

ELEMENTE DE PSIHOTERAPIE SCURTĂ STRATEGICĂ ÎN CONTEXT ORGANIZAȚIONAL

ANDREI COSTIN ALEXANDRESCU*

Practică privată, Brain Agora AA SRL

Abstract

Organizations are much more interested in increasing the performance of leaders and key people – the context of the pandemic has exposed and exacerbated old problems, with a negative impact on organizational culture and expected results.

Many resources have appeared in the last ten years that organizations have appealed to for leadership and organizational culture improvement, but the results failed to show up or could not be measured - it seems that the focus is on false horizons.

This research paper argues why other types of interventions and programs are needed to increase performance, presents the conscious and unconscious psychic mechanisms involved in leadership, explains the strategic tools and their usefulness in an organizational context and presents a working methodology. Its effectiveness is to be demonstrated in a future paper.

Cuvinte-cheie: dezvoltare de leadership, psihoterapie scurtă strategică, consultanță, organizații, performanță.

Keywords: leadership development, brief strategic psychotherapy, consultancy, organizations, performance.

1. INTRODUCERE

Există foarte puține detalii legate de metodologia de lucru folosită de specialiștii în leadership în sesiunile cu liderii pe care îi sprijină, dar și despre ce anume se întâmplă efectiv în timpul sesiunilor, precum și despre randamentul acestor intervenții și impactul lor asupra performanței și profitului. Argumentul principal, așa cum notează unele studii de specialitate, este nivelul înalt de confidențialitate.

„Psihoterapia corporativă” are un grad redus de penetrare în România, în comparație cu alte țări care au înțeles rolul acesteia și necesitatea de a furniza oamenilor resurse profunde de dezvoltare, acordate cu trăsăturile unice ale fiecărui individ în parte, renunțând la soluții cu caracter general. Ne confruntăm încă cu o percepție distorsionată a acestui domeniu – astfel de intervenții durează foarte mult, sunt mult mai costisitoare în comparație cu altele, nu au impact pozitiv în performanță, întrucât se ocupă de traume (abuz, violență domestică etc.) și alte argumente limitative, bazate pe înclinația către etichetare și generalizare.

* Brain Agora AA SRL, str. Madrid nr. 4, E-mail: hello@andreialexandrescu.ro

1.1. LEADERSHIP ȘI INCONȘTIENT

Haslam, Reicher și Platow (2010) afirmă că „leadershipul nu este despre a determina oamenii să facă diverse lucruri, ci este despre a-i determina să dorească să facă acele lucruri”. Toate mecanismele implicate în acest proces complex și cu multiple influențe ar putea fi urmărite prin *lentila* eficienței.

Goleman (2014) arată că leadership-ul eficient este legat strâns de inteligența emoțională (EQ). După Goleman (2014), inteligența emoțională conține patru componente – conștiința de sine (înțelegerea profundă a emoțiilor, punctelor tari și slabe, nevoilor și motivației), autocontrolul (înclinația către reflecție și gândire, confort în situații ambigue sau schimbătoare, integritate, capacitatea de a spune „nu” impulsurilor), empatia (luarea în considerare a sentimentelor angajaților) și abilitățile sociale (liderul să fie „prietenos” cu un scop – de a pune oamenii în mișcare). Comparând liderii de top cu cei de nivel mediu, 90% dintre competențele care îi distingeau erau atribuite inteligenței emoționale (Goleman, 2014). Conform observațiilor făcute de autor, oamenii cu potențial de leadership au o dorință profundă de a atinge succesul de dragul acestuia, sunt pasionați de muncă în sine, caută proiecte interesante și sunt mândri când treaba lor e bine făcută.

Dintr-o altă perspectivă, liderii conduc pe baza credințelor pe care le au, care reprezintă modalitatea în care creierul găsește sensul și navighează prin lumea înconjurătoare – sunt pattern-urile la care creierul se așteaptă ca lumea să se conformeze. După Shermer (2011), credințele reprezintă fundația învățării eficiente și a supraviețuirii. O concepție greșită ar fi aceea că sistemul de credințe este unul static și că ține de alegerile pe care fiecare persoană le face (Chaudhuri, 2013).

