



Bogdan este trainer, coach și consultant de leadership și comunicare managerială.

În ultimii 12 ani a lucrat cu peste 10.000 de persoane din domenii variate, dezvoltând și implementând proiecte axate pe stimularea performanței angajaților și îmbunătățirea proceselor operaționale.

După 9 ani în care a activat în corporații multinaționale, a înființat Progress Coaching Corporation cu scopul de a colabora și cu alte organizații sau persoane care sunt axate pe îmbunătățire continuă și performanță sustenabilă.

Bogdan Sebeni

Fii mai interesant decât telefonul

Ghidul moderatorului corporatist, ghidul tău

E bine să vorbești în public.

E și mai bine când publicul îți și răspunde.

Editura Sfântul Ierarh Nicolae

2020

CUPRINS

Câteva cuvinte înainte să începem.....	7
Partea 1: Cum să fii? Cum să nu fii?.....	13
Nimic nu „trebuie”	19
„Prizonierul” structurii	27
Nu-i învăța scheme dacă ei nu vor să învețe karate	34
Cea mai bună apărare nu este atacul, nici distanțarea	41
Televizorul e pus pe „mute”, radioul merge pe fundal	48
Partea a 2-a: Ce să faci, concret? Ce să nu faci?	59
Ce să faci înainte de întâlnire?	62
Cum împart întâlnirea?.....	87
Începem întâlnirea. Ce să faci în timpul ei?	90
Încheierea întâlnirii.....	105
Post-meeting	110
Tips & Tricks – ușor de aplicat în întâlnire	115
Audiența mea	136
Partea a 3-a: Cum să te menții bun și cum să devii	
exceptional?	145
Dragul meu partener de călătorie,	155
Mulțumiri.....	157

Pentru a crește impactul acțiunilor din zona „Ce să faci?” poate fi important să consolidăm „fundația casei” care se referă la „CUM să FII?”.

Acum 12 ani am avut ocazia să livrez primul training din cariera mea. L-am făcut praf. Partea cea mai proastă nu este că nu am atins vreun obiectiv din cele setate sau că n-am avut competența necesară de a crea o atmosferă destinsă pentru participanți. Partea cea mai proastă este că până la finalul trainingului, care a durat 2 zile, nu m-am prins absolut deloc că nu sunt pe drumul cel bun. Am fost atât de „agățat” în planul meu, speech-ul meu, informațiile mele, atitudinea mea, încât nu am fost capabil să observ semnalele din jur. Petrecusem 3 zile urmărind pe Youtube tehnici de public speaking, body language, inflexiuni folosite în voce de alți traineri, tehnici de a nu devia de la timing-ul setat pe fiecare subiect. După aceste zile de foc în care am dormit foarte puțin, însă, îmi făcusem planul PERFECT pentru livrarea conținutului am „reușit” să mă transform în persoana care, în momentul livrării, avea ca scop protejarea celor învățate online, deoarece asta înseamnă a fi un trainer bun. Cui i-a pasat? Absolut nimănui dintre cei prezenți în sală.

Feedback-ul trainerului se oferea pe o scala de la 1-8. Atinsesem performanța unui „onorabil” 2,3. Uitându-mă în retrospectivă... 2,3 înseamnă că, spre fericirea mea, nu a leșinat nimeni în sala timp de 2 zile, din cauza mea. Alt aspect pozitiv nu reiese din rezultat.

Începusem cu stângul. Pentru a agrava situația, în aroganța mea de la momentul respectiv, nu am putut accepta

Respect notele primite, astfel că, în zilele următoare, am programat discuții cu toți cei 12 participanți pentru a lămurii situația. În cadrul acestor discuții i-am întrebat pe fiecare în parte de ce mi-au dat notele respective. Din respect față de colegialitatea noastră și față de faptul că m-am „strofocat” destul de mult să fiu util în curs, au evitat să-mi spună, concret, ce am greșit.

