

ȘTIINȚA SCHIMBĂRII

O LUME PRIETENOASĂ
ÎNCEPE CU O MINTE DESCHISĂ

ELEMENTE DE DEZVOLTARE PERSONALĂ
ȘI DE ATINGERE A PERFORMANȚEI
ORGANIZAȚIONALE

DAN HULEA

CUPRINS

INTRODUCERE	9
MULȚUMIRI	11
CAPITOLUL 1	
CUM DEZVOLTĂM UN PROIECT (MODEL) DE SUCCES?	13
CAPITOLUL 2	
CE OBȚINEM PRIN COACHING ȘI TRAINING?	23
CAPITOLUL 3	
CUM PRIMIM ȘI SELECTĂM INFORMAȚIA DIN EXTERIOR?	33
CAPITOLUL 4	
CUM RECEPTĂM INFORMAȚIA DIN INTERIOR?	53

CAPITOLUL 5	
CONȘTIINȚA ȘI MINTEA	71
CAPITOLUL 6	
CUM NE CONSTRUIM REALITATEA?	79
CAPITOLUL 7	
SISTEME ȘI STRATEGII	105
CAPITOLUL 8	
CUM DESCIFRĂM EMOȚIILE?	163
CAPITOLUL 9	
DESPRE STĂRI	193
CAPITOLUL 10	
DESPRE COMPORTAMENTE ȘI OBICEIURI	211
GLOSAR	221
BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ	233

CAPITOLUL 1

CUM DEZVOLTĂM UN PROIECT (MODEL) DE SUCCES?

„Lumea evită schimbarea și totuși schimbarea este singurul lucru ce conduce la progres.”

CHARLES KETTERING

În viață trecem prin etape diferite și asemeni anotimpurilor unui an – în primăvara vieții noastre creștem și ne dezvoltăm în vederea atingerii maturității fizice și intelectuale, apoi urmează vara, ce coincide cu perioada de transformare activă în care ne desăvârșim ca adulți și ne îndeplinim visurile. Toamna este anotimpul culegerii roadelor, când la totalitatea experiențelor trăite se adaugă și o anume înțelepciune ce poate fi transmisă generațiilor mai tinere. Iarna vine ca o perioadă de repaus și contemplare, o etapă de pregătire înaintea începerii unei alte călătorii. Indiferent de etapa vieții în care ne aflăm, activitatea noastră este organizată în proiecte desfășurate simultan sau succesiv, fiecare dintre acestea venind cu anumite oportunități și provocări.

Implementarea oricărui proiect implică parcurgerea unui număr de pași minim necesari. *Momentul inițierii, direcția și ritmul de*

parcurgere a acestor pași sunt generate prin alegerea unuia sau a mai multor obiective specifice care se susțin reciproc. De-a lungul vieții alegem obiective specifice interne și externe, cu o complexitate mai mare sau mai mică. Pe acei ce își doresc să devină salvatori (obiectiv intern) pentru oameni sau pentru alte viețuitoare aflate în situații dificile alegerile îi conduc spre a deveni medici, salvamari, pompieri, conservatoriști (obiective externe). Alții își doresc să transmită mai departe acele învățături esențiale pentru dezvoltarea fiecărei persoane (obiectiv intern) și devin educatori, învățători, profesori (obiectiv extern). Cei ce își doresc să protejeze comunitatea în care trăiesc (obiectiv intern) devin polițiști, procurori, judecători (obiectiv extern), iar cei ce vor să descopere lucruri noi (obiectiv intern) devin cercetători, exploratori, artiști (obiectiv extern). Aceste exemple sugerează o mare diversitate în alegerea proiectelor personale.

Fiecare dintre proiectele alese se desfășoară folosind o structură relativ similară, indiferent de perioada necesară pentru implementare și de conținutul acestuia. *Orice proiect (model) poate fi descompus în procese externe și procese interne. Procesele externe reflectă secvența de pași ce se finalizează cu obținerea unor produse și manifestarea unor efecte (Figura 1).*

Procesele interne urmează și ele o secvență similară a pașilor, finalizându-se cu obținerea unor competențe specifice, cu actualizarea unor crezuri și îmbunătățirea unor stări atrătoare și propulsoare. Toate acestea pot înlocui sau pot alterna cu unele stări limitative. *Stările atrătoare și propulsoare pot rezulta din activarea sau din dobândirea unor resurse și din desfăcerea și transformarea prin recadrare a unor stări limitative.* Adeseori este posibil ca, urmând o cale alternativă de învățare, unele resurse (competențe) să fie dezvoltate prin încercare și eroare fără a se trece printr-un proces educațional formal. Produsele și efectele obținute împreună cu manifestările comportamentale dovedesc prezența competențelor necesare. Dezvoltarea de competențe prin încercare și eroare, deși uneori mai riscantă și desfășurată pe o perioadă mai lungă de timp, poate

conduce la rezultate uimitoare și la o mare încredere în posibilitatea de progres permanent.