Credințele sunt legate strâns de emoții – reacționăm agresiv în situații în care credem că cineva ne atacă sistemul de credințe. După Lipton (2016), partea emoțională a creierului nu se mai limitează la locurile clasice ale hipocampusului, amigdalei și hipotalamusului, iar când o persoană își schimbă gândurile (automat apar explozii de neurotransmițători), mintea acesteia devine deschisă și receptivă la alte bucăți de informații senzoriale, până atunci blocate de convingeri. Tot Lipton (2016), în cercetările sale, afirmă că toate celulele corpului sunt influențate de gânduri, iar epigenetica demonstrează legăturile între minte și materie. Biologia celulară ne învață că viața e mult mai influențată de mediu decât de gene – credem lucruri și ne organizăm viața în funcție de informațiile pe care le-am înmagazinat în copilărie (Lipton, 2016). Credințele acestea sunt implicate în judecățile morale făcute de persoană și ajută în luarea deciziilor. Lobii frontali joacă un rol deosebit în acest sens. După Young și Saxe (2008), cortexul prefrontal median este implicat în procesarea valențelor credințelor (bine sau rău), iar judecarea sau punerea în balanță a credințelor începe odată cu vârsta de cinci ani.

Conform sociologilor Thomas și Znaniecki (1918, 1927), „dacă oamenii definesc situațiile ca fiind reale, ele devin reale prin consecințele lor” (cf. Smith 1995).

1.2. SISTEME DE GÂNDIRE

Liderii au o funcție deosebit de importantă în procesul de luare a deciziilor, proces strâns legat de mecanismele gândirii. Kahneman (2011) indică faptul că gândirea noastră e compusă din două sisteme mari: Sistemul 1, cel rapid, care ia decizii fără efort, care face tot felul de „scurtături”, care ne scapă conștient, venind cu răspunsuri de tip „asul din mânecă”. Sistemul 1 e mai degrabă interesat să conserve energia și să ne prezinte o imagine coerentă asupra lumii, inteligibilă, însă nicidecum adevărată. Sistemul 2, care este gândirea conștientă, lentă, intervine rar și e mare consumator de energie cognitivă. Se poate spune astfel că Sistemul 2 se ocupă cu „adevărul”.

Dacă prezentarea Sistemelor 1 și 2 oferă un cadru general referitor la modul în care mintea noastră ia decizii, putem aminti și patru mari dușmani în luarea deciziilor (Heath și Heath, 2013).

Primul este perspectiva limitată, care este tendința de a ne defini opțiunile prea strict, de a le privi în termeni binari. Distorsiunea de confirmare, al doilea dușman, se referă la faptul că obiceiul nostru în viață este să dezvoltăm rapid o convingere despre o anumită situație, iar apoi să căutăm informații care să o susțină. Emoția de moment este cel de-al treilea dușman – când oamenii au de luat o decizie, sentimentele dau în clocot. În final, ultimul dușman este încrederea exagerată – oamenii tind să fie orbiți de o singură variantă/păreră, fără a lua în considerare argumentele venite din partea unor persoane abilitate.

Așadar, pe baza cercetărilor lui Kahneman și Heath, leadership-ul se confruntă cu două sisteme de gândire, unul rapid și altul lent, și cu patru mari dușmani. Din păcate, foarte puțină conștientizare există pe aceste planuri în rândul liderilor. Credințele, cât și distorsiunile cognitive sunt dificil de autodepistat și reglat, din motivele prezentate anterior. Rolul intervențiilor strategice este inclusiv de a aduce în planul conștiinței aceste aspecte, bineînțeles legate de realitatea practică și de universul individual al fiecărui lider.

