

# Criza, tranziția și transformarea: Instrumentele de gestionare a schimbării

de Robert Dilts

Lumea se confruntă cu o criză pe care nu o mai putem pune pe seama unor teroriști tenebroși. Problemele de genul recesiunii economice, escaladării violenței și accelerării degradării mediului ne indică faptul că ne-am distanțat tot mai mult de propria persoană, de ceilalți și de lumea din jur. Am atins un asemenea stadiu colectiv de separare încât acesta a declanșat o criză ce îi trezește pe mulți. Fiecare dintre noi se confruntă cu această situație în propria manieră, iar provocările sunt diferite în funcție de circumstanțele individuale.



**Criza, tranziția și transformarea** sunt trei dinamici cheie pe care trebuie să învățăm să le gestionăm în această perioadă în care o răsturnare profundă zguduie fundamentele familiilor, afacerilor și organizațiilor noastre, precum și ale societății în general.

**Criza**, prima dintre cele trei faze ale procesului de transformare, este caracterizată de abaterea bruscă de la situațiile sau reacțiile cu care ne-am obișnuit. Termenul provine din grecescul *krisis*, ce înseamnă „decizie” (de la *krinein* - a decide). Dicționarul Webster definește criza drept un „*punct de cotitură*”, „*momentul în care trebuie decis dacă o relație sau o succesiune de acțiuni își continuă cursul sau vor fi modificate sau terminate*”. Potrivit dicționarului Merriam-Webster criza este „*o stare de lucruri instabilă sau un moment crucial în care se impune luarea unei decizii, în special o decizie*”

*caracterizată de probabilitatea producerii unor consecințe extrem de nedorite*". Această perspectivă este reflectată și de ideograma chineză a crizei, ce este sinteza ideogramelor pentru „**pericol**” și „**oportunitate**”.

În domeniul medical, de exemplu, termenul criză este utilizat pentru a descrie momentul în care o boală acută sau o febră poate evolua în sensul însănătoșirii sau al înrăutățirii. Altfel spus, „criza este acea schimbare din evoluția unei boli care indică dacă efectul acesteia va fi însănătoșirea sau moartea”.

Crizele se pot produce și în organizații și sisteme sociale, conducând la o stare de confuzie în privința naturii sau direcției sale de evoluție.



În cea de-a doua fază, **tranziția**, lucrurile se pun în mișcare. Noul set de structuri încă nu s-a format însă, nu s-a ajuns la destinație și nici nu se știe prea bine care ar putea fi această destinație. Sigura certitudine din timpul acestei faze este că s-a renunțat la vechea stare de lucruri, fără însă a se fi ajuns într-un nou punct de stabilitate.

**Transformarea**, a treia fază, marchează emergența unei noi forme de coerență. Transformarea implică dezintegrarea vechii structuri, ce devenise excesiv de rigidă și nu mai era viabilă. Dezintegrarea produce regresia spre o stare primitivă, mai puțin integrată, ce ne aduce într-un contact mai direct atât cu umbrele, cât și cu resursele noastre, ce nu fuseseră recunoscute sau utilizate anterior. Dacă avem capacitatea de a rămâne concentrați pe noi înșine și conectați la

marele câmp de conștiință ce cuprinde toate aceste exprimări, putem obține o stare de expansiune, inovare și reorganizare generativă.

În acest fel, călătoria prin criză, tranziție și transformare implică trecerea de la **rigiditate** la **regresie** și **reorganizare**. Cine are instrumentele, resursele și hărțile necesare pentru această călătorie, poate ajunge la un nivel superior de unitate, ce include și transcede stadiile anterioare.

Se spune că lucrurile se schimbă mereu, dar nu totdeauna și progresează. În perioadele de schimbări dramatice, apar multe provocări de genul confruntării cu frica de necunoscut, de nefamiliar, gestionarea pierderilor, conștientizarea

**Se spune că lucrurile se schimbă mereu, dar nu totdeauna și progresează.**

vulnerabilităților. Acestea ne pot declanșa strategii de supraviețuire neadecvate: atac, fugă sau rigiditate (înghețare), ce pot duce la regresie, inerție, ambivalență temporară, la dificultatea de a renunța la trecut, la confuzie și conflict.