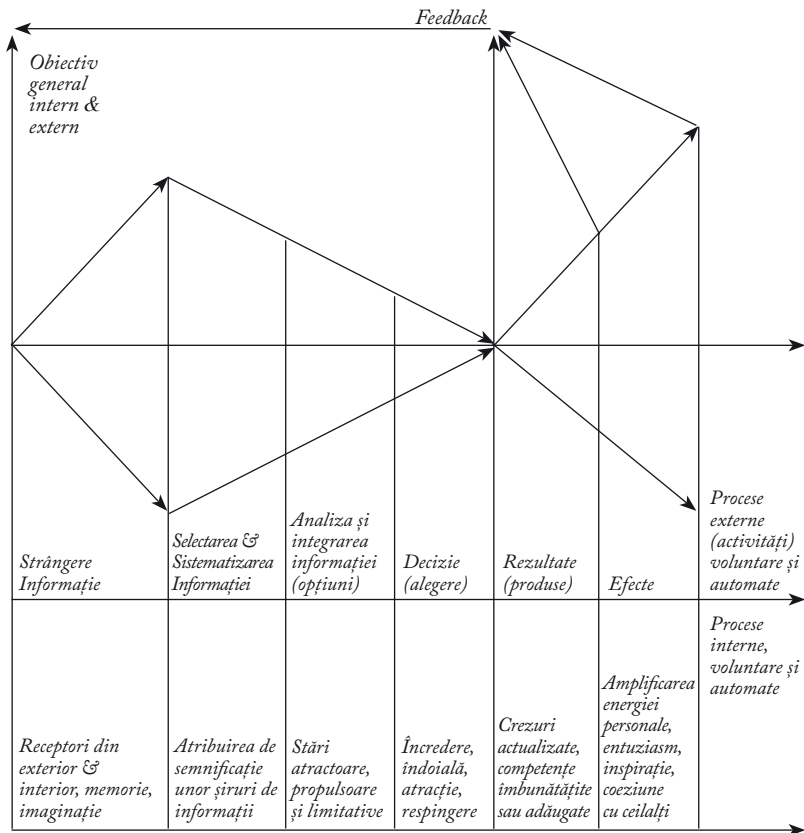


Figura 1. *Procese externe și interne de implementare ale unui proiect*

Procesele externe și cele interne se desfășoară simultan și se întrepătrund permanent. Procesele interne inițiază de cele mai multe ori procesele externe și le susțin în derularea lor. Procesele externe și interne ale oricărui proiect încep prin alegerea unor obiective specifice, prin care se concretizează dorințele și rolurile asumate (Tabelul 2). Descrierea corectă a obiectivelor implică alegerea și aplicarea unor criterii acceptate. Aceste criterii au caracteristici SMART, ceea ce semnifică

alegerea unui obiectiv specific (concret), care poate fi măsurat, este posibil de realizat, fiind sub influența persoanei care îl fixează, este relevant, persoana acceptând să plătească prețul asociat acestuia, și poate fi îndeplinit în perioada de timp propusă. Întrebarea cheie ce asigură identificarea obiectivelor specifice este: „CE îmi doresc să obțin?”, urmată de întrebarea: „Și CE mai vreau să obțin?”. Spre exemplu, pot alege unul dintre exemplele cele mai cuprinzătoare, și anume: „îmi doresc să fiu sănătos și suplu”, ceea ce exprimă niște obiective externe specifice care sunt măsurabile și posibil de atins, fiecare într-o anumită perioadă de timp propusă. Acestea le corespunde, ca obiectiv intern specific, atenția activă, și anume capacitatea de a-mi orienta atenția în direcția alinierii cu obiectivele externe și de a-mi concentra atenția prin implicare totală atunci când este relevant (contextul extern se modifică semnificativ). Apoi urmează întrebarea „Pentru ce vreau să fiu sănătos și suplu?”, prin care pot identifica obiectivul general, ce include obiectivul general extern și obiectivul general intern. Pentru acest exemplu, obiectivul general extern (scopul) este reprezentat de presupunerea, considerată adevărată, că pot atinge vârsta de 100 de ani, iar obiectivul general intern este ilustrat de crezul că printr-o atitudine potrivită (șiruri de stări resursă/experiențe optimale), aleasă și manifestată pe termen lung, pot susține atingerea obiectivului general extern. *Prin stabilirea obiectivelor ne imaginăm și începem să construim acele certitudini (crezuri) care ne eliberează de nesiguranța prezentului. Visurile pe care le alegem ne modelează crezurile, iar crezurile ne modelează viața.* Prin dezvoltarea capacității de a conștientiza întâi stările prin care trecem, ne putem dezvolta competența de a alege stările potrivite în funcție de evenimentele prin care trecem.

