

LBRIS

We know
books

LOUISE EVANS

5 scaune, 5 alegeri

GESTIONEAZĂ-ȚI **COMPORAMENTELE**,
EXCELEAZĂ ÎN **COMUNICARE**,
CONSTRUIEȘTE-ȚI **SUCCESUL**

Traducere din limba engleză de
TEODORA NICOLAU

LITERA
București

Louise Evans

Copyright © 2016 de Louise Evans

Toate drepturile rezervate

INTROSPECTIV®

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera

tel.: 0374 82 66 35; 021 319 63 90; 031 425 16 19

e-mail: contact@litera.ro

www.litera.ro

5 scaune, 5 alegeri

Gestionează-ți comportamentele, excelează în comunicare,

construiește-ți succesul

Louise Evans

Copyright © 2025 Grup Media Litera

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactor: Ioana-Raluca Ioniță

Corector: Georgiana Enache

Copertă: Flori Zahiu-Popescu

Tehnoredactare și prepress: Marin Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

EVANS, LOUISE

5 scaune, 5 alegeri: gestionează-ți comportamentele,
excelează în comunicare, construiește-ți succesul /

Louise Evans; trad. din lb. engleză: Teodora Nicolau. –

București: Litera, 2025

ISBN 978-630-342-593-1

I. Nicolau, Teodora (trad.)

159.9

CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte</i>	13
<i>Introducere</i>	19
CAPITOLUL 1	
În ce lume trăim?	31
CAPITOLUL 2	
Observarea Șacalului și a Girafei	41
Provocarea 1: Exercițiul „Vânătoarea de Șacali“	43
Provocarea 2: Vânătoarea de Șacali continuă	43
Provocarea 3: Observarea Girafelor	44
CAPITOLUL 3	
SCAUNUL 1: Scaunul de Atac: ȘACALUL	47
Gânduri și limbaj de Șacal	51
Jocul Scenariilor	57
Jocul Judecății	60
Jocul Apărării	64
Jocul „Eu am dreptate“	67
Jocul de-a Vina	68
Jocul Plângerilor	74
Jocul Bârfelor	76
Scaunul de Atac – Concluzii	81
CAPITOLUL 4	
SCAUNUL 2: Scaunul Îndoielii de sine: ARICIUL	85
Scaunul Îndoielii de Sine: Gânduri și limbaj	87
Comportamente tipice în Scaunul Îndoielii de Sine	88
Temerile noastre	89
Convingeri de bază în scaunul Îndoielii de Sine	94
Convingeri autolimitative	95
Tăcerea toxică – Vocea tăcută	101
Ce anume ne oprește să ne exprimăm?	103
Gânduri de încheiere – Scaunul Îndoielii de sine	112

CAPITOLUL 5	
SCAUNUL 3: Scaunul de Așteptare: SURICATA	115
Abilități pentru Scaunul de Așteptare	116
Alegerea atitudinii	117
Cultivarea prezenței	120
Dezvoltarea stabilității noastre interioare	126
Coregrafia gândurilor noastre	130
Gânduri de încheiere – Scaunul de Așteptare	132
CAPITOLUL 6	
SCAUNUL 4: Scaunul Detectării: DELFINUL	139
Importanța absolută a sentimentelor și a nevoilor noastre	142
Alfabetizarea emoțională – Vocabularul sentimentelor	143
Numirea și exprimarea sentimentelor	143
Legătura dintre sentimente și nevoi	149
Conștiința nevoilor în acțiune	150
Puterea vulnerabilității	152
Arta de a te exprima	158
Găsirea curajului de a lua inițiativa	159
Gestionarea emoțiilor care ne copleșesc	160
Cum construim inteligența conversațională	167
Cum să purtăm conversații transformatoare	171
Gânduri de încheiere – Scaunul Detectării	177
CAPITOLUL 7	
SCAUNUL 5: Scaunul Conectării: GIRAFA	179
Dinamica empatiei	186
Empatia și prietenii săi	186
De ce este atât de dificilă empatia?	188
Ce ne îndepărtează de la empatie	193
A reflecta înapoi	195
O practică simplă pentru a dăruia empatie	197
„Taci din gură, femeie!” – Un apel la empatie	204
Gânduri de încheiere – Scaunul Conectării	209
<i>În concluzie</i>	211
<i>Anexă</i>	215
<i>O notă privind Academia celor 5 scaune</i>	220
<i>Surse de inspirație</i>	221

APRECIERI

pentru Louise și pentru 5 scaune, 5 alegeri

Cartea revoluționară a lui Louise se adresează tuturor celor care sunt interesați să aducă mai multă empatie, inteligență emoțională și conștiință în cariera lor (și în viața de zi cu zi). Exemplele din această carte pătrunzătoare sunt practice și ușor de integrat; și este o lectură obligatorie pentru oricine dorește să fie un Lider inspirat și mai eficient.

