

Traducere: Tatiana Chera

Coperta: Marian Burtea

Copyright © 2014 by Marcia Reynolds
Berret-Koehler Publishers, Inc.
235 Montgomery Street, Suite 650
San Francisco, California 94104-2916
www.bkconnection.com

Copyright © 2018 Editura BMI

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

REYNOLDS, MARCIA

Zona de disconfort : cum transformă liderii conversațiile dificile în oportunități/

Marcia Reynolds. - București : Editura B.M.I., 2018

ISBN 978-606-8038-41-4

005

Editura BMI

Aleea Baiut nr. 11, sector 6, București

Tel/Fax: 0314.206.693; 0721.29.20.05

Web: www.topbook.ro; E-mail: editurabmi@gmail.com

MARCIA REYNOLDS

ZONA DE DISCONFORT

Cum transformă liderii conversațiile dificile
în oportunități



CUPRINS

Introducere	
De ce ar fi bun disconfortul?.....	7
Capitolul 1	
Criteriile alegerii unei conversații în zona de disconfort.....	17
Capitolul 2	
Ce vine mai întâi?	35
Capitolul 3	
Harta și reperele conversației.....	57
Capitolul 4	
Cum să ascultați ca să știți ce să spuneți	82
Capitolul 5	
Noua perspectivă – folosirea conversațiilor în zona de disconfort pentru înlăturarea barierelor	103
Capitolul 6	
Transformarea – folosirea conversațiilor în zona de disconfort pentru a accepta viitorul.....	132
Capitolul 7	
Alcătuirea propriului plan strategic de dezvoltare	161
Note	175
Mulțumiri	183
Index	185
Despre autor	188

Introducere De ce ar fi bun disconfortul?

Zona de disconfort este acel moment de incertitudine când oamenii au cea mai mare deschidere față de învățare.

În ziua când am demisionat din ultimul meu post într-o corporație, unul dintre vicepreședinții acesteia a intrat la mine în birou și mi-a spus: „Nu se poate să pleci. Cu cine o să mai discut eu?“ Îmi amintesc de prima noastră discuție aprinsă, cu cinci ani în urmă, pe când el era șeful departamentului de calitate, iar eu eram o fată sentimentală, nou angajată, a cărei sarcină era să-i facă pe membrii personalului să accepte mai lesne schimbările petrecute în organizație. Eram ca niște străini veniți din lumi total diferite. Dar am reușit să creăm împreună un program care a inițiat o transformare culturală în urma căreia organizația a devenit cea mai performantă dintre firmele IPO (de la *initial public offering*, n. trad.) din Statele Unite în 1993.

Am avut multe conversații în care i-am chestionat concepțiile legate de ceea ce îi motivează pe oameni, i-am pus sub semnul întrebării ideile despre leadership, i-am cercetat sursa emoțiilor sale când nu mai voia să aibă de-a face cu mine și l-am ajutat să înțeleagă că abandonarea unora din deprinderile și perspectivele sale ar fi putut să-l ajute să realizeze pentru companie ceea ce consideră el însuși posibil. Uneori nu mă prea agrea, dar ajunsese să aibă încredere în mine chiar și când greșeam. Și eu am învățat

o mulțime de lucruri, atât despre firmă și domeniul ei, cât și despre modul cum pot fi transformați liderii și organizația lor. Începusem amândoi să ne simțim surprinzător de confortabil să purtăm conversații inconfortabile.

Regretul lui de a pierde conversațiile noastre regulate m-a îndemnat să parcurg o pregătire formală pentru a deveni coach. Apoi am dobândit o diplomă în psihologia organizațională, pentru a putea îmbogăți și sistematiza lucrurile pe care le găseam utile în coaching pentru îmbunătățirea atitudinii oamenilor în cadrul conversațiilor pe care ei le găsesc dificile. Eu însămi fusesem ajutată de niște maeștri să fac față unor situații în care mecanismele defensive îmi erau spulberate de afirmațiile interlocutorilor, iar mintea mea avea nevoie de timp ca să se reorganizeze și să interpreze noile perspective. Am oferit lecții și instruire mai multor lideri din lume, ajutându-i să învețe cum să creeze momente de cotitură în conversațiile lor. Am constatat că liderii care ajung să stăpânească arta de a-i ajuta pe interlocutori să-și gestioneze punctele nevralgice, petele oarbe, fixațiile și rezistența nu sunt doar mai eficace, ci și mai capabili să rămână în memoria oamenilor și să fie respectați.