Rămăsesem cu o notă proastă și, totodată, nelămurit. Managerul meu de la vremea respectivă își dorea să-mi consolideze încrederea în această activitate, deoarece el credea mult mai mult decât mine că sunt bun la treaba asta. Astfel, îmi spunea în permanență: „Lasă că la următorul curs vei lua 8 pe linie!”; „Tu oricum ești foarte bun, vor apărea și notele maxime imediat!”. Deși nu am conștientizat la momentul respectiv, această intervenție a lui a fost, cel mai probabil, ajutorul de care aveam nevoie pentru a nu renunța la această carieră...

După vreo lună, încă nu aveam un răspuns. Într-o seară eram cu un prieten pe o terasă pe Strada Republicii în Brașov. Vorbind diverse, la un moment dat a început să-mi povestească despre un curs la care l-a trimis angajatorul său. Prietenul meu era extrem de dezamăgit de curs... îmi povestea următoarele: „m-am plictisit de moarte..”, „m-a obosit trainerul ăla cu informațiile lui multe și diverse..”, „simt că sunt nevorbit”, „pe cuvântul meu că ăla nu a pus vreo întrebare timp de 8 ore... a tras cu mitraliera în noi aruncând multe idei fără a scoate ceva de la noi. Mai mult m-a enervat!”.

Ultima idee pe care a spus-o m-a lovit direct în creștetul capului. Am început să rulez instantaneu o sesiune de introspecție adresându-mi multiple întrebări retorice, fără să mai fiu atent la orice altceva din jur... nu-i mai auzeam poveștile amicului meu, nu mai auzeam lumea pe stradă, nu mai conta nimic. În mintea mea, singurul gând care apărea constant era „băi... cred că am făcut fix asta și eu!”.

Eram într-un conflict cu mine însumi. Mă gândeam în permanență: „Dar trainerul nu este cel care aduce toate informațiile? Nu e normal să expună el informațiile? Nu așa se face treaba? ăștia pe Youtube făceau la fel, cum de acolo nu a comentat nimeni la secțiunea de ‘comments’ că e aiurea?”. Tot ce înțelesesem eu despre a comunica în public era pus sub semnul îndoielii.

Pe măsură ce am digerat ideile care veneau în capul meu, mi-am dat seama că lăsasem o sală de 12 persoane complet „nevorbită”, fără a le oferi ocazia de a aduce un input personal, plecând bucuros de acolo că am reușit să spun tot ce aveam de spus, respectând structura. „Dacă nu așa se face treaba, cum altfel se face?”, mă gândeam eu.

Înaintând în experiență și înmulțindu-mi greșelile, ajunseseam la un moment dat la concluzia că **nimănui nu-i pasă atât de mult de ce ai tu de zis cât le pasă de a găsi soluții concrete la provocările lor existente**. Cei din public sunt dispuși să-ți spună provocările lor, dacă tu ești dispus să construiești împreună cu ei soluții pe baza acestor provocări.

Ăsta e materialul tău. Asta e structura ta. Asta e direcția în care este important să meargă discuția indiferent

Respect dacă este într-o livrare de curs, într-o ședință cu echipa ta, într-o moderare de workshop, într-o sesiune de feedback, într-o întâlnire de board.

Un prieten foarte bun de-al meu din SUA mi-a spus: „Don't talk TO them, talk WITH them.”

Este un parteneriat. Fii partenerul lor.

Informații posibil valoroase pentru tine:

- Nu trage cu mitraliera informații. Trage cu un pistol mic, așteaptă reacția după fiecare glonț până îl tragi pe următorul;
- Pornește de la ideea că sunteți parteneri în a soluționa provocările lor, nu pe ale tale;
- Dacă tu vei crede ideea că în parteneriate toți membrii dețin drepturi și obligații spre a ajunge la o soluție, te vor crede și ei. Astfel, puteți construi împreună;
- Adresează-le multe întrebări, nu-i lăsa „nevorbiți”;
- „Don't talk TO them, talk WITH them”;

Nimic nu „trebuie”

Vi s-a întâmplat vreodată ca pe măsură ce înaintați în desfășurarea întâlnirii pe care o conduceți, oamenii să devină din ce în ce mai defensivi? Mie da. Cum îți dai seama că intră în defensivă?

- Încep să aibă argumente la orice input aduci;
- Preferă să dezbată ideea că nu va funcționa propunerea ta, în loc să construiască pe posibile soluții la situația expusă;
- Încep să devieze de la subiect, aducând noi subiecte în discuție, necorelate cu obiectivul;
- Apar „alianțe” între participanți. Aceștia devin solidari în misiunea lor de a contracara soluțiile expuse de tine sau de alți participanți care încă nu au aderat la „alianța” lor;
- Telefoanele sunt butonate mai des;
- Ieșirile în afara sălii sunt mai frecvente.

Pe măsură ce înaintezi în experiență în rolul de moderator, îți crește încrederea în procesul pe care îl desfășori. Încet, încet, văzând succesele celor din jurul tău raportate la soluțiile pe care le propuneți în întâlnire, începi să devii entuziasmat în a împărtăși aceste experiențe și cu alți participanți care pot avea provocări similare cu cei care au implementat soluțiile înainte.

Țin minte și acum când mi s-a întâmplat prima oară să văd aceste succese... implementam workshop-uri de management de proiect pentru o companie de software.

Respect pentru o: Obiectivul acestor workshop-uri era de a simplifica modul actual de lucru astfel încât participanții din proiecte să livreze mai rapid, mai ieftin și mai calitativ produsele/serviciile solicitate către clientul final. Aveam de susținut o serie de 9 workshop-uri în multiple locații din România. După primele 2 workshop-uri a început să iasă un tipar la suprafață.

Provocările întâmpinate de participanți deveneau din ce în ce mai evidente ca fiind comune. Am dezvoltat împreună cu participanții soluții la ele, le-am testat, le-am măsurat și am decis ce păstrăm ca și mod de lucru funcțional în urma acestor implementări.

Când am moderat workshop-ul nr. 3, cu o nouă echipă, am pornit la drum foarte încrezător că avem o „rețetă de succes”. Efortul mare a fost depus de primele 2 echipe care au participat la workshop-uri și deja aveam anumite livrabile care puteau conduce spre eficacitatea atingerii obiectivelor.

Abia așteptam să le povestesc și celor din seria 3!

Am început workshop-ul într-o manieră dinamică, echipa era entuziasmată, cei din sală se cunoșteau între ei (aspect care m-a bucurat). M-am gândit că vor lucra excelent în implementarea soluțiilor după această zi tocmai din motivul că au experiență împreună.

Colaborarea noastră în prima oră a zilei a mers excelent. Mă simțeam ca fiind membru al echipei interne de proiect. Încrederea mea era sus. În acel moment, am început să prezint soluțiile găsite de celelalte echipe, am arătat cifre care demonstau că soluțiile funcționează și le-am spus colegilor că avem un mod eficient pe care trebuie doar să-l

preluăm și să-l implementăm aici, la noi. În momentul în care am terminat fraza, s-a simțit instantaneu o stare de tensiune în sală. Tonusul pozitiv pe care l-am construit împreună în prima oră a dispărut brusc. Apăruse o reticență în comunicarea noastră pe care n-am știut exact cum s-o încadrez.

Am continuat discuția de prezentare și „vânzare” a soluțiilor celorlalți colegi cu același entuziasm pe care îl simt de obicei. Lumea nu reacționa deloc... vorbeam singur. Puneam întrebări deschise la care nu primeam răspunsuri: „Ce părere aveți de asta?” „Cum facem să o ducem mai departe?”. Nimic... zero reacții. Am schimbat tactica, am trecut la întrebări închise: „Nu-i așa că sună bine ideea lor?”. Deja lumea își butona telefonul din ce în ce mai des... După aproximativ 30 de secunde de pauză, pe care o făcusem intenționat că să cresc presiunea răspunsului, au început să apară reacțiile.

„Mie nu mi se pare în regulă soluția asta”, a apărut prima reacție din sală. Măcar a venit o reacție, m-am bucurat.

Pot construi pe ea, m-am gândit. „De ce nu o vezi potrivită?”, am continuat eu. (Mare greșală să pun întrebarea asta. **De ce? = întrebare ce provoacă răspuns justificativ. Nu aduce soluții.**). În acel moment colegul mi-a înșirat o serie de 4-5 argumente, convingătoare, care susțineau faptul că la ei nu ar funcționa ideea respectivă. În următorul moment m-am orientat din nou spre soluții existente, cu argumentele mele susținute de cifre și grafice, dezvoltate împreună cu colegii care au avut succes cu aceste soluții (din nou, mare greșală).

După ce am expus din nou „dovezile” funcționării, a apărut „alianța” în sală. Încă 2 colegi au venit cu propriile argumente care să susțină ideile colegului care a „spart gheața” în dezbateri.

Simțeam că nu se întâmplă ceva valoros în sală. Nimic nu era util pentru ei. Singura utilitate a ceea ce făceam era că între ei se întăreau legăturile de colegialitate, făcând front comun împotriva soluțiilor prezentate de mine. Dar, nu acesta era obiectivul nostru.

Obiectivul nostru era să implementăm soluții sustenabile pentru provocările lor din sferele: timp, costuri, livrare. **Cel puțin, asta era obiectivul meu. Oare în ce măsură era și obiectivul lor?** Oare i-am deviat eu de la atitudinea deschisă pe care o aveau la început? Oare, deși ne dorim cu toții să eficientizăm procesele și să reducem costurile, a apărut ceva în discuția noastră care ne-a deviat de la ce ne dorim, de fapt?, mă întrebam.

DA, a apărut o suprapoziționare din partea celui care deține harta acestei discuții, din partea mea. Ce înseamnă asta? Înseamnă că am crezut că dețin cheia succesului. În loc să stăm cu toții în aceeași barcă și să vâslim spre malul celălalt al lacului, eu am decis să le spun cum au vâslit alții că să ajungă acolo și am presupus că nu au de ce să nu copieze acel stil de a vâsli, cât timp alții au avut succes. M-am înșelat.

Cei care vor transpira mai mult dând la vâsle până pe partea cealaltă a lacului vor fi tot ei, cei din fața mea. Vor transpira mai mult decât mine. Ei sunt specialiștii, ei vor implementa soluțiile. Eu sunt o resursă care îi sprijină în

direcția asta. **Dacă ei transpiră mai mult decât mine, eu nu pot presupune că am dreptul total de a decide cum vor vâsli ei.**

Suprapoziționarea mea a apărut când am spus „trebuie”. Nimic nu trebuie pe lumea asta. Anumite lucruri sunt indicate pentru a se face, deoarece sunt demonstrate ca fiind bune. Deși sunt convins că nu-mi fac bine țigările, nu trebuie să mă las de ele. Ar fi indicat, totuși, să renunț la fumat.

Am căzut în „capcana specialistului”. Asta se întâmplă când crezi atât de mult în soluțiile, sugestiile, expertizele tale, încât lași impresia că deții adevărul absolut. Nu-l deții. Din ce motiv? **Pentru că nu contează cine are dreptate. Contează în ce măsură cei din jurul tău se identifică la nivel individual cu adevărul tău astfel încât să-l facă adevărul lor.**

Ca să facă asta, e nevoie să-l interiorizeze în mod autonom. Este necesar să decidă ei în ce măsură vor lua soluțiile altora și le vor face ale lor, chiar dacă tu știi cum se face treaba.

Dacă vrei să gătești rață la cuptor, vei găsi rețete multiple pentru a face asta. Dacă alegi tu să copiezi o rețetă, asta este pentru că așa ai decis în mod autonom, din motivele tale. Dacă vrei să-i adaugi un ingredient în plus, ca să o faci „rețeta ta”, este din nou, decizia ta. Cel care a postat rețeta online nu deține adevărul absolut. Deține un mod prin care rața gătită astfel poate să iasă bună la gust. Asta nu înseamnă că e singurul mod posibil de a avea succes.