ELLEN LOOYEN,
autoarea bestsellerului *Branded for life!*

Cartea scrisă de Louise este magistrală. Este profundă și bogată, dar în același timp practică, plină de scenarii, exemple și exerciții care, atunci când sunt aplicate, au rezultate transformatoriale pentru indivizi, echipe și organizații. Prevăd că Programul 5 Scaune va deveni un punct de referință pentru industria dezvoltării organizaționale.

HELEN BATTERSBY,
director, Global Business Leaders Ltd.

Este nevoie de previziune, de o mare empatie și de curaj pentru a face față provocării de a aduce experiența spirituală în contextul afacerilor, unde obiectivul principal al profitabilității poate estompa cu ușurință demnitatea omului. Citind 5 scaune, 5 alegeri, sunt uimit de modul în care Louise reușește acest lucru cu o creativitate dezarmantă, claritate, sensibilitate luminoasă și amuzament, toate fiind calități semnificative ale adevăratului mentor care este aceasta!

FAYE MIRAVITE,
CEO, Miravite Consulting Group

CAPITOLUL I

În ce lume trăim?

Merită să ne oprim câteva momente pentru a contempla lumea în care trăim, deoarece comportamentele noastre sunt direct afectate de context. Viețile noastre se desfășoară pe fundalul așa-numitei lumi „VICA“, o lume în care volatilitatea, incertitudinea, complexitatea și ambiguitatea sunt în centrul atenției. Viteza schimbărilor din jurul nostru este copleșitoare. De îndată ce cineva declară că „nu se poate face“, altcineva deja o face. Lumea digitală ne poartă cu mare viteză de la un eveniment de viață la altul. Așteptările sunt mari. Concurența este acerbă. Timpul este limitat.

Cum găsim strategiile adecvate pentru a gestiona cu succes această realitate și a rămâne relativ pozitivi, stabili și deschiși unii față de ceilalți? De foarte multe ori nu reușim.

Un client de-al meu m-a sunat cu următorul strigăt de ajutor.

„Avem probleme în echipa noastră. Ne certăm constant unul cu altul. Ședințele noastre sunt neconcludente și imposibil de gestionat. Nimeni nu îl mai ascultă pe celălalt. Toată lumea crede că are dreptate! Oamenii de la operațiuni și de la vânzări sar la gâtul celorlalți. Productivitatea este scăzută, iar moralul personalului este la cel mai scăzut nivel din toate timpurile. Pur și simplu nu ne putem permite să continuăm așa“.

Cât de des se confruntă echipele din organizațiile din întreaga lume cu astfel de probleme?

Luați un grup de oameni, rugați-i să lucreze împreună și observați ce se întâmplă. Vor apărea o multitudine de comportamente de tot felul. Pornim la drum cu intenții pozitive, dornici

să lucrăm și să reușim împreună și apoi, pe măsură ce ne familiarizăm unii cu alții și ne dăm la o parte măștile, apar tendințele noastre mai distructive, când începem să judecăm, să dăm vina pe alții, să ne plângem și să bârfim. Aceste comportamente sunt pe cât de irezistibile pentru noi, pe atât de toxice.

Dacă stai să te gândești bine, cei mai mulți dintre noi ajungem la vârsta adultă fiind slab echipați cu abilitățile de colaborare necesare pentru a crea medii de lucru înfloritoare. În ciuda celor mai bune intenții ale noastre, ajungem adesea să ne purtăm greșit unii cu alții și să deteriorăm relațiile. Creșterea personală și autogestionarea nu sunt încă recunoscute ca abilități fundamentale în educația timpurie, astfel încât primele noastre relații, bazate pe încercări și erori, se strică, iar noi pierdem mulți dintre cei mai formatori ani doar supraviețuind, nicidecum înflorind în conviețuirea noastră cu ceilalți.

Avem așteptări false în ceea ce privește contractul nostru cu viața. Credem că lucrurile ar trebui să meargă așa cum vrem noi. Nimeni nu ne avertizează că oamenii ne vor dezamăgi în mod constant, nu vor fi de acord cu noi, ne vor frustra și că noi vom face același lucru. Învățăm în mod dureros că nu toată lumea ne place sau vrea să fie cu noi și că pur și simplu așa stau lucrurile.

