

LBRIS

We know
books

Fii modest,
rămâi curios
și schimbă-ți
stilul de
leadership
pentru
totdeauna

Capcana sfaturilor

Fii modest,
rămâi curios
și schimbă-ți
stilul de leadership
pentru totdeauna

Traducere din engleză de
Raluca Chifu

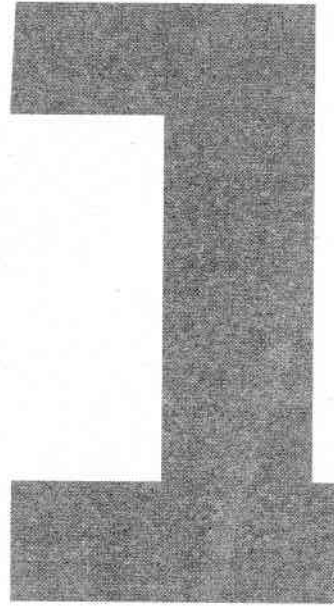
Michael Bungay Stanier



Cuprins

Introducere	Trebuie să scapi din Capcana Sfaturilor	15		
Partea 1	Îmblânzește-ți Monstrul Sfaturilor	29		
	Schimbări ușoare vs. schimbări grele	31		
	Cum să-ți îmblânzești Monstrul Sfaturilor	43		
Partea 2	Rămâi curios mai mult	69		
	Coachingul este simplu	71		
	Cum să exersezi Masterclass 1	87		
	Descoperă adevărata provocare	93		
	Cum să exersezi Masterclass 2	121		
	Blochează ieșirile	127		
	Cum să exersezi Masterclass 3	145		
	Caută saturația	151		
	Cum să exersezi Masterclass 4	163		
	Îndepărtează-te de vechile temeri	169		
	Cum să exersezi Masterclass 5	175		
Partea 3	Deprinde obiceiul de coaching	181		
	Fii generos	183		
	Fii vulnerabil	193		
	Fii cel care învață	203		
	Fii cel care oferă sfaturi	209		
Concluzie	Dezbrăcat pe scenă	215		
	Bunătați bonus	221		
	Recunoștință	241		

Îmblân- zește-ți Monstrul Sfaturilor



LBRIS

We know
books

**Schimbări
ușoare vs.
schimbări
grele**

De ce e
(destul de)
ușor să înveți
să folosești un
nou telefon,
dar e greu
să-ți respecti
hotărârile.

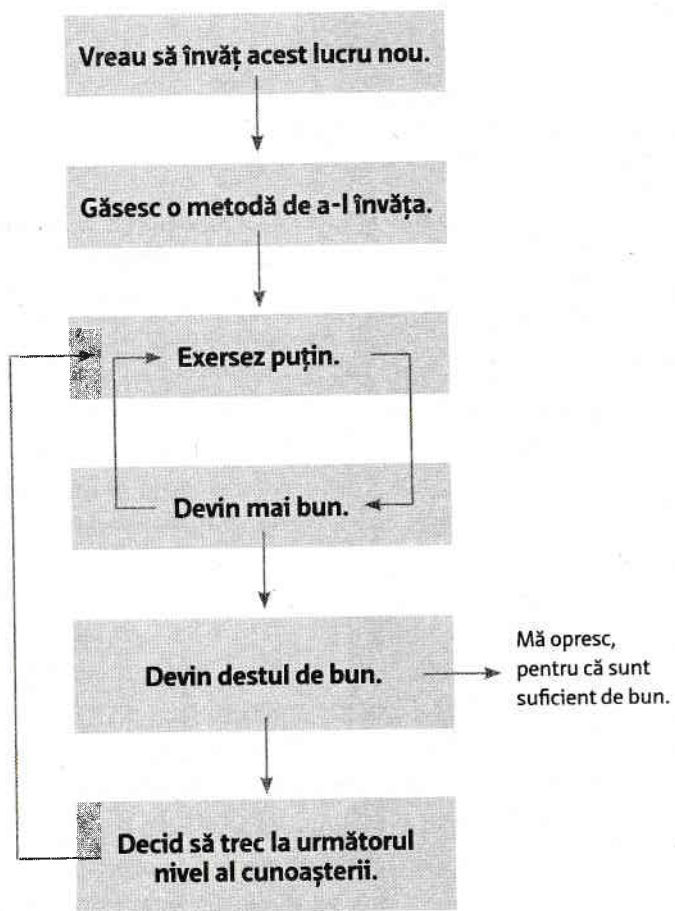
Două tipuri de schimbare

.....