În cartea *Synchronicity*, Joseph Jaworski spunea că liderii care au cel mai mult succes sunt cei care îi ajută pe oameni să-și creeze noi realități.¹ Liderul participă la conversații care scot la lumină elementele de filtrare și încadrare ale interlocutorului. În momentul când sunt dezvăluți factorii care determină sensul unei situații, viziunea asupra a ceea ce este adevărat se modifică și devine mai clară.

Pentru a se putea realiza o schimbare durabilă și pozitivă, este necesară modificarea viziunii asupra adevărului. Dar pentru a reuși acest lucru, este nevoie să vă deprindeți cu perturbările și

tensiunile ce apar într-o conversație, creând o zonă de disconfort care poate da naștere unor idei noi. Un lider care învață să folosească zona de disconfort reușește să scoată în evidență potențialul, nu problemele.

Ce este zona de disconfort?

Pentru a ne putea înțelege pe noi însine și lumea din jur, mintile noastre își creează o serie de constructuri și reguli, pe care apoi începem să ni le apărăm fără să ne gândim prea mult la acest lucru. Michael Gazzaniga, psiholog și expert în neuroștiințe, afirmă că oamenii ajung să se blocheze în procesele lor automate de gândire, închipuindu-și că acționează conștient și deliberat.² „Procesele noastre conștiente nu sunt decât vârful aisbergului celor subconștiente“ afirmă Gazzaniga.³ Când ne întrebă cineva de ce am procedat într-un anumit fel, găsim imediat un răspuns ad hoc, potrivit oricărei situații, chiar dacă în acel moment nu pare să aibă prea mult sens. Astfel de interpretări nu fac, de fapt, decât să limiteze procesele mentale ale finței umane, îngustându-i gândirea.

Pentru a-i ajuta pe oameni să gândească altfel, trebuie să le combatem acest tip de procesare automată.⁴ Metoda cea mai bună este atacarea convingerilor și concepțiilor care le creează sistemele de referință și scoaterea la suprafață a temerilor, nevoilor și dorințelor pe care se fundamentează construcțiile lor. Trebuie deci provocată o breșă în câmpul de forțe ce le protejează simțul realității, înainte ca ei să fie în stare să-și exploreze și să-și examineze activ convingerile și comportamentele, iar apoi să și le schimbe.

Oamenii trebuie sărniți prin comentarii surprinzătoare la adresa comportamentelor lor și prin întrebări care să-i facă să se opreasă și să se gândească la ce spun. Când reușim să-i

clătinăm cuiva eşafodajul mental, acesta se întrerupe pentru a-şi lăsa creierul să interpreze situația respectivă. Apoi un puls de adrenalină îi poate cauza interlocutorului o reacție emoțională – de la râs nervos la mânie – înainte să înceapă să înțeleagă ce se întâmplă. Dacă acționăm în acest moment, ajutându-l să-și cristalizeze noul mod de conștientizare, el va reuși să-și facă schimbări în procesul său de gândire. Dacă însă nu facilităm acest proces, este posibil să intervină orgoliul interlocutorului, justificându-i vechiul comportament.⁵

Zona de disconfort este acel moment de incertitudine când oamenii au cea mai mare deschidere față de învățare. În acel moment se produce o reacție emoțională ce semnalează șansa ca ei să-și creeze o nouă perspectivă, să vadă o altă soluție la problemele lor, și până la urmă să crească și să se dezvolte. Joshua Fields Millburn și Ryan Nicodemus, autori ai cărții *Minimalism: Live a Meaningful Life*, definesc această stare ca pe un moment când te simți gol în fața mulțimii: „fiindcă atunci când ești gol ești cel mai vulnerabil. Și tocmai când ești mai vulnerabil se produce acea creștere radicală.”⁶

