

Antrenor de CEO

Pentru coach-ul Cătălin Zaharia, un manager de top este ca un fotbalist de Champions League. Nu trebuie să știe doar să dribleze, ci și să-și păstreze sângele rece când trebuie să execute un penalty decisiv în ultimul minut de joc. Sau când joacă un meci... de criză! De Diana-Florina Cosmin

La mijlocul lunii iulie, William W.George, profesor la Harvard Business School și fost CEO al celei mai mari corporații de tehnologie medicală din lume, Medtronic, a ținut un discurs despre schimbarea tiparelor de leadership la nivel mondial. „Vechea generație de CEO se baza pe control și pe ordine precise. Noul leadership trebuie să le dea oamenilor o motivație a muncii lor“, a spus George. Deși conceptul pare simplu și este des vehiculat, a-i cere unui om de afaceri aflat în postură de lider să și-l însușească peste noapte echivalează cu încercarea de a înscrie un înotător de performanță la o cursă de 1.000 de metri garduri, considerându-l deja antrenat fizic.

În fapt, teoria și practica se află, de cele mai multe ori, la kilometri-distanță una de cealaltă. „Chiar și pentru unii manageri versați, cu MBA-uri la activ, motivarea angajatului încă mai înseamnă a-l chema în birou și a-i spune «De mâine vreau să te văd mai implicat și mai responsabil!»“, crede Cătălin Zaharia (38 de ani), unul dintre pionierii „coaching-ului de NLP“ în România. NLP este acronimul pentru „programare neurolingvistică“, concept științific care se poate rezuma într-o frază: să te antrenezi pentru a funcționa la potențialul tău maxim, inclusiv în situațiile critice, în care ți-e greu să te concentrezi și să-ți aduni forțele.

Exemplul clasic: înaintea unei vacanțe, avem suficientă energie cât să mutăm muniții din loc. Când ne așezăm în fața

Pieșele colorate
exemplifică „obstacole“,
„provocări“ sau „țeluri“



unui proiect dificil, însă, aceasta pare să ni se scurgă printre degete. Pentru a echilibra balanța, este necesar un tip de antrenament extras de-a lungul vremii de către specialiștii NLP din tiparele comportamentale ale marilor oameni de afaceri ai lumii.

JOS DE PE SOCLU! Din 2004 încoace, de când a început businessul MindMaster, Cătălin Zaharia și-a adunat propriul portofoliu de cazuri de succes, după ce prin biroul său de un alb imaculat de la etajul al doilea al unei vile interbelice s-au perindat peste 200 de clienți. Toți cu scopul de a învăța cum să-și schimbe obiceiurile, să performeze mai bine la job sau să-și descopere potențialul latent. Față în față cu „subiectul”, Zaharia trebuie să fie, pe rând, psihologul care analizează situația, business-coach-ul care pune întrebări și „antrenorul” care îndeamnă la depășirea limitelor.

Revelațiile nu sunt întotdeauna comode. Unii manageri își dau seama că nu au talent nativ de lider, ci de follower, alții realizează că loialitatea înseamnă mai mult decât „a nu divulga secrete concurenței”, iar cei aflați în postura de CEO învață că zece întrebări sunt mai productive decât un ordin răstit în urechea angajatului.

Astfel, decât să-i pună în vedere unui subaltern să fie „mai responsabil”, aruncându-l într-o ceață totală, Zaharia i-ar adresa câteva întrebări prin care acesta să-și definească de unul singur schimbările necesare. „Important nu este ca omul să-ți promită solemn că se va schimba, ci să știe efectiv cum să se schimbe”, argumentează coach-ul, care numește acest tip de abordare „leadership prin întrebări”, în opoziție față de cel tip „comandă

înfruntat emoțiile unor situații concrete. Un coach analizează situația și începe să pună întrebări dintre cele mai simple: „Ce se va întâmpla luni, când te vei duce să vorbești cu oamenii?”, „Unde te vei așeza după ce intri în sală?”, „Care va fi prima întrebare pe care o vei pune?”, „Ce răspuns crezi că vei primi?”, „Cum vei reacționa?”. Urmează consolidarea imaginii: derulează filmul evenimentelor, de atâtea ori de câte este nevoie pentru a întipări în minte calea și rezultatul vizat. Scopul? Individul devine mai relaxat și sigur pe sine după ce s-a plasat, mental, în postura respectivă.