1.3. OPTICA MODERNĂ ASUPRA LEADERSHIP-ULUI

Senge (2014), după ce a cercetat mai bine de 15 ani modul în care firmele și organizațiile își dezvoltă capacitatea de adaptare, a propus cinci discipline ale „organizațiilor care învață” și tipologia liderului modern, funcțional și care poate aduce performanță. Disciplinele sunt: gândirea sistemică (putem înțelege cu adevărat doar contemplând întregul, nu părțile), măiestria personală (începe cu clarificarea lucrurilor care într-adevăr contează pentru noi; a trăi viața în slujba aspirațiilor cele mai înalte), modele mentale (percepții adânc înrădăcinate, generalizări, imagini care ne influențează lumea și modelul după care acționăm), crearea unei viziuni comune (a pune în evidență imagini despre viitor, fără a impune o viziune) și învățarea în echipă (dialogul, identificarea interacțiunilor care subminează învățarea). „Perspectiva noastră tradițională despre lideri – ca oameni speciali care stabilesc o direcție, iau decizii cheie și dau energie trupelor – este adânc înrădăcinată într-o perspectivă individualistă și nesistematică asupra lumii” (Senge, 2014).

Într-o cercetare realizată de Feser, Mayol și Srinivasan (2015) pe un eșantion de 189.000 de persoane din 81 de organizații din întreaga lume, s-a arătat că pot fi identificate patru tipuri de comportament ale liderilor menite să explice 89% din variația dintre organizațiile cu leadership puternic și slab. Comportamentele găsite sunt: 1) a susține oamenii din jur; 2) centrarea puternică pe rezultate; 3) căutarea/explorarea de noi perspective asupra activității; 4) rezolvarea eficientă a problemelor.

După Pfeffer (2016), cărțile de management suprasimplifică și oferă rareori un ghidaj în ceea ce privește abilitățile și comportamentele necesare liderilor pentru a duce obiectivele la bun sfârșit. Divizarea liderilor și acțiunilor acestora în „*bune* sau *rele*” continuă să întărească un model foarte discutabil al comportamentului uman, bazat pe trăsăturile de personalitate. Parte a discrepanței – între ce crede majoritatea lumii cu privire la leadership-ul eficient și ce este real –, rezidă din biasul de confirmare: tendința de a vedea și memora acele lucruri în care suntem motivați să credem. De exemplu, dacă o persoană crede că un lider eficient este acela care „controlează cu orice preț activitatea pentru că oamenii nu sunt demni de încredere”, din diverse motive, în momentul în care va deține această poziție va acționa în direcția credinței. Deși persoana în cauză consideră că demersul aparține categoriei „comportamentelor bune de leadership”, translatând în acest caz adevărul individual într-unul universal, performanța echipelor și climatul de lucru vor avea de suferit.

1.4. ORGANIZAȚII ȘI PSIHOTERAPIE

Russell (2016) a realizat cercetări interesante legate de fenomenul de migrare a experților psihoterapeuți în zona de consultanță de leadership. Plecând de la diverse teorii cu privire la comportamentul uman, ei oferă suport liderilor de business. Creșterile de profitabilitate, ca urmare a intervenției consultanților de leadership, nu au fost demonstrate empiric, în ciuda informațiilor prezentate într-o manieră pozitivă. Foarte puține elemente regăsim în literatura de specialitate despre tehnicile de consultanță în leadership folosite de psihoterapeuții reprofilați în domeniul organizațional. Același autor prezintă modul în care consultanții organizaționali aplică concepte ale teoriilor sistemice cu privire la familie în domeniul leadership-ului, însă fără a arăta în mod clar și specific cum sunt aplicate propriu-zis aceste teorii și tehnici. Datele reale sunt greu de obținut, în parte datorită naturii strict confidențiale a relației dintre organizații și specialiștii contractați.

Într-un articol din *Financial Times* (2019), se precizează că Institutul Internațional pentru Dezvoltarea Managementului din Elveția oferă participanților la MBA sesiuni de psihoterapie pentru autocunoaștere, concluzia fiind aceea că studenții nu realizează existența unor „forțe inconștiente” care le influențează deciziile și viața în manieră semnificativă. Inconștientul este explicat de lectorii instituției prin modelul iceberg și relevat printr-o abordare jungiană care pornește de la interpretarea viselor.