Cum stărnim emoții

Cu toții stărnim emoții oriunde mergem. Suntem pachete de emoții în mișcare. Ceea ce facem, ceea ce spunem, cum spunem, cum arătăm, cum vorbim, chiar și modul în care mâncăm declanșează în mod constant reacții în oamenii din jurul nostru, fie că sunt pozitive, neutre sau negative. Poate fi un cuvânt, o frază, o expresie facială, un ton al vocii, o atitudine sau un eveniment. Nu putem să NU avem o influență asupra lumii din jurul nostru. Chiar și atunci când suntem izolați, ne influențăm în mod constant!

Adesea ne găsim în trei situații recurente care declanșează emoții:

1. Vom declanșa emoții în alte persoane prin propriul nostru comportament.
2. Alte persoane ne vor stârni nouă emoții prin comportamentul lor.
3. Vom fi martori la modul în care își stârnesc reciproc emoții alte persoane.

Putem să ne asumăm un rol activ și să intervenim asertiv în fiecare dintre aceste situații sau putem să ne ascundem și să cedăm. Aceasta este alegerea noastră, și această alegere va afecta în mod direct succesul tuturor relațiilor noastre zilnice.

Haideți să dăm un exemplu despre ce se întâmplă cu cele 5 scaune atunci când suntem stârniți de atitudinea sau de comportamentul altcuiva.

O simulare cu 5 scaune

Imaginează-ți că ești într-o ședință. Explici o idee la care ai lucrat pentru un nou proiect, când unul dintre colegii tăi, Johan, te întrerupe cu:

„Este o idee prostească! Nu va funcționa niciodată.“

Aceasta este o provocare. Toți ochii sunt ațintiți asupra ta acum. Cum vei reacționa? Iată mai jos cinci reacții diferite din partea celor 5 scaune. În fiecare scaun ne uităm la 1) ce am putea gândi despre provocare și 2) ce am putea spune. Apoi examinăm comportamentele și atitudinea care ne determină reacția.

În Scaunul de Atac

Ne gândim:

„Ce obraznic! Cine naiba se crede ăsta. Idiotul!“

Am putea spune:

„Întotdeauna faci asta. Întotdeauna te bagi și invalidezi ideile oamenilor înainte ca aceștia să fi avut ocazia să termine de vorbit. Nu poți să-i asculți măcar o dată?“

Comportament:

Tonul vocii noastre este agresiv și acuzator. Nonverbal, îi trimitem săgeți cu privirea în timp ce fierbem pe înăuntru.

Atitudine:

În acest scaun, interpretăm imediat fraza declanșatoare ca fiind un atac personal și îi răspundem cu un contraatac. Ne încărcăm armele verbale și tragem. Această persoană trebuie să fie pusă la locul ei. Egoul nostru trebuie protejat și apărat. Ne simțim indignați și lăsăm să se vadă asta!

În Scaunul Îndoielii de Sine

Ne gândim:

„Presupun că are dreptate. Încă o idee proastă de-a mea! Întotdeauna dau greș. Ar fi trebuit să-mi țin gura. Nu știu de ce m-au desemnat pentru proiectul ăsta.“

Am putea spune:

„Da, cred că ai dreptate. De obicei ai dreptate. Nu e o idee prea bună.“

Comportament:

În acest scaun devenim conștienți de noi înșine. Am fost atacați, iar noi ne ghemuim în apărare. Ne retragem din întâlnire, simțim o supărare care ne copleșește, care se resimte în corp, stîmă de sine e spulberată, iar încrederea în sine ajunge la cel mai scăzut nivel. Și începem să inventăm o scuză pentru a nu participa la următoarea întâlnire.

Ne respingem pe noi înșine și cedăm în fața convingerii că nu suntem suficient de inteligenți sau demni de respect și considerație din partea celorlalți. Ne simțim neputincioși și slabi. Ne autosabotăm.

În Scaunul de Așteptare

Ne gândim:

„Stai calm acum. Nu o lua personal. Nu vreau să reacționez exagerat. Aș putea regreta mai târziu. Oprește-te. Gândește. Respiră. Numără până la 10! Ia să examinăm situația din toate unghiurile“.

Alegem să NU reacționăm. Să NU vorbim.

Ne gestionăm pe noi înșine.

Comportament:

Luăm lucrurile mai ușor. Ne oprim. Observăm. Nu mai judecăm. Respirăm adânc, ne liniștim corpul și mintea și încercăm să ne găsim sursa de stabilitate interioară. Suntem la datorie. Foarte atenți. Privim cu atenție potențialele autosabotaje. Ne pregătim pentru următoarea mișcare potrivită.