CRIZA NU EXISTĂ. Acest mod de vizualizare și definire a obiectivelor în mod senzorial face diferența dintre un țel declarativ, definit prin concepte generice, și unul proactiv, gândit în termeni de beneficii clare. Una dintre cele mai des întâlnite dorințe în rândul clienților lui Zaharia sună cam așa: „Vreau o echipă în care să fim cu toții mai uniți, mai eficienți și să facem față cu brio presiunii crizei financiare”.

Pare o declarație triumfalistă, însă cu valoare practică zero, pentru că operează cu idei generale: „mai eficient”, „unit”, „fără presiune”, „criză financiară”. „Înainte să atingi un obiectiv trebuie să definești foarte clar cum ar trebui să arate momentul în care toate lucrurile sunt la locul lor: ce-o să vezi, ce-o să auzi, cum te vei simți”, explică Zaharia. Primul pas către un țel este, deci, construirea unui „snapshot” mental al momentului, bazat nu pe cuvinte, ci pe emoții și pe senzații. Deloc întâmplător, omul de afaceri care venise la coaching cu obiectivul de mai sus a descoperit că problema sa era prea simplă s-o poată

Criza nu este decât o nouă normalitate la care nu ne-am adaptat. În 2010 păstrăm tiparele de gândire din 2007, iar în 2007 încă gândeam ca în 2002.

și control”. Spre deosebire de acesta din urmă, sistemul bazat pe întrebări are avantajul de a nu plasa CEO-ul pe un soclu, ci de a-l apropia de echipă, încurajând subalternii să-și rostească ideile mai degrabă decât să-și le înăbușe de teama unei respingeri. O schimbare profundă de paradigmă care necesită timp, antrenamente și... multe întrebări bine ținute. Care ar fi cazul clasic de coaching? O persoană care cunoaște deja toți pașii, stăpânește teoria, dar are de

întrebări din grămada de „cuvinte mari” în care o îmbrăcuse el însuși. După tirul de întrebări al lui Zaharia și „instantaneul” mental, businessmenul și-a dat seama că echipa sa „unită” nu se întâlnea în același loc decât o dată pe lună, iar strategia sa de a le insufla oamenilor spiritul de echipă consta în discuții individuale cu fiecare în parte. Cât despre criză... acesta este un cuvânt pe care clienții lui Zaharia aproape că n-au voie să-l rostească! Cel puțin nu

SUCESUL VIRTUAL

Vizualizarea, respectiv arta de a crea imagini clare în minte ale obiectivelor, este considerată de către tot mai mulți oameni de știință cea mai ignorată abilitate a omului. Aceasta acționează asupra sistemului de activare reticulară a creierului, programându-l să-și folosească mai eficient resursele.

Conform studiilor realizate de Universitatea Harvard, un grup de studenți pus să-și vizualizeze rezultatele înainte de examen a înregistrat o performanță de aproape 100%, în timp ce grupul fără vizualizare a avut o rată de succes de doar 55%.

De asemenea, câțiva atleți au fost puși să alerge cursa victoriei doar în minte, conectați la un sistem de electrozi, după care să alerge cursa efectiv. Rezultatul a fost uimitor: în timpul vizualizării și al cursei reale, aceiași mușchi s-au declanșat în aceeași ordine, semn că pentru creierul uman vizualizarea și realitatea nu prezintă bariere clare.