Toată lumea spune că „schimbările sunt dificile”, dar, sincer să fiu, în cea mai mare parte a timpului nu e chiar așa. Ai învățat destule și ai schimbat destule la viața ta. Ai învățat cum să vezi filme și seriale de pe internet la televizor? Da. Ai început un job nou și ai învățat ce ai de făcut destul de repede? Sigur. Un nou traseu spre serviciu, o nouă abilitate la locul de muncă, o nouă relație profesională sau personală – la început nu știai despre ce era vorba, dar ți-ai dat seama, ai exersat puțin, ai devenit mai bun și apoi ai început să te pricepi. Asta înseamnă o schimbare ușoară și te descurci destul de bine la așa ceva.

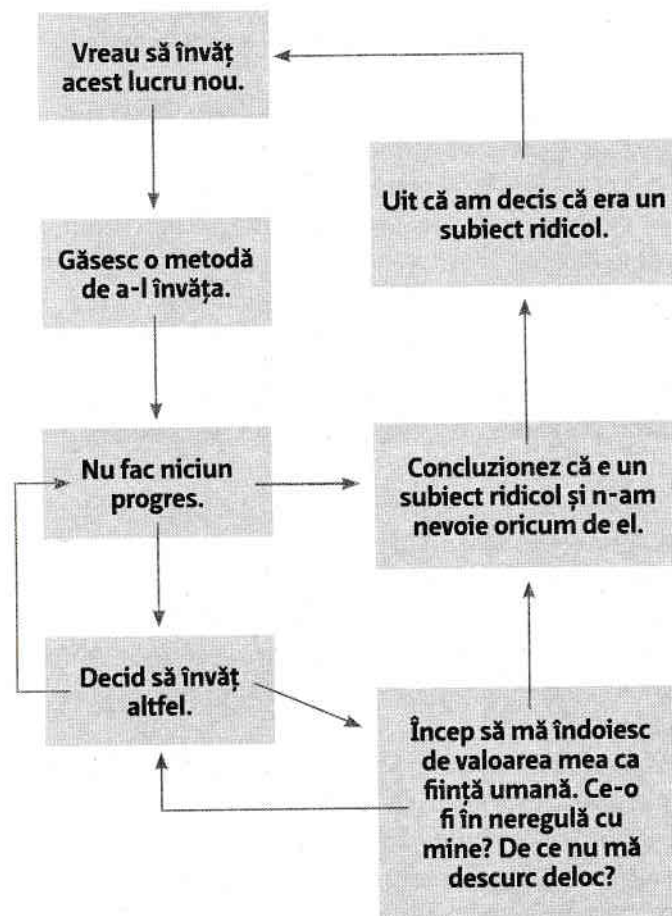
Însă există și schimbări grele. Deloc surprinzător, acestea sunt mai complicate. Ai reușit și când ai avut de-a face cu schimbările grele, dar ți s-a întâmplat și să te chinui, apoi să eșuezi. Dacă ai luat vreodată o hotărâre de Anul Nou la care te-ai întors iar și iar... și iar, dar *tot* n-ai reușit să-i dai de capăt, probabil că a fost vorba de o schimbare grea. Dacă primești același feedback la evaluarea anuală a performanțelor, indiferent de cât de mult încerci să fii mai bun, probabil că e vorba de o schimbare grea.

EXPERIENȚA UNEI SCHIMBĂRI UȘOARE



#TameYourAdviceMonster

EXPERIENȚA UNEI SCHIMBĂRI GRELE



#TameYourAdviceMonster

Dacă îți înnebunești partenerul pentru că faci în continuare un anumit lucru, chiar dacă îți dorești să nu-l mai faci, probabil că e vorba de o schimbare grea.

Motivul pentru care schimbările ușoare sunt destul de simple este că poți să vezi problema și să găsești soluția. Soluția e aditivă: îți dai seama de ce ai nevoie și adaugi lucrul respectiv la modul în care faci deja lucrurile. E ca și cum ai descărca o aplicație nouă pe telefon.

Schimbările grele sunt mai dificile pentru că soluțiile pentru schimbările ușoare nu funcționează, iar asta este frustrant. Le-ai încercat, apoi le-ai mai încercat o dată. Nu ți-e de niciun folos să descarci aplicația. În final, ajungi să ai o mulțime de aplicații nefolosite. De fapt, trebuie să instalezi un nou sistem de operare.

Să semeni mai mult cu un coach și să-ți îmblânzești Monstrul Sfaturilor? O schimbare grea

.....