Atitudine:

Ne aflăm în Scaunul de Alegere. Știm că dacă răspundem din Scaunul de Atac sau din cel al Îndoielii de Sine, fie vom deteriora relația, fie ne vom autosabota. Ne hotărâm să nu luăm lucrurile personal. Lucrăm pentru a avea control asupra noastră și a situației. Scopul nostru este să fim eficienți, nu să reacționăm.

În Scaunul Detectării

Ne gândim:

„Uau! Tocmai ce m-ai întrerupt. Asta e foarte enervant. Mi-ar plăcea să pot contribui în mod deschis cu ideile mele fără ca

acestea să fie respinse. Sunt deschis la dezacorduri, dar aș aprecia un pic de respect în primul rând și, de asemenea, niște explicații raționale sau claritate.

Am putea spune:

„Văd că nu sunteți de acord cu mine și sunt curios să înțeleg de ce, dar, înainte de asta, pot să termin de explicat ideea mea?“

Comportament:

Suntem calmi și asertivi. Nu există agresivitate sau pedeapsă în vocea noastră.

Rămânem stabili din punct de vedere emoțional și spunem ce gândim în mod clar și respectuos. Suntem transparenți cu privire la ceea ce simțim și ne îngrijim de nevoile noastre. Solicităm colaborare din partea celorlalte persoane.

Atitudine:

Intrăm în contact cu sentimentele care apar în noi când auzim cuvintele colegului nostru și ne recunoaștem nevoia de respect, apreciere și contribuție. Ne concentrăm pe satisfacerea nevoilor noastre în acest moment. Ne folosim puterea de observație și gândim obiectiv și strategic, mai degrabă decât emoțional. Ne exprimăm într-un mod respectuos.

În Scaunul Conectării

Ne gândim:

„A fost un răspuns brusc. Pare vizibil iritat de ceea ce am spus. Mă întreb ce a declanșat acest răspuns la el? Pare foarte convins de ceva. Sunt curiosă să aflu de ce a reacționat așa.“

Am putea spune:

„Este evident că am spus ceva care nu este în concordanță cu gândirea ta, așa e? Sunt curios să aflu ce ai în minte. Ce anume din ideea mea nu funcționează pentru tine?“

În acest scaun dăm dovadă de o curiozitate autentică. Ne mutăm atenția de la noi înșine la cealaltă persoană. Privim dincolo de emoțiile, judecata și critica lor și încercăm să înțelegem ce nevoi ar putea avea și ce nevoi nu sunt satisfăcute.

Atitudine:

Intenția noastră este de a conecta mai degrabă decât de a corecta. Dorința noastră este de a continua discuția în ciuda emoțiilor. Suntem curioși și nu judecăm reacția celeilalte persoane. Empatizăm cu ei și căutăm în mod proactiv să înțelegem de ce anume au nevoie. Întrebarea noastră principală este: „Ce este important pentru ei în acest moment?“. Obiectivul nostru final este să ne satisfacem atât propriile nevoi, cât și pe cele ale persoanei cu care comunicăm, în cadrul unei înțelegeri colaborative.

Reflecție

Fără a cunoaște întregul context al situației, ce reacție de mai sus ar fi fost cel mai probabil să aveți?

Ce impact ar fi avut fiecare dintre aceste reacții asupra celorlalte persoane prezente?

Cum ar fi afectat fiecare tip de reacție restul întâlnirii?

Așa cum am menționat anterior, fiecare scaun este o lume în sine, cu modele de gândire, atitudini și comportamente specifice. Ne mutăm în mod constant de pe un scaun pe altul în timpul zilei. Viața în Scaunul de Atac ne este foarte familiară, dar de obicei generează suferință. În scaunul Îndoielii de Sine avem tendința de a ne simți inconfortabil cu noi înșine și de a ne ascunde de viață. Dacă emoțiile noastre sunt puternice, nu acordăm atenție Scaunului Așteptării. Scaunul Detectării

ne invită să spunem ce gândim și să ne asumăm pe deplin responsabilitatea pentru propria viață, iar Scaunul Conectării ne inspiră să ne conectăm profund cu ceilalți.

Cu toții experimentăm niveluri diferite de confort în fiecare dintre aceste scaune și avem cu toții preferatele noastre.

