din care fac parte.

În mod tipic, o **misiune** este definită în termeni de serviciu efectuat de oameni aflați într-un anumit rol cu privire la ceilalți, dintr-un sistem mai mare. O identitate anumită sau un rol se exprimă în termenii câtorva valori și convingeri cheie, care determină prioritățile ce trebuie urmate de indivizi în cadrul unui rol. Acestea, la rândul lor, sunt susținute de o gamă mai mare de aptitudini și capacități care sunt necesare pentru a manifesta anumite valori și convingeri. Capacitățile eficiente produc un set încă și mai amplu de comportamente și acțiuni, care exprimă și adaptează valori cu privire la numeroase contexte și condiții ale unui anumit mediu.

Mai există un nivel care poate fi denumit cel mai bine ca nivel **sistemic**. Acest nivel are a face cu percepțiile oamenilor privind sisteme mai mari din care fac

parte și în care participă. Aceste percepții se leagă de sentimentul acelei persoane cu privire la întrebările **pentru cine** sau **pentru ce** sunt orientate acțiunile lor, oferind un sentiment de sens și rost pentru acțiunile, capacitățile, convingerile și identitatea de rol.



Nivelurile de coaching

De aceea, activitatea de coaching trebuie să abordeze mai multe niveluri de factori:

- **Factorii de mediu** determină oportunitățile sau constrângerile externe pe care indivizii și organizațiile trebuie să le recunoască și la care trebuie să reacționeze. Ele implică să luăm în considerare *unde și când* intervine succesul.
- **Factorii de comportament** sunt pași de acțiune specifici făcuți pentru a atinge succesul. Ei implică *ce* anume trebuie făcut sau realizat pentru a reuși.
- **Capacitățile** se referă la hărți mentale, planuri sau strategii care conduc la succes. Ele indică felul *cum* sunt selectate și monitorizate acțiunile.
- **Convingerile și valorile** asigură confirmarea care susține sau inhibă anumite capacități și acțiuni. Ele se leagă de întrebarea *de ce* este aleasă o

anume cale și de motivațiile mai profunde care îi fac pe oameni să acționeze sau să persevereze.

- **Factorii de identitate** se referă la sentimentul de rol sau misiune al oamenilor. Aceste factori depind de *cine* se percep a fi o persoană sau un grup.
- **Factorii sistemici** se referă la viziunea oamenilor asupra sistemului mai amplu din care fac parte. Aceste factori implică întrebarea *pentru cine* sau *pentru ce* se adoptă un anumit pas sau o cale (rostul).

Sponsorizarea schimbării

Creșterea, protecția și schimbarea la nivelul identității sunt promovate printr-un tip special de relație de coaching cunoscută sub denumirea *sponsorizare*. Sponsorizarea presupune a căuta în ceilalți și a ocroti calități și potențiale fundamentale și asigurarea de condiții, suport și resurse care permit grupului sau individului sponsorizat să-și exprime și dezvolte cât mai deplin aptitudini și capacități unice. Pe scurt, sponsorizarea implică identitatea unică a individului.

Este de asemenea posibil să ne angajăm în „auto-sponsorizare”, prin care cineva poate învăța să-și promoveze și ocrotească calitățile fundamentale din sine însuși.

Acest proces de sponsorizare este exprimat în principal prin comunicare (verbală și non-verbală) a câtorva mesaje cheie. Aceste mesaje se leagă de recunoașterea individului într-un mod fundamental.

Mesajele de sponsorizare de bază includ:

- *Tu ești. Eu te văd.*
- *Tu ești valoros.*
- *Tu ești important/special/unic.*
- *Aici cu ce să contribui*
- *Tu ești binevenit. Locul tău este aici..*



Non-sponsorizare și Sponsorizare negativă

Importanța sponsorizării și a mesajelor de sponsorizare se poate ilustra făcând o comparație cu contexte în care nu există sponsorizare și cu cele în care există ceea ce se poate numi „sponsorizare negativă”. Mesajele de sponsorizare negativă pot funcționa ca un fel de „virus al gândirii” care ne limitează și interferează cu abilitățile noastre de a ne adapta cu succes la schimbări din noi și din jurul nostru.