Pentru a progresa prin schimbare, este importantă cultivarea calităților de genul flexibilității, stabilității, echilibrului, conectării și detașării (ceea ce înseamnă să fii centrat în „zona de excelență”). Este ușor să ne păstrăm echilibrul atunci când viața se scurge fără dificultăți, dar pentru a menține echilibrul în perioade turbulente, se impune ca toate aceste calități să fi fost dezvoltate atât de mult încât să ne fi „intrat în sânge”. Pregătirea pentru schimbări necesită un exercițiu permanent de pregătire pentru accesarea resurselor de genul:

- Acceptarea și valorificarea **crizei** și a schimbării, în locul supunerii față de acestea;
- Dezvoltarea unei stări de deschidere mentală plină de concentrare și relaxare corporală pregătită pentru acțiune.
- Adaptarea la **tranziții** și sporirea discernământului în gândire și acțiune pe durata lor.
- Dezvoltarea aptitudinii de a răspunde diferit fiecărei situații noi.
- Cultivarea înțelepciunii de a accepta ceea ce nu poate fi controlat și a ne integra aceluia flux de evenimente.
- Păstrarea conexiunii cu identitatea profundă, în perioadele în care ceilalți devin instabili.

- Păstrarea calmului și încrederii atunci când totul în jur pare de neînțeles.
- Învățarea abilității de a renunța la ceea ce este depășit, la vechile succese, pentru a descoperi o nouă coerență în **transformarea** ce emerge din criză și tranziție.
- Integrarea inteligenței raționale cu cea emoțională.

## Antrenamentul „jocului interior”

Dezvoltarea coachingului în ultimii 20 de ani a permis conștientizarea factorilor ce contribuie la succes în mediul profesional actual, atât de provocator și schimbător. Una dintre cele mai importante descoperiri este faptul că antrenarea persoanelor cu putere de decizie în privința „jocului interior” influențează hotărâtor obținerea de succese organizaționale.

„**Jocul exterior**” al oricărei activități se referă la aspectele comportamentale și de relație cu mediul. În sport, acesta implică aspectele fizice necesare practicării aceluși joc și modalitățile de utilizare a echipamentului (rachetă de tenis, minge, bătă, prăjină etc.). În mediul profesional, acesta se referă la utilizarea instrumentelor și implementarea procedurilor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor principale, ce permit să se concureze cu succes pe piață.

„**Jocul interior**” se referă la aspectele mentale și emoționale legate de acea activitate: atitudinea, părerea despre propria persoană și echipă, capacitatea de



concentrare eficientă, de gestionare a greșelilor și a stresului etc. Conceptul de „joc interior” a fost lansat de Timothy Gallwey (1974, 2000) ca o modalitate de sprijinire a atingerii excelenței în diferite sporturi (tenis, golf, schi etc.), muzică, dar și în afaceri și management. Succesul în toate aceste domenii implică folosirea minții în armonie cu corpul. Esența „jocului interior” este reprezentată de pregătirea mentală și emoțională pentru a obține performanțe deosebite.

Atunci când jocul interior cooperează cu cel exterior, acțiunile se desfășoară cu o excelență ce pare lipsită de efort, stare numită **„zona de excelență”**. Faptul că cineva este centrat pe sine și în „zona de excelență” este indicat de:

- senzația de încredere în sine, precum și absența fricii și îndoielii,
- nu există frica de eșec, ci certitudinea că obiectivele proprii vor fi atinse,
- prezența stării de deschidere mentală plină de concentrare și de relaxare corporală pregătită pentru acțiune,
- faptul că performanțele sunt obținute fără efort și fără a fi nevoie să se gândească la ele.



Contrariul acestei stări - reprezentat de anxietate, neîncredere, slabă mobilizare, frică, stres, paralizie mentală - stă la originea multor dificultăți și provocări din mediul profesional. Altfel spus, limitele oamenilor limitează organizația.

## Strategiile de supraviețuire

Alternativa la situarea în propria zonă de excelență este reprezentată de regresia spre strategiile de supraviețuire. Așa cum le sugerează numele, strategiile de supraviețuire sunt activate de perceperea unei amenințări la nivel fizic sau psihologic. Ele fac parte din programele de nivel foarte profund, prezente la toți oamenii și moștenite de la animale. Toate viețuitoarele și-au dezvoltat astfel de strategii de supraviețuire.

Principalele strategii de supraviețuire sunt **lupta** (atacul), **fuga** (evitarea) **înghețarea** (paralizarea) și **supunerea**. Ele sunt produse de structuri interne profunde și adesea inconștiente, ce se formează la vârste foarte fragede. Strategiile de supraviețuire fac parte din programele fundamentale ce susțin funcțiile de bază, reprezentând metaprograme ce ne modulează abordarea vieții și a relației cu ceilalți.

Aceste strategii fundamentale pot lua diferite forme, cum ar fi **rebeliunea, retragerea, cerșirea, autolimitarea, neafirmarea, disocierea de emoții, pasivitatea, seducția, convingerea că trebuie să-ți aperi poziția cu orice preț** etc. Cel mai adesea „supraviețuirea” nu este doar una fizică ci se referă la conservarea și apărarea identității și integrității personale, a valorilor și convingerilor fundamentale, a rolurilor și relațiilor în care ne-am implicat mult etc.

Este interesant că multe dintre strategiile de supraviețuire sunt și o modalitate **de atragere a atenției celorlalți**, nu doar una de evitare a pericolului. Atragerea unui tip special de atenție, în special din partea persoanelor importante, reprezintă o modalitate specifică de asigurare a supraviețuirii.



Ca în cazul tuturor comportamentelor, și în cazul strategiilor de supraviețuire este mai eficient să avem **o gamă întreagă de alternative**, pe care să le utilizăm în mod flexibil în funcție de context. Provocarea majorității strategiilor de supraviețuire, ce le diferențiază de situația în care suntem în „zona de excelență”, este faptul că **sunt controlate de frică**: o forță arhetipală ce are tendința de a ne descentra și a ne face să ne simțim dezrădăcinați și prinși într-o capcană. În loc să fim prezenți, deschiși și conștienți, ne deconectăm de mediu,



ne blocăm emoțional și mental. Acest lucru ne face să reacționăm neadecvat, astfel că adesea produce efectul paradoxal de escalada gravitatea situației, supunându-ne în final unor riscuri mai mari. Încercarea de a salva ceva pune în pericol alte elemente mult mai importante sau chiar fundamentale.

Acest lucru este evident mai ales atunci când **strategiile de supraviețuire se activează pentru a proteja un anumit model al lumii sau o anumită identitate** (Eul idealizat).

Majoritatea strategiilor de supraviețuire sunt concepute pentru a conserva ceea ce există deja și a evita riscurile. De aceea, ele nu sunt generative, adică nu promovează transformarea. Atunci când o strategie de supraviețuire este aplicată excesiv, acest lucru se datorează fricii. Efectul este limitarea opțiunilor și blocarea într-o stare de inerție. **Există o diferență fundamentală între supraviețuire și strădaniile zadarnice.**

Strategiile de supraviețuire se declanșează în mod natural atunci când ne confruntăm cu schimbări sau cu un teritoriu necunoscut, în special dacă bănuim că există posibilitatea defectării sau distrugerii structurii existente. În felul acesta, strategiile de supraviețuire pot fie să completeze, fie să interfereze cu evoluția și schimbarea generativă. Creșterea și evoluția implică în mod clar supraviețuirea (adică continuarea existenței), dar fără a ne bloca în cadrul vreunei strategii de supraviețuire, care să ne țină pe loc. Acest lucru este posibil doar dacă se produce o expansiune a conștiinței. De aceea, este important ca periodic să trecem în revistă, să ne îmbogățim și adaptăm strategiile de supraviețuire, extinzându-ne opțiunile astfel încât să includă **centrarea, acceptarea, iertarea, implicarea și flexibilitatea.**

Recunoașterea, gestionarea și adaptarea strategiilor de supraviețuire reprezintă o **competență fundamentală a coachingului generativ**. Fiind atât de profunde și fundamental legate de existența noastră, strategiile de supraviețuire nu reprezintă un domeniu ce poate fi supus doar unor ajustări de suprafață. Adaptarea lor la condițiile actuale implică analizarea contextului și activarea de noi resurse, la niveluri foarte diferite.



Puteți folosi oportunitatea venirii lui Robert Dilts în România, în perioada 24-26 aprilie 2009, ca să fiți îndrumat/ă direct de el în cadrul unei mulțimi de tehnici cuprinse în workshopul „**Coaching la nivelul identității**”. Intrați astfel într-un club select, din care mai fac parte managerii de top ai **Apple Computers, IBM, HP, Banca Mondială, Bank of America, Alitalia, Telecom Italia, Lucasfilms Ltd., Ernst & Young**, ce au beneficiat deja de acest privilegiu extraordinar.

## Sfat:

Este momentul optim să acționați, înainte ca evoluția crizei să vă constrângă să găsiți soluții cu mult mai scumpe. Rezervați-vă pe [www.dilts.ro](http://www.dilts.ro) locul la ceea ce presa deja prezintă drept „**Evenimentul de Coaching al anului 2009 în România**”. De aceea, acționați chiar acum și asigurați-vă toate beneficiile acestui workshop!