Fiind vorba de stări emoționale, disconfortul poate fi simțit de ambii participanți la conversație. Disconfortul liderului sau coachului are însă doar o valoare secundară pentru acest proces și, cu timpul, s-ar putea chiar să nu se mai producă. Pentru a realiza o transformare veritabilă în gândirea și comportamentul interlocutorului, trebuie să acceptăm să-i atacăm concepțiile, convingerile, să-i întrerupem tiparele de gândire, să-i surcircuităm procesele logice chiar dacă aceste lucruri îi cauzează disconfort. Aceasta este conversația în zona de disconfort.

Când procedăm așa, ne putem aștepta la o serie de reacții posibile. Unele sunt minime: „A, da, înțeleg ce vreți să spuneți!“.

La celălalt capăt al spectrului, interlocutorul se poate simți profund stânjenit, solicitând un timp de gândire ca să înțeleagă ce s-a întâmplat, în special dacă a avut un comportament distructiv, fără să fi fost, până în acel moment, conștient de impactul acestuia. De multe ori, oamenii încep să râdă de ei însiși, dar pot să se și indispuñă, dacă li se pare dificil să accepte adevărul.

Gândiți-vă la propria dumneavoastră experiență: nu vă pomeniți niciodată că descoperiți brusc o soluție nouă și uluitoare stând la birou și rearanjându-vă lucrurile. Nu aflați care este adevărul despre propriul viitor doar reflectând în intuneric la vechi discuții. Nu vă declanșați schimbări profunde în viața personală și profesională prin revelații bruște pe care vi le produceți singur. Soluția bruscă, adevărul uluitor și înțelegerea profundă care nu vă lasă nicio altă opțiune decât să vă schimbați modul de gândire vin doar în urma unor întrebări disruptive și a unor reflecții adânci, declanșate de altcineva.

Așa cum nu vă puteți gădila singur, nu puteți să vă explorați singur propriile gânduri. Creierul va încerca să vă desensibilizeze și să vă blocheze auto-explorarea. Dar atunci când vine cineva în care aveți incredere să vă ia în discuție raționamentele, să vă pună întrebări incisive, capabile să vă clătine sistemele de protecție, creierul se vede forțat să-și reordoneze datele și procesele din registrele memoriei pe termen lung. Pentru moment, o astfel de perturbare produce disconfort. Vă poate provoca mânie sau tristețe, sau, la fel de bine, vă poate face să râdeți, după o primă tresărire în fața a ceea ce se întâmplă. Dar pentru a se putea produce o restructurare, trebuie să existe o oarecare miză emoțională.

Această carte vă va arăta în primul rând cum să vă întemeiați relația cu interlocutorul. Este nevoie ca persoana respectivă să simtă un anumit grad de incredere, să se simtă în siguranță, să nu

creadă că încercați să o manipulați. Apoi, cartea vă va arăta cum puteți folosi confruntarea pozitivă, feedbackul onest și întrebările incisive capabile să declanșeze în mintea interlocutorului schimbări în percepție, imaginea de sine și comportament. Recompensa dumneavoastră va fi mai presus de simpla obținere de rezultate bune, creându-vă sentimentul profund al împlinirii de îndată ce veți vedea transformările pe care reușește interlocutorul să le aducă modului său de gândire.

Cel mai potrivit moment pentru o conversație în zona de disconfort

Imaginați-vă că aveți o conversație cu o femeie despre care știți că este inteligentă și dedicată muncii sale, dar care se plâng că se află într-o situație din care nu vede ieșirea și care se ferește de schimbările pe care i-au spus alții că ar fi cazul să le facă. Probabil vă întrebați de ce oare nu vede persoana respectivă ce este în interesul ei să facă. Vreți să nu vă mai concentrați doar pe problemă. Vreți ca interlocutoarea să încearcă în schimb ceva nou. Vreți să iasă din blocajul în care se află. Îi oferiți feedback, dar ea nu vă ia în seamă opinia. I-ați sugerat soluții, dar conversația se tot întoarce la lucrurile care nu merg. Acesta este momentul perfect pentru o conversație în zona de disconfort!