Acronimul SMART ar putea fi reprezentat și astfel: SMA_R_T – unde timpul este o măsură a perioadei în care este atins fiecare dintre obiectivele specifice, iar R, prin relevanță, așa cum arată și Joseph O'Connor, pe lângă faptul că validează fiecare dintre obiectivele specifice, face legătura și cu obiectivul general. În cazul proceselor și al obiectivelor interne, este posibil ca acestea să nu fie neapărat conștientizate de persoana care își propune anumite obiective

externe. *Iar atunci când obiectivele interne nu sunt conștientizate de persoana care își propune acele obiective externe este dificilă transpunerea obiectivelor externe în realitate. Adeseori, o persoană poate împrumuta obiective externe de la alte persoane, fără însă să aibă încă organizate propriile procese interne prin care să le transpună în realitate.* Această situație chiar poate genera conflicte interioare puternice între procesele interne și cele externe. Se poate înțelege ușor din exprimarea non-verbală și lingvistică a unei persoane în ce măsură aceasta își aliniază procesele externe cu cele interne, iar performanța în orice domeniu este o măsură a acestei alinieri. Pentru persoanele ce au atins o anumită performanță într-un anumit domeniu se poate pune apoi întrebarea: „Cum poate cineva să devină performant în toate aspectele vieții sale?”

Implementarea oricărui proiect începe cu **strângerea de cât mai multă informație** cu privire la activitățile posibile ce pot conduce la atingerea obiectivelor externe specifice. În cazul proceselor externe, strângerea informației are loc prin citirea de articole și de cărți din surse diferite, participarea la conferințe și seminare, elaborarea de metodologii, discuții în grupuri (brainstorming), pregătirea unor experimente, etc. Întrebările cheie ce permit strângerea informației sunt: „Cine a mai făcut asta?” și „Cum a făcut?”, iar dacă nu a făcut-o nimeni încă, oare „Cum ar fi posibil?”. În cazul unei companii, indiferent de mărimea și de complexitatea acesteia, strângerea informației are legătură cu câteva resurse cheie: nivelul adecvat de pregătire a capitalului uman, disponibilitatea unui spațiu potrivit, echipamente de ultimă generație și timp suficient pentru a dezvolta prototipul fiecărui produs. În pasul următor, întrebarea care se pune este: „Cum pot obține toate aceste resurse externe necesare?”

Procesele interne (Tabelul 2) urmează aceeași structură, însă în cazul acestora strângerea de informație implică folosirea receptorilor orientați spre exterior, cum ar fi cei vizuali, auditivi, olfactivi, gustativi, etc., specializați pentru a recepționa și a transmite informația din exterior și a receptorilor interni, cum ar fi cei ai echilibrului ș.a., specializați pentru a recepționa și a transmite informația din interior.

PROIECT PROPUS

Feedback	Obiectiv general		Feedback
	extern	intern	
	Scop - presupuneri considerate adevărate (realitatea subiectivă)	atitudinea potrivită (șiruri de stări congruente/experiențe optimale)	
	Obiective specifice		
	externe (SMART)	interne (SMART)	
	dorințe, roluri	atenție activă (orientarea & concentrarea atenției)	
	Strângere informație		
	din exterior	din interior	
	publicații, experimente, metodologii, brainstorming, conferințe, workshop-uri	receptori (din exterior & interior), memorie, imaginație	
	Seleție & sistematizare informație		
	din exterior	din interior	
	numere într-o bază de date, fișiere text, fișiere audio & video	percepții - atribuirea de semnificație unor șiruri de informație	
	Analiză și integrare informație		
	din exterior	din interior	
	reactualizare, scenarii posibile, concepte noi	stări atrătoare, propulsoare și limitative (crezuri, emoții, sentimente, comportamente)	
	Decizii		
	din exterior	din interior	
	concluzii, acte juridice, acte administrative, acte financiare	încredere, înțelegere, atracție, respingere	
	Rezultate		
	din exterior	din interior	
indicatori intermediari, produse finale, recunoaștere oferită prin înscrisuri oficiale sau informale	crezuri actualizate, competențe dezvoltate și altele adăugate, stări atrătoare și propulsoare îmbunătățite, stări limitative diminuate sau eliminate		
Efecte			
exterioare	interioare		
cunoaștere aprofundată a proceselor externe, flexibilitate și performanță tot mai înaltă	amplificarea energiei personale, sinergie cu ceilalți, entuziasm și inspirație		

Figura 2. Alinierea proceselor externe și a proceselor interne în implementarea unui proiect.