Terapia *corporate* de scurtă durată („*Short Term Corporate Therapy*”) este un termen propus de Anna Rowley (2008) și își are bazele în psihoterapiile de

scurtă durată. Diferența majoră dintre cele două abordări este aceea că sesiunile se desfășoară în locația clientului și nu în cabinetul individual de psihologie. Printre rezultatele obținute cu clienții săi, menționăm următoarele: identificarea credințelor de bază care determină comportamentul și motivația, creșterea acceptării de sine, creșterea toleranței în ceea ce privește ambiguitatea și schimbarea, adaptarea deciziilor personale la mediu și la alte persoane, prezicerea comportamentului altor persoane pentru îmbunătățirea managementului, conștientizarea faptului că unele comportamente avute anterior nu se mai potrivesc în contextul nevoii de creștere permanentă, creșterea conștientizării de sine (ca sursă principală de putere și influență pentru atingerea succesului) și construirea unui business care îi determină pe oameni să vină la muncă cu determinare.

1.5. PSIHOTERAPIA SCURTĂ STRATEGICĂ

Pentru a înțelege filosofia psihoterapiei scurte strategice, în acest subcapitol sunt cuprinse elemente-cheie cu privire la sursele și ipotezele care au condus la apariția acestui tip de terapie.

După Piaget (1937), un copil își construiește realitatea sa proprie prin intermediul unor acțiuni exploratorii, concluzia fiind că „acțiuni diferite conduc la construirea unor realități diferite” (Nardone și Watzlawick, 2005). Christian, Safran și Muran (2012) readuc în discuție conceptul de „*experiența emoțională corectivă*”. Potrivit acestuia, „*insight-ul* intelectual singur nu este suficient”, clientului fiindu-i necesar să treacă prin experiențe noi. Contrar accepțiunii analiștilor, clientul suferă nu atât din pricina amintirilor sale, cât din incapacitatea sa de a face față problemelor actuale și nu este necesar și nici posibil să aducem în cursul terapiei la suprafață fiecare sentiment reprimat al acestuia, idee utilizată și în psihoterapia scurtă strategică.

Psihoterapia scurtă strategică preia și utilizează concepte inclusiv din hipnoza ericksoniană, potrivit cărora simptomele nu trebuie privite ca aspecte psihopatologice, ci ca mecanisme sau resurse care pot conduce la vindecare, în același mod în care au condus la comportamentul dezadaptativ (Holdevici, 2011).

Steve de Shazer (1985) consideră că o terapie scurtă se caracterizează prin faptul că este limitată în timp și, totodată, rezolvă problema cu care s-a prezentat clientul și nu „macină” aceleași dificultăți, fără a ajunge la vreo concluzie. De aceea, pentru a asigura succesul terapeutic, nu este necesar să avem informații detaliate în legătură cu simptomele și nici măcar nu trebuie să stabilim precis cum anume se mențin respectivele simptome. Observațiile lui Nardone (2005) au arătat că orice alt tip de comportament nou într-o situație problematică poate conduce la găsirea unei soluții – este important ca persoana să realizeze ceva diferit, chiar dacă respectivul comportament pare irațional, bizar, irelevant sau chiar comic. În acest sens, o tehnică cunoscută în psihoterapia scurtă strategică este *prescrierea simptomului* – realizarea comportamentului simptomatic în aceeași direcție duce la însănătoșire.