Următorul tabel oferă un rezumat comparativ al impactului emoțional al sponsorizării pozitive, non-sponsorizării și sponsorizării negative.

Sponsorizare pozitivă	Non-sponsorizare	Sponsorizare negativă
Tu ești văzut. <i>Ușurat, relaxat</i>	Tu nu ești văzut. <i>Anxios, invizibil</i>	Tu nu ar trebui să fii aici. <i>Speriat</i>
Tu ești <i>Centrat, liniștit</i>	Tu nu ești observat <i>Disperat să ți se dea atenție</i>	Tu nu ești nimic <i>Nu meriți</i>
Tu ai valoare <i>Satisfăcut</i>	Tu nu ești prețuit. <i>Golit</i>	Tu ești o problemă <i>Blamat și rușinat</i>
Tu ești unic <i>Creativ</i>	Tu nu ești nimic deosebit <i>Pasiv</i>	Tu ești mai rău decât ceilalți <i>Inadecvat</i>
Contribuția ta este importantă <i>Motivat și plin de energie</i>	Tu nu contribui cu nimic <i>Lipsit de valoare și nedorit</i>	Tu reduci <i>Vinovat și o povară</i>
Tu ești binevenit <i>Acasă, loial</i>	Tu nu ești parte din grup <i>Deplasat</i>	Tu nu ești binevenit <i>Dorință de a pleca sau a evada</i>
Locul tău e aici <i>Angajat</i>	Tu poți fi ușor înlocuit <i>Stânjeneală</i>	Tu nu meriți să fii aici <i>Respins și abandonat</i>

Impactul comparativ al Sponsorizării, Non-sponsorizării și Sponsorizării negative

Mulți dintre noi probabil că am trecut prin experiența non-sponsorizării sau chiar sponsorizării negative din partea celor apropiați. Destul de straniu, mesajele de sponsorizare negativă vin adesea dintr-o intenție pozitivă (dar greșit orientată) sau din ignoranță.

Sponsorizarea este adesea ignorată în cadrul organizațional. Este evident dacă intri într-o companie unde nu se practică sponsorizarea. Este ca și cum nimeni nu există acolo cu adevărat. Când oamenii simt că nu sunt văzuți, nu sunt

prețuiți, nu contribuie în mod real (sau contribuțiile lor nu sunt recunoscute), că pot fi ușor înlocuiți și nu aparțin acelei organizații, performanțele lor vor reflecta acest sentiment. Când oamenii se simt sponsorizați, ei sunt prezenți, motivați, loiali, creativi și vor avea performanțe peste așteptări.

Dar angajații nu sunt singurii care nu primesc sponsorizări în cadrul companiilor. **Directorii generali și managerii de vârf rareori beneficiază de sponsorizare reală.** În mod frecvent, aceasta este deoarece toți ceilalți se așteaptă din partea lor să acționeze ca sponsori. Adesea se întâmplă ca, în loc să îi vadă pe directorii generali sau pe managerii de vârf, oamenii să vadă doar rolurile acestora și să fie interesați față de aceia doar din cauza puterii lor și avantajelor politice posibile asociate cu „apropierea” de ei.



Puteți folosi oportunitatea venirii lui Robert Dilts în România, în perioada 24-26 aprilie 2009, pentru a învăța direct de el o mulțime de tehnici de coaching organizațional cuprinse în workshopul **„Coaching la nivelul identității”**.

Sfat:

Este momentul optim să acționați, pentru a profita de oferta de Paști: **6 locuri cu preț special**, valabilă în perioada 13-17 aprilie 2009. Rezervați-vă pe www.dilts.ro locul la ceea ce presa deja prezintă drept **„Evenimentul de Coaching al anului 2009 în România”**. Sponsorizați ceea ce contează cu adevărat: dezvoltarea dvs. personală!