Stimulii ce acționează asupra receptorilor acționează similar unor „chei ce deschid camerele memoriei”, în care este stocată informația relevantă pentru fiecare persoană cu privire la competențele acesteia, și de asemenea pot deschide „camerele creativității”, prin care pot fi imaginate soluții inedite.

Atât cantitatea mare de informație strânsă prin procesele externe (articole, conferințe, experimente), cât și conținutul divers al acesteia o fac dificil de utilizat. De aceea, prin stabilirea unor criterii care sunt aliniate cu obiectivele specifice devine posibilă **selectarea informației relevante și sistematizarea acesteia**. Informația considerată relevantă poate fi sistematizată sub formă de numere organizate într-o bază de date, sub formă de fișiere video sau audio, sub forma unor texte, sau în orice alt suport ce poate fi folosit pentru organizarea informației. Fie că sunt cifre, imagini, sunete, texte, toate acestea sunt forme ale informației filtrate prin intermediul proceselor interne, atribuindu-le semnificație, ceea ce conduce la o anume percepție (Tabelul 2).

În următorul pas de implementare a proiectului, la nivelul proceselor externe, informația nouă și sistematizată este comparată și asociată cu informația deja cunoscută, ce face parte din sistemul de referință al persoanei, realizându-se **analiza și integrarea** acestora. Aceasta conduce la reactualizarea informației mai vechi, la analize ce duc la integrarea informațiilor vechi în cele noi, la scenarii posibile în funcție de contextul extern, toate acestea asigurând condițiile pentru generarea unui nivel superior de organizare a conceptelor cu care operează o persoană și adăugarea unor concepte noi. Procesele interne operează simultan prin intermediul stărilor ce cuprind o persoană. Crezurile, emoțiile, sentimentele și comportamentele alcătuiesc împreună un amestec ce poate stimula, inhiba sau chiar opri procesele externe. Peter Schuts explică felul în care din acest amalgam se formează stări atrătoare la un pol, ce asigură energia necesară orientării spre viitor și stări propulsoare la celălalt pol, ce asigură energia care ajută la desprinderea de prezentul perceput și stări limitative, care pot fi diminuate sau amplificate (Tabelul 2).

Atunci când procesele externe sunt aliniată cu cele interne în acest pas al implementării unui proiect, nivelul de autocunoaștere al persoanei crește, indiferent de tipul proiectului implementat, iar prin descoperirea unor concepte noi, persoana respectivă își lărgeste flexibilitatea și își crește potențialul creativ. Deja o asemenea persoană devine conștientă de faptul că mereu există mai multe opțiuni și niciodată nu va deveni prizoniera unei singure perspective, dezvoltând mereu alte niveluri ale înțelegerii conceptului de autonomie și eliberându-se tot mai des și mai mult de stările limitative.

Momentul **deciziei** apare atunci când persoana consideră că a găsit soluția ce se aliniază cu obiectivul propus. Practic, este momentul care, similar concentrării razelor soarelui printr-o lupă, duce la amplificarea energiei și la declanșarea schimbării. Decizia urmează natural după pasul de integrare a informațiilor, însă poate interveni și în orice alt moment al implementării proiectului, doar că atunci scade semnificativ gradul de precizie, fiind operate doar parțial informațiile strânse, și poate numai informațiile deja deținute. Operarea repetată numai cu informații deja deținute, fără actualizarea acestora, duce în timp la o implementare din ce în ce mai puțin performantă a proiectelor. Concluziile, contractele, actele administrative, juridice și financiare sunt doar câteva dintre exemplele externe ce ilustrează decizii. Procesele interne indică, prin încrederea, energia, atracția sau respingerea pe care o simte o persoană față de mai multe alegeri posibile, care dintre acestea este cea potrivită cu sistemul său de referință (Tabelul 2). Îndoiala exprimă doar o aliniere parțială a proceselor externe cu cele interne. Unele persoane, atunci când simt îndoială, aleg să mai caute, altele, să facă o pauză (să aștepte). Sunt și persoane ce consideră că pot acționa imediat chiar și cu mai puține informații iar apoi pot reconsidera decizia, dacă aceasta duce la devierea și la îndepărtarea de obiectivul ales. Există și opțiunea de a lăsa alte persoane să decidă sau de a fi parte a unui sistem ierarhic unde deciziile sunt luate de persoane ce sunt poziționate ierarhic superior. Înțelepciunea

milenară strânsă în cultura popoarelor spune că atunci când apare îndoiala, compasiunea și bunătatea sunt opțiunile cele mai bune pentru decizie. Fiind orientate spre colaborarea cu ceilalți, se evită efectele distructive ale perspectivei proprii.

Întotdeauna, prin implementarea unui proiect apar **rezultate intermediare (indicatori)** prin care se verifică gradul de progres al proiectului, corelat cu obiectivele stabilite. Multe proiecte având o durată de implementare de zile, luni sau ani operează cu rezultate intermediare, ce se acumulează și conduc la **rezultatele finale** reprezentate de produsul sau produsele finale. Procesele externe, concretizate prin produse intermediare și finale, sunt influențate calitativ și cantitativ de procesele interne derulate de persoanele ce implementează un proiect prin crezurile actualizate, competențele dezvoltate, stările propulsoare și atrătoare îmbunătățite, atitudinea aleasă (Tabelul 2).

Alinierea rezultatelor obținute prin implementarea proiectului cu obiectivele propuse la momentul elaborării acestuia conduce atât la **efecte externe**, cât și la efecte interne. O mai bună înțelegere a contextului și asimilarea prin experiență directă a tuturor etapelor unui proiect contribuie la o cunoaștere aprofundată a proceselor externe și la o disponibilitate mare de împărtășire a acestora cu ceilalți. În interior, alinierea cât mai bună a rezultatelor cu obiectivele proiectului determină amplificarea energiei personale și crearea unei sinergii formidabile cu toți ceilalți participanți la proiect, entuziasm și inspirație pentru alte proiecte viitoare (Tabelul 2).

Procesele externe și procesele interne sunt interdependente. Chiar dacă procesele interne asigură resursele necesare pentru manifestarea proceselor externe, acestea, prin **feedback-ul** oferit, contribuie la rafinarea continuă a proceselor interne. *Cu alte cuvinte, prin intermediul proceselor externe o persoană poate să-și conștientizeze și să-și rafineze procesele interne.* Împreună, procesele interne și cele externe conduc la transformarea personală continuă în călătoria spre performanță (Tabelul 2).

Modelul de implementare a fiecărei părți dintr-un proiect este similar structurii de implementare a întregului proiect. De asemenea, indiferent cât de mare este o companie, aceasta implementează simultan mai multe proiecte păstrându-se structura de implementare a unui proiect, astfel că, indiferent de tipul proiectului, structura de implementare este similară, fiind diferite doar conținutul, complexitatea și durata de implementare.

Dacă ar fi să ne reprezentăm o imagine care să includă procesele interne și în același timp să corespundă cu una dintre reprezentările cele mai comune ale diferitelor culturi, și anume schița Copacului Vieții sau chiar a Clepsidrei Vieții, aceasta s-ar ilustra ca în imaginea de mai jos (Figura 3):

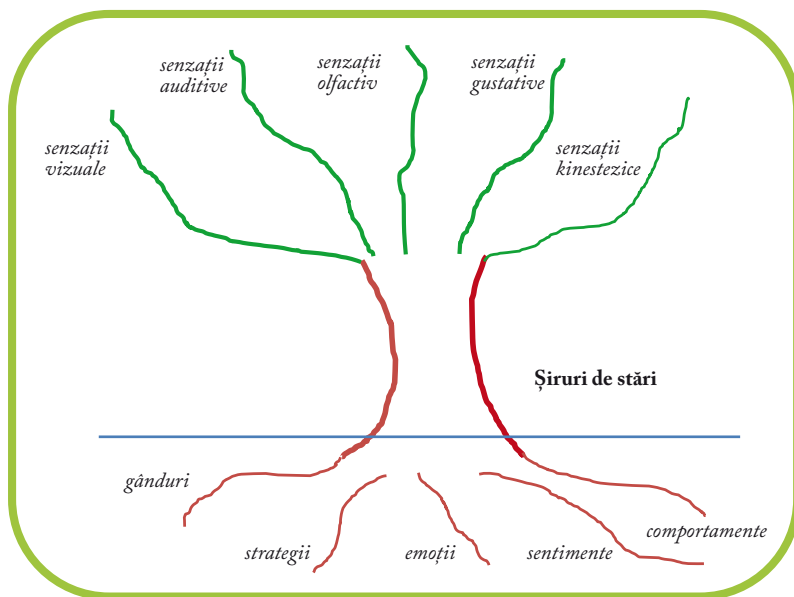


Figura 3. Copacul Vieții (Clepsidra Vieții)