în biroul cu canapele albe. „Criza nu este decât o altă normalitate la care nu am apucat încă să ne adaptăm, iar acest gând ne stresează”, explică coach-ul. Adaptarea nu înseamnă, însă, pasivitate, ci un mod de a ne reconfigura comportamentul în funcție de factorii externi. Conceptul lui Zaharia mi-a amintit de un citat al lui Epictet, vechi de când lumea, pe care fiecare dintre noi l-am întâlnit cel puțin o dată, fie și din întâmplare, și l-am ignorat cu grație: „Nu contează ce i se întâmplă unui om, ci doar ceea ce face omul cu ceea ce i se întâmplă”.

Un concept asumat activ de Cătălin Zaharia și de clienții săi mai curajoși, care și-au reconfigurat afacerile sau le-au mutat cu totul, pentru a face față noii realități. Criza nu este, deci, o piatră de hotar, ci mai degrabă pietricica din pantof care te silește să pășești cu mai multă grijă: „Când analizezi la rece, îți dai seama că păstrăm în 2010 tiparele de gândire din 2007, iar în 2007 gândeam încă după tiparele din 2002”. Din inerție se naște teritoriul de manevră al lui Zaharia: lucrul cu mecanismele interioare ale unui businessman sau așa-numitul „inner game”. Ca și în cazul atletului de performanță, când tonusul mental este în regulă apare și performanța în „outer game”.

Reciproca nu este valabilă. Cea mai frecventă prejudecată pe care un coach trebuie s-o dărâme înainte de a-și face treaba este aceea că „la psiholog și la coach te duci doar când ai o problemă”. În esență, coachingul își propune să dea la o parte straturile de rutină, comoditate, nesiguranță ale individului, pentru ca acesta să poată ajunge la „cea mai performantă versiune a propriei persoane”. Tot ca în fotbal, antrenamentul nu se face doar cu aceia care nu izbutesc să dea gol, ci și cu golgheterii, pentru a-i determina să marcheze tot mai des.

DOMOLIȚI EGOUL! Principalul instrument prin care un coach poate măsura potențialul unei persoane de a crea leadership îl reprezintă PEP - „Potential Evaluation Program”, un instrument de cuantificare matematică a aptitudinilor. Evaluările nu sunt întotdeauna favorabile. Există manageri care, în urma analizei, se dovedesc a fi mai mult economiști sau ingineri decât lideri de grup, precum și persoane de top-management care se află în vârf doar pentru a-și satisface egoul. De altfel, conform teoriilor NLP, fiecare om se află undeva pe scala dintre ego și performanță, iar munca „antrenorului” este să-l apropie de domeniul de maximă performanță, nu să-i hrănească orgoliul încurajându-l într-o carieră greșită. Un proces anevoios, pe care Zaharia l-a deprins de-a lungul timpului.

Cu o specializare în psihiatrie și certificări în cadrul Austrian Training Centre for NLP, coach-ul și-a început businessul mizând pe propria sa curiozitate în domeniu. În prezent, portofoliul său include, printre altele, coaching și estimare de potențial, traininguri (inclusiv la corporații precum Danone) sau formarea noilor generații de coach NLP (13 până acum). În 2009, cifra sa de afaceri a depășit 100.000 de euro, iar numărul doritorilor de coaching a crescut încet, dar sigur, de la an la an. Cel mai valoros sfat pentru un manager cu dorințe de schimbare: să acționeze, nu doar să privească sau să citească. Antrenamentul nu presupune urmărirea unui powerpoint în timp ce-ți butonezi BlackBerry-ul, ci schimbarea tiparelor de gândire ineficiente printr-un efort zilnic și zeci de repetiții. Nu poți să dai gol fără să înveți cum să lovești corect mingea. Așa e în fotbal! **F**

CE POȚI ÎNVĂȚA DE LA TRAINERII CELEBRI AI LUMII



NAPOLEON HILL. Programarea neuro-lingvistică își propune schimbarea tiparelor de gândire ale indivizilor, în funcție de modelele mentale obținute prin analiza unor persoane de succes. Redusă la esență, NLP presupune să preiei din experiențele celor care au reușit acele ingrediente de succes care ți-ar putea determina și ție reușita. Deși cofondatorii au fost, în anii '70, Richard Bandler și John Grinder,

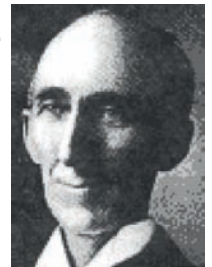
un sâmbure al conceptului își trage paternitatea și din opera lui Napoleon Hill (1883-1970), autorul volumului „Think and Grow Rich” (încă un bestseller în zilele noastre), care analizează puterea convingerilor personale în atingerea succesului. Pentru scrierea cărții, Hill a luat interviuri marilor oameni ai vremii, de la Edison, Bell, Ford sau Rockefeller până la Theodore Roosevelt. Demersul a pornit de la o idee a industriașului Andrew Carnegie, care considera că succesul poate fi sintetizat într-o formulă pe înțelesul tuturor. Nu ca o rețetă a unui succes pasiv, ci sub forma unui set de pași universal valabili, care pot înlesni reușita în orice domeniu. Hill și-a denumit, ulterior, teoria „Filosofia împlinirii”.

Ideea faimoasă a lui Hill: „Tot ceea ce mintea omului poate imagina și crede cu tărie, mintea poate și realiza”.

WALLACE D. WATTLES (1860-1911)

În afară de cartea sa „The Science of Getting Rich” (1910), alte amănunte despre Wallace Wattles se pierd în negura vremii. Principiile sale au fost, însă, resuscitate în 2006, prin apariția documentarului și a cărții „The Secret” (la realizarea cărora au participat aproape 20 de trainerii și autori din întreaga lume), două produse vândute în milioane de exemplare în întreaga lume, care recompun așa-numita „lege a atracției”.

Ideea faimoasă a lui Wattles: „Atragi către tine circumstanțele, oamenii și șansele care corespund celor mai frecvente gânduri pe care le emiți, fie că o faci conștient sau inconștient”.



JACK CANFIELD Coach și scriitor motivațional de origine americană, Canfield este renumit pentru seria „Supă de pui pentru suflet”, cuprinzând aproape 80 de volume de povești de succes reale, care a vândut peste 112 milioane de copii în peste 40 de limbi. Pe lângă activitatea de coach și volumul „The Success Principles”, Jack Canfield a fondat Transformational Leadership Council, care reunește 99 de lideri de gândire, trainerii și coaches din întreaga lume.

Idei faimoase ale lui Canfield: „Primul pas către reușită este să preiei 100% responsabilitatea a ceea ce ți se întâmplă. Dezvoltă patru obiceiuri de succes pe an și peste cinci ani vei avea deja 20 de idei care ți-ar putea schimba viața”; „Nu-ți fie teamă de eșec! Cu cât faci mai multe încercări cu atât ai mai multe șanse ca una dintre ele să se dovedească a fi câștigătoare. Cu cât citești mai multe cărți, ai șanse să dai peste una care să-ți răspundă la problemele care te frământă”.

ANTHONY ROBBINS Autor american de self-help, Robbins a devenit o vedetă în adevăratul sens al cuvântului, culminând cu apariții în filme de Hollywood (pe teoria sa conform căreia creierul vede ceea ce vrea să vadă se bazează filmul „Shallow Hal” din 2001 cu Gwyneth Paltrow în rolul principal). În vârstă de 50 de ani, americanul a publicat bestsellerurile „Unlimited Power: The New Science of Personal Achievement” și, respectiv, „Awaken the Giant Within” (în care povestește și întâlnirile avute cu Mandela, prințesa Diana, Gorbaciov sau Thatcher). Robbins se consideră exponent al NAC (condiționare neuro-asociativă), nu NLP, considerând că termenul „condiționare” implică mai multă responsabilitate din partea subiectului decât cel de „programare”.

Idee faimoasă: la finalul seminariilor sale, toți participanții trebuie să străbată, pe rând, o potecă din cărbuni încinși, ca dovadă că mintea poate controla teama și durerea.