Sau puteți folosi abilitățile respective pentru a atrage și a păstra angajații cei mai talentați. O situație economică proastă ține sub control nemulțumirea angajaților. Dar din momentul în care economia dă unele semne de stabilitate, oamenii încep să-și caute de lucru în alte părți, în special cei mai ambițioși și mai buni dintre ei. Aceștia încep să-și dedice o mare parte din timp și din atenție găsirii de noi oportunități, eventual la firmele concurente.

Când economia merge bine, bunele relații cu angajații au un rol critic pentru păstrarea celor mai talentați dintre ei, ca și pentru implicarea lor în îmbunătățirea productivității și inovației. Îmi amintesc ce succese repartau firmele de head-hunteri prin înfloritorii ani '90, când compania în care lucram își pierdea cei mai buni specialiști în favoarea angajatorilor care ofereau salarii mai mari. Din fericire, mulți dintre acei angajați s-au reîntors la matcă de îndată ce au luat contact cu culturile acelor concurenți, care nu reușeau să-i inspire și nu erau atât de grijulii ca noi.

O bună cale de a păstra cei mai talentați angajați este să-i ascultăm, să avem încredere că vor găsi cele mai bune soluții, să le oferim oportunități de a se dezvolta, inclusiv de a-și îmbogăți gândirea, nu numai abilitățile. Un studiu publicat în *Harvard Business Review* a constatat că există în rândul tinerilor cu perspective profesionale foarte bune aflați în posturi de mare vizibilitate și înaltă responsabilitate un nivel ridicat de insatisfacție față de calitatea mentoringului sau coachingului care li se oferă.⁷ Pare să existe un mare decalaj între ceea ce vor angajații buni și ceea ce cred conducerile firmelor că vor ei – demonstrând astfel că liderii nu-și ascultă oamenii cu atenție.

Este clar că liderii trebuie să petreacă mai mult timp cu angajații talentați, să afle cum să-i ajute să-și analizeze problemele, să-și privească situația în mod mai strategic, să crească și să-și depășească propriile limite. Cartea *Zona de disconfort* vă va oferi astfel de aptitudini.

Ce veți obține citind această carte

Cartea de față numește *lider* orice persoană angajată într-o conversație care vizează creșterea gradului de conștientizare al

unui interlocutor sau mai mulți. Puteți fi lider de grup, agent al schimbării, coleg, coach intern sau extern, sau consultant.

Vom numi *interlocutor* orice persoană cu care discutați, indiferent de natura relației pe care o aveți cu aceasta. Ori de câte ori vă angajați într-o astfel de conversație, nu trebuie să conteze modul cum este perceput statutul fiecărui. Interlocutorul nu vă este protejat, subordonat sau student. Persoana respectivă trebuie să simtă că-i sunteți partener egal în călătoria pe care o face. Modul cum vă puteți asigura respectul interlocutorului va fi explorat în Capitolul 2.

Capitolul 1 se va ocupa de modul în care diferă conversația în zona de disconfort de alte conversații și de alte tehnici de coaching, și vă va arăta când sunt cel mai utile astfel de conversații. Tehnicile respective nu sunt niște remedii universale, valabile pentru orice fel de dileme. Pentru a obține efectele dorite, trebuie respectate anumite criterii. Capitolul 1 va explora condițiile care trebuie îndeplinite pentru a se ajunge la rezultatele așteptate.

Când vă începeți conversația, trebuie să parcurgeți anumiți pași necesari pentru a vă câștiga încrederea interlocutorului și pentru a-l convinge, în momentul când îi provocați disconfortul, că intențiile dumneavoastră sunt pozitive și că rezultatele vor fi constructive atât pe termen scurt, cât și lung. Capitolul 2 vă va oferi îndrumările privind crearea unei astfel de *bule de siguranță*, în care poate fi fructificată cel mai bine conversația în zona de disconfort.

Capitolele 3 și 4 descriu pașii de urmat și vă oferă exemple privind furnizarea unui feedback onest, folosirea afirmațiilor reflexive și informative, și punerea de întrebări incisive, menite să înlăture barierele și să lărgescă viziunea interlocutorului. În privința formării abilităților dumneavoastră, sunt incluse

metode de observare a propriilor moduri de procesare internă și a sistemelor proprii de protecție, ca și de înțelegere a funcționării acestor sisteme în cazul interlocutorului. Veți învăța cum să ascultați folosindu-vă toate cele trei centre de procesare ale rețelei dumneavoastră neuronale – cap, inimă și abdomen – menținându-vă tot timpul atenția îndreptată asupra persoanei cu care discutați.

Capitole 5 și 6 prezintă abordările folosite într-o serie de studii de caz, pentru a vă ajuta să implementați mai bine ceea ce ați citit. Capitolul 5 vă arată cum puteți pătrunde dincolo de rutinele defensive, îndelung ancoreate, ale interlocutorului, care îl împiedică să se schimbe sau să facă față problemelor sale în modul cel mai productiv. Capitolul 6 explorează o serie de cazuri în care liderul și-a ajutat oamenii să-și depășească obstacolele ce-i împiedică să-și fructifice propriile calități și pasiuni.

Capitolul 7 vă va arăta cum să implementați abilitățile formate aici. Vă va oferi sugestii și resurse care să vă ajute să deveniți mai degajat și mai competent în conducerea conversațiilor în zona de disconfort. Veți afla totodată cum să găsiți sau să vă creați comunități de sprijin, cu care să împărtășiți informații și studii de caz, să vă exersați abilitățile în grup și să duceți mai departe ceea ce ați învățat în această carte.

Liderii buni își ajută oamenii să-și lărgescă orizontul de gândire. Cu cât reușesc mai bine să le pună neuronii în mișcare, cu atât le cresc şansele de a inova, de a obține realizări neașteptate, de a-și continua creșterea și dezvoltarea. Concret, veți putea constata că se îmbunătășește nivelul de angrenare a angajaților și că îi puteți păstra mai lesne pe cei mai talentați dintre ei, ceea ce are efecte pozitive asupra profitabilității firmei. În privința relațiilor interumane, rezultatul poate fi și mai satisfăcător pentru

dumneavoastră, pe măsură ce începeți să apreciați adevărata forță a acestor conversații. Cartea *Zona de disconfort* vă va oferi mijloacele de a declanșa conversații provocatoare cu cei cu care lucrați – și poate că întreaga organizație va deveni un tărâm nou al creativității și curiozității neînfrâname.

Capitolul 1

Criteriile alegerii unei conversații în zona de disconfort

„Funcția leadershipului este de a produce mai mulți lideri, nu mai mulți aderenți“

Ralph Nader, din *Crashing the Party*

Pe când îi comunicam șefului cele mai recente nemulțumiri ale mele la adresa colegilor, acesta a emis un oftat atât de sonor, încât m-am întrerupt la mijlocul frazei. Văzând că are toată atenția mea, mi-a spus: „Știu că muncești din greu, că vrei tot ce-i mai bun pentru companie, dar nimeni nu pare să se ridice la înălțimea așteptărilor tale. Există cineva care să ţi se pară ţie suficient de bun?“

Am rămas încremenită mai mult timp. Când am reușit în fine să expir, am simțit cum mi se scurge tensiunea în jos prin brațe și se instalează grea în picioare. Mă simțeam deopotrivă stânjenită și uluită. Odată îmi făcuse și coachul meu o observație similară, când tunam și fulgeram în legătură cu randeuurile mele nereușite. Iată cum îmi ridic și acum, la locul de muncă, un zid de apărare. Tot ce puteam spune era „Sigur, aveți dreptate“. Știam însă că relația mea profesională cu șeful se schimba pentru totdeauna.

Întrebarea pe care mi-a pus-o șeful m-a forțat să-mi recunosc un tipar comportamental care mă împiedicase să mă implic