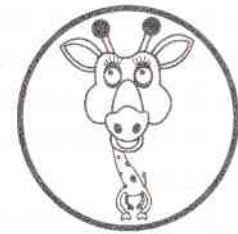
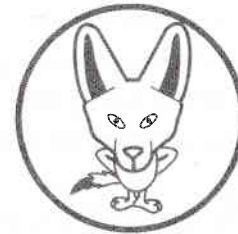
Lucrul cu cele 5 Scaune este conceput pentru a crea o schimbare în noi. Pe măsură ce devenim mai conștienți de reacțiile noastre de la un moment la altul în fața lucrurilor care ni se întâmplă în viață, ni se deschid noi opțiuni cu privire la modul de a interacționa unii cu alții. Pe măsură ce trecem de la Scaunul 1 la Scaunul 5, ne imbarcăm într-o călătorie de transformare:

- de la judecată la empatie
- de la rezistență la acceptare
- de la victimă la jucător
- de la starea de semi-somn la conștiința reală
- de la separare la conexiune
- de la comportament inconștient la comportament conștient
- de la „ceea ce este“ la „ceea ce ar putea fi“

În capitolele următoare vom explora în profunzime fiecare scaun. Dar, înainte de a face acest lucru, trebuie să vă spun mai multe despre doi dintre jucătorii fundamentali, Șacalul și Girafa.

CAPITOLUL DOI

Observarea
Șacalului
și a Girafei



Cu mai mulți ani în urmă, am participat la un curs intens de nouă zile de Comunicare Nonviolentă în prezența regretatului său fondator, Marshall Rosenberg, un om a cărui contribuție la pacea mondială a fost monumentală. Acel curs mi-a schimbat viața. Mi-a influențat profund modul meu de a simți, de a gândi și de a comunica în lume. De asemenea, am făcut cunoștință cu două metafore foarte puternice create de Marshall Rosenberg însuși, pe care le folosesc în mod constant în cadrul Programului celor 5 Scaune. Acestea sunt „Șacalul“ și „Girafa“.

Șacalul și Girafa sunt metafore simple, dar puternice, sub forma unor păpuși de mână. Aceste păpuși au rolul de a ne reaminti calitatea gândurilor pe care le producem în orice moment.

Gândește-te la un Șacal. Ce îți vine în minte? Un animal care se hrănește cu resturi, mic, viclean, oportunist, care își apără cu înverșunare teritoriul de intruși. Apoi gândește-te la o Girafă. Ce îți imaginezi? Un suflet înalt, grațios și nobil, protector al savanei și deținător al celei mai mari inimi dintre toate animalele terestre.

Șacalul reprezintă gândurile noastre critice și comportamentele ostile, în timp ce Girafa reprezintă comportamentele și gândurile noastre înțeleghătoare, care generează armonie și bunăstare. Care animal, în opinia ta, este mai dominant în lumea noastră?

Pentru tine

Am un exercițiu pentru tine, pentru a aduce acest lucru la viață. Vei merge la o vânătoare de Șacali pentru a observa unele

dintre comportamentele personale ale Șacalului în acțiune. Dacă îți place să citești pe sărite sau nu ai timp pentru o lectură completă, te rog să nu sări peste această parte! Este crucială.

Provocarea 1: Exercițiul „Vânătoarea de Șacali“

Mergi la pagina 215, urmează instrucțiunile și întoarce-te cu concluziile tale. Dacă dorești să faci acest exercițiu cu colegii sau cu echipele din care faci parte, descarcă-l în mai multe exemplare din secțiunea The Academy (Academia) de pe site-ul www.the5chairs.com. Succes!

Revenind, care au fost concluziile tale? Câte răspunsuri ai bifat? Câte alte gânduri neproductive ai reușit să produci?

Nu dispera. Cu toții o facem. Este natura umană. Eckhart Tolle observă în cartea sa *Puterea Prezentului (The Power of Now)*, că „aproximativ 80% până la 90% din gândirea majorității oamenilor nu este doar repetitivă și inutilă, ci, din cauza naturii sale disfuncționale și adesea negative, o mare parte din ea este și dăunătoare.“

S-ar putea să ți se pară oarecum extrem, dar, dacă ne uităm bine la modul în care gândim în majoritatea timpului, observațiile sale sunt destul de realiste.

Acum am o altă provocare pentru tine.

Provocarea 2: Vânătoarea de Șacali continuă

În timp ce te afli la locul de muncă, în loc să te concentrezi pe propriul comportament, observă-ți de această dată colegii. Următoarea ședință îți va oferi un teren de vânătoare superb.

Atunci când te afli într-o discuție cu colegii, activează butonul de observator din interiorul tău. Analizează cuvintele, gândurile, comportamentele și atitudinile colegilor în timp ce aceștia participă la discuție. Nu uita să fii atent și la comportamentele de Șacal mai puțin evidente, cele tăcute sau