Terapia centrată pe soluții și viitor este un alt tip de psihoterapie care a reprezentat un izvor important de cunoaștere pentru orientarea scurtă strategică și își are originile în lucrările lui Milton Erickson, în activitatea echipelor terapeutice ale Institutului de Cercetări Mintale (Mental Research Institute – MRI) de la Palo Alto și ale Centrului de Terapie Familială Scurtă (Brief Family Therapy Centre), condus de Steve de Shazer (Dafinoiu, 2005). Una dintre regulile terapiei centrate pe soluții este că „oamenii au resursele necesare rezolvării problemelor lor”. Erickson spunea de multe ori clienților săi în timpul transei că „*există lucruri pe care le știți, dar nu știți că le știți. Când veți ști ceea ce nu știți că știți, atunci vă veți elibera*”. Orientarea terapeutică este centrată pe soluții, terapeutul asigurând doar cadrul producerii acestora de către client – clientul este cel care produce soluțiile. Un alt element deosebit de important este formularea scopurilor într-o manieră pozitivă, clară, să conțină acțiuni, să utilizeze cuvintele clientului etc.

Psihoterapia scurtă strategică sau constructivistă reprezintă un model psihoterapeutic elaborat de Nardone (1996), iar eficiența terapiilor strategice a fost demonstrată, așa cum prezintă autorul (Nardone, 2005), în cercetările lui Weakland (1974), Fisher (1984), Steve de Shazer (1986–1994), Nardone și Watzlawick (1993), DeJoug și Berg (1995), Nardone (1996) și Watzlawick și Nardone (1997).

Psihoterapia scurtă strategică afirmă că soluția eficientă este cea care dirijează subiectul, într-un timp scurt, astfel încât să nu își modifice doar propriile acțiuni, ci și modul în care percepe realitatea, iar pentru a realiza acest lucru este necesară modificarea modalității în care acesta își organizează informațiile. În terapiile propuse de Nardone, regăsim tehnici precum: utilizarea limbajului clientului, reetichetare circulară a problemei, a sistemului percepție-reacție și a soluției, paradoxală, tehnica bazată pe confuzie, comunicare metaforică, prescrieri indirecte.

Terapia scurtă strategică nu presupune utilizarea teoriilor cu privire la natura umană, în consecință nu utilizează nici definiții privind normalitatea sau patologia psihică. Așadar, specialistul care aplică instrumentele terapiei scurte-strategice este interesat să descopere modul în care clientul își construiește realitatea și gradul în care comportamentul este funcțional sau disfuncțional în raport cu obiectivele sau nevoile sale.

Nardone (2005) prezintă și o listă de „erezii” ale demersului terapeutic strategic. Acestea nu fac nicidecum trimitere la aspecte religioase, ci se referă la poziția psihoterapeutului care adoptă stilul strategic față de problemele cu care se confruntă oamenii. Acesta este denumit eretic, strict în sensul de bază, din limba greacă (*hairetikos*), indicând persoana care are capacitatea de a alege și care nu integrează teoriile din domeniul funcționării umane ca pe niște axiome. Din aceste motive, la baza ereziilor stă principiul alegerii probabilității în locul așa-zisului adevăr universal valabil. Cele patru erezii sunt:

- trecerea de la sisteme teoretice închise la unele deschise, adică adaptarea la percepția și realitatea internă a fiecărei persoane;
- focusarea pe „*cum?*” și mai puțin pe „*de ce?*” – contează mai mult procesul decât conținutul. Persoanele trebuie să fie susținute astfel încât să facă față dificultăților prezente. Asumpția fundamentală a terapeuților strategici este că problemele

mentale și de comportament rezidă din modul în care persoana își construiește realitatea și reacționează față de ea cu un comportament disfuncțional – sau așa-numitele psihopatologii. De obicei clientul consideră că un comportament ales este cea mai bună metodă de a face față unei situații specifice. Ideea este ca specialistul să producă o schimbare de perspectivă, care produce o schimbare de percepție a realității, care la rândul ei determină comportamente noi;

- terapeutul este responsabil de influențarea comportamentului și percepției clienților și are inițiativa pe toată durata tratamentului. Dacă terapia funcționează bine, vor apărea mici semnale de îmbunătățire, dacă nu, strategia trebuie schimbată. Terapeutul trebuie să prezinte elasticitate mentală și să adapteze tratamentul la client, și nu invers;

- schimbarea vine înainte de înțelegere (*insight*). Contrar altor abordări terapeutice, în abordarea strategică este necesar ca mai întâi să schimbăm comportamentul clienților și, ulterior, gândirea (punctul de vedere, fereastra de realitate). Prin urmare, experiența trăită devine foarte importantă.