Pentru unele persoane, să devină ca un coach este o schimbare ușoară. Mi-au scris mai mulți dintre acești norocoși: „Acum, că am citit *Coaching zi de zi*, mi-am schimbat modul de a conduce echipele. E un miracol!” Îmi plac la nebunie aceste e-mailuri.

Însă uite care e problema: știi și că majoritatea oamenilor nu au parte de un asemenea miracol. Mie, unul, mi-a luat ceva timp să înțeleg.

Îmblânzirea Monstrului Sfaturilor e o schimbare grea, pur și simplu. Când este vorba despre o schimbare grea, faptul că îți ofer întrebările mele cele mai bune de coaching nu va schimba mare lucru. Înainte ca aceste instrumente să poată deveni foarte utile trebuie să accepți schimbarea grea de care ai nevoie ca să semeni mai mult cu un coach.

Se pare că e o luptă între Actualul Tu și Viitorul Tu.

O schimbare grea: nu ai nevoie de o nouă aplicație, ci de un nou sistem de operare.

#TameYourAdviceMonster

Actualul Tu și Viitorul Tu: dilema bezelei

Schimbarea ușoară lucrează cu Actualul Tu, în vreme ce schimbarea grea îl construiește pe Viitorul Tu. E echivalentul pentru adulți al faimosului test cu bezeaua, în care copiilor li s-a dat o bezea și o opțiune: să reziste și să nu o mănânce timp de cincisprezece minute, ca să primească încă una (Viitorul Tu câștigă!), sau să cedeze tentației și să mănânce cea unică bezea, acceptând că Viitorul Tu va avea de pierdut.

Schimbarea grea înseamnă să refuzi un lucru care a funcționat până acum pentru Actualul Tu. Dacă refuzi acum, ai posibilitatea să accepți promisiunea unor recompense viitoare. Joci un joc pe termen mai lung, mai greu și mai mare, cu tentația constantă de a renunța pentru un câștig pe termen scurt. Ai șansa să-ți schimbi credințele, valorile, rolurile, relațiile și modul în care te manifesti în lume. E incomod și e greu, dar îți va schimba viața.

Pe măsură ce lucrezi la Viitorul Tu, vei avea parte și de eșecuri. Când cazi în plasa vechilor tipare nefolositoare, te poți simți frustrat și puțin jenat. Până la urmă, probabil că nu acum ți-ai dat seama că sfaturile nu sunt întotdeauna cea mai bună formă de leadership. Sunt șanse mari să fi recunoscut cel puțin unul dintre cele trei motive pentru care oferirea sfaturilor nu funcționează: pentru că e problema greșită, soluția greșită și/sau leadershipul greșit. Le recunoști pentru că fac parte din



MAI MULTE Poți citi despre controversa recentă cu privire la experimentul cu bezeaua în Laboratorul Box of Crayons.

modul în care lucrăm cu toții. Motivul pentru care continuă să apară ca mod implicit de lucru este că Actualul Tu (care se supune Monstrului Sfaturilor) câștigă în fața Viitorului Tu (care ar vrea să rămâi curios mai mult).

Nu e suficient să știi că ar trebui să semeni mai mult cu un coach. Nu e suficient să fii dedicat schimbării. Ai nevoie de mai mult decât de perspective și angajamente ca să spargi tiparele și să-ți împlânzești Monstrul Sfaturilor. Acest lucru începe când aprofundăm motivele pentru care ne place să fim răi.

Avantajul disfuncției

Alegi comportamente disfuncționale pentru că nu au doar dezavantaje. Ai și anumite beneficii de pe urma lor – un câștig imediat mic, chiar dacă nu e *tocmai* ceea ce voiai. E un bonus pe termen scurt pentru Actualul Tu, chiar dacă renunți la un câștig mai mare pentru Viitorul Tu. Acestea sunt #VictoriileCareNuSuntVictorii.

Triunghiul dramatic al lui Karpman (TDK), un model la care am făcut referire în *Coaching zi de zi*, este un exemplu perfect pentru un astfel de amestec de #VictoriiCareNuSuntVictorii pentru Actualul Tu, cu pierderi mai mari pentru viitor. Doctorul Stephen Karpman a creat modelul pentru a explica dinamica Analizei Tranzacționale (AT), o abordare terapeutică. TDK dezvăluie tiparele a trei roluri disfuncționale comune: Victima, Persecutorul și Salvatorul.

Când ești în TDK și joci unul dintre aceste roluri (și, crede-mă, le-ai jucat pe toate la un moment dat, probabil chiar în ultimele 24 de ore), există un avantaj limitat pe termen scurt și un dezavantaj pe termen mai lung. Să luăm de pildă rolul Victimei. Plătești un preț destul de mare: te blochezi, nu ai