În terapia strategică, terapeutul se concentrează pe procesele și procedurile terapiei: ce se întâmplă în relațiile de interdependență ale clientului (cu sine, cu alți oameni, cu lumea în general); cum are legătură problema actuală a clientului cu tiparele de relație ale acestuia (cu sine, cu alți oameni, cu lumea); cum a încercat clientul până acum să rezolve problema/ce soluții a încercat (soluția încercată poate fi parte din problemă); cum situația problematică poate fi înlăturată cât de repede cu putință.

În psihoterapia scurtă strategică, eficacitatea terapiei depinde în primul rând de influența personală și charisma terapeutului – sugestia jucând un rol deosebit de important. Prezentată în mod corect, sugestia va duce la cooperare terapeutică și la dorință de schimbare. În această notă, limbajul este deosebit de important, iar terapeutul trebuie să folosească limbajul clientului. De asemenea, recadrarea este un alt instrument eficient folosit în abordarea strategică. Poate varia în complexitate, de la o simplă redefinire cognitivă a unei idei sau unui pattern comportamental, până la metafore, sugestii evocative și recadrări paradoxale. Evitarea formulărilor negative, folosirea paradoxurilor și prescrierea paradoxală, utilizarea metaforelor, anecdotelor și poveștilor, precum și prescripțiile comportamentale directe, indirecte și paradoxale, toate reprezintă proceduri specifice terapiei scurte strategice.

2. METODOLOGIE DE LUCRU

Cercetările prezentate în studiul de față arată, pe lângă instrumentele și filosofia strategică, faptul că există factori inconștienți care influențează semnificativ leadership-ul, procesul decizional, comportamentele – implicit, performanța.

În general, psihoterapiile de lungă durată au o forță de penetrare redusă în mediul organizațional – stigma, percepția distorsionată, timpul îndelungat de implementare, resurse semnificative necesare, cultura organizațională care nu acceptă astfel de demersuri, nevoia de rezultate rapide, dinamismul economiei și al

piețelor și lipsa unor modele de aplicare concrete, toate sunt doar câteva dintre argumente.

În acest context, filosofia și tehnicile psihoterapiei scurte-strategice par a fi cele mai potrivite pentru a veni în sprijinul organizațiilor, în demersul de a îmbunătăți performanțele oamenilor. Iată câteva argumente în favoarea aplicării acestui demers terapeutic: lipsa teoriilor despre funcționarea umană, evitarea folosirii psihopatologiilor, adaptarea la realitatea fiecărei persoane, centrarea pe dificultățile din prezent și pe soluții, responsabilizarea specialistului și nu doar a clientului și determinarea unor comportamente noi (nu doar a unor noi moduri de gândire).

Elementele de bază care asigură fundația solidă pentru orice fel de proces de dezvoltare individuală sunt: crearea și consolidarea relației de lucru; definirea exactă a problemei, identificarea soluțiilor deja utilizate și acordul asupra obiectivelor; concentrarea pe proces și nu pe conținut – crearea de experiențe noi prin intermediul unor acțiuni concrete.

1. Crearea și consolidarea relației de lucru

Obiectivul principal este crearea unei atmosfere pozitive, de încredere, care să faciliteze procesul de rezolvare a problemelor. Specialistul va folosi limbajul clientului și va elimina orice încercare de a impune agenda sa proprie cu privire la obiectivele procesului de lucru. Deși acest punct pare aparent banal și ușor de realizat, specialiștii care intervin în context organizațional au nevoie de supervizare și pregătire specifică pe acest palier. Lipsa încrederii și a unei relații pozitive afectează semnificativ tot procesul de dezvoltare. Oferirea și participarea la sesiuni de acest tip trebuie, pe cât posibil, să facă parte din cultura organizațională. Atât timp cât nu vor fi considerate normalitate, vor exista dubii cu privire la intenția angajatorului de a cuprinde unele persoane în astfel de procese, iar percepția acestora va fi modelată în sens negativ. Angajații pot nutri sentimente legate de incapacitatea lor de a rezolva problemele de serviciu, se pot considera stigmatizați etc. Strategia cea mai eficientă este ca angajații să își dorească să facă parte din astfel de programe, din propria inițiativă, ghidați de cultura organizațională.

Specialiștii vor trebui să analizeze foarte bine sistemul din care provine clientul, cultura organizațională și motivele pentru care a fost „trimis” să participe într-un proces de dezvoltare. Astfel, specialistul va trebui să identifice cu exactitate ce rol au aceste sesiuni, dacă reprezintă o „normalitate acceptată” sau dacă demersul are la bază cu totul alte interese: „corectarea” angajatului, respingerea acestuia, confirmarea unor păreri, obținerea unor date despre angajat (cu neglijarea eticii de lucru) etc.

Legat de aceste aspecte, cele mai bune rezultate se vor obține dacă specialiștii provin din mediul extern companiei. Astfel, se elimină încă o serie importantă de percepții negative legate în primul rând de confidențialitatea discuțiilor. Atât timp cât o persoană simte că elemente din discuțiile cu un specialist intern vor „scăpa” către alte persoane din organizație, relațiile de lucru și de încredere nu vor putea exista.

Dacă nu există altă modalitate decât susținerea sesiunilor cu specialiști interni, aceștia trebuie să adere la un cod etic solid și să asigure cu orice preț confidențialitatea discuțiilor – în lipsa încrederii nu poate avea loc procesul de dezvoltare.

2. Definirea exactă a problemei, identificarea soluțiilor deja utilizate și acordul asupra obiectivelor

Observațiile empirice arată că în foarte multe dintre cazuri, clienții nu pot defini concret problema cu care se confruntă. Lipsa definirii clare a problemei reprezintă tot parte din problemă.

Chiar dacă demersul poate fi consumator de timp, specialistul va trebui să își asume responsabilitatea și să aloce suficient timp pentru definirea clară a problemei și pentru identificarea modului în care aceasta apare în sistemul clientului, prin raportare la procesele și procedurile terapiei scurte strategice prezentate anterior. Vor fi inventariate soluțiile deja folosite de client, cu scopul de a sparge sistemul rigid de percepție-răspuns care menține problema, sprijinind persoana să se implice în experiențe noi.

După definirea problemei, acordul asupra obiectivelor asigură că atât specialistul, cât și clientul sunt pe aceeași lungime de undă. Reprezintă un ghid al sesiunilor de dezvoltare și asigură, prin sugestia pozitivă indirectă, că persoana va lua parte în mod conștient la proces, asigurând astfel îndeplinirea obiectivelor.

3. Concentrarea pe proces și nu pe conținut – crearea de experiențe noi prin acțiuni concrete

Specialistul trebuie să își concentreze strategia către rezolvarea problemelor curente ale clientului într-un timp relativ scurt (până în 10 sesiuni). Investigația profundă a psihicului clientului, sondarea cauzelor probabile ale problemei (din copilărie până în prezent) și analizarea aprofundată a conținutului prezentat de client nu reprezintă o prioritate în terapia strategică. În plus, studiile metaanalitice (Nardone, 2005) arată că nu există diferențe semnificative cu privire la rezultatele obținute în terapiile de lungă durată în comparație cu cele de scurtă durată. În acest caz, tehnicile vor trebui orientate către sprijinirea clientului pentru a realiza acțiuni concrete din care rezultă experiențe individuale noi (inclusiv emoționale) care să-l ajute la restructurarea percepției asupra realității, într-una care să servească obiectivelor sale.

În ceea ce privește structura sesiunilor, acestea vor fi organizate după cum urmează:

1. Cadru de desfășurare

– Durata: maximum o oră, până la 10 sesiuni. După terminarea sesiunilor agreeate inițial, se va analiza gradul de realizare a obiectivelor. După această analiză și în funcție de nevoile specifice, se vor organiza noi sesiuni.

– Format: întâlniri în persoană sau cu utilizarea aplicațiilor informatice, una pe săptămână – cu asigurarea confidențialității și eliminarea factorilor perturbatori.

2. Tehnici utilizate

– Însușirea tehnicilor prezentate în subcapitolul 1.5. și folosirea acestora în cadrul dialogului. Se vor folosi limbajul clientului, întrebări deschise (de poziționare în viitor, magice, „scenariul perfect” etc.), oglindirea și prezentarea discrepanțelor, parafrizarea, reformularea, recadrarea, rezumarea, concluzionarea etc.

– Întrucât desfășurarea sesiunilor nu are loc într-un cadru terapeutic *per se*, ci într-unul organizațional, se vor elimina prescripțiile comportamentale specifice psihoterapiei scurte strategice. Scopul este realizarea obiectivelor și nu psihoterapia.

– Accentul va fi pus pe găsirea de soluții și pe realizarea de acțiuni concrete, pornind de la ideea că persoana are toate resursele pentru rezolvarea problemelor.

– Rezistența la tehnicile utilizate va fi folosită ca oportunitate de dezvoltare și de remodelare a strategiei și nu ca pe o „problemă” a clientului.

– Specialistul își va asuma responsabilitatea asupra tehnicilor utilizate și structurii sesiunilor.

3. Structura sesiunilor

Toate sesiunile, indiferent de numărul acestora, vor fi organizate în trei etape.

a. Etapa I: Definirea problemei și stabilirea acordului asupra obiectivelor de realizat – au loc în prima parte a sesiunii, iar în funcție de complexitatea problemei, poate dura peste 15 minute. Obiectivele vor fi formulate într-o manieră pozitivă și în termenii unor acțiuni concrete, cu evitarea formulărilor conceptuale și generalizate. De asemenea, se va avea în vedere setarea indicatorului de măsurare a îndeplinirii obiectivului. Desigur, măsurarea este dificil de realizat în sensul matematic, însă pentru a constata progresul în direcțiile alese, este necesară stabilirea unor indicatori, în acord cu clientul.

În cazul în care au fost organizate sesiuni prealabile, se vor inventaria rezultatele obținute de la o sesiune la alta – scopul fiind acela de a-l responsabiliza pe client.

b. Etapa II: Majoritatea tehnicilor se aplică în această etapă, pe baza obiectivelor pe care clientul le-a trasat în etapa anterioară. Clientul este sprijinit să conștientizeze și să întrerupă tiparele de gândire și comportament contraproductive, să-și restructureze percepția spre a-i servi obiectivelor sale, să exploreze posibilități, să caute soluții. Ocupă cea mai mare parte a sesiunii, până la 50 minute.

c. Etapa III: În acest punct, clientul este sprijinit să realizeze un plan de acțiune pe baza etapelor anterioare, a explorării și a soluțiilor identificate. Acest plan cuprinde acțiuni concrete în acord cu obiectivele, pe care clientul își asumă responsabilitatea să le întreprindă. Acțiunile vor fi formulate pe criteriul așteptărilor

realiste și „metodei pașilor mărunți” astfel încât clientul să fie motivat să trăiască experiențe noi și nu să se autoblocheze/saboteze din pricina frustrărilor legate de dificultatea acțiunilor.

3. CONCLUZII

Lucrarea de față a adus claritate asupra modului în care pot fi organizate sesiunile individuale cu liderii din organizații, în vederea creșterii performanțelor individuale, prin intermediul unei metode bazate pe dovezi științifice, inspirate din psihoterapia scurtă-strategică. De asemenea, poate reprezenta un model pentru cercetările viitoare în domeniul dezvoltării leadership-ului, prin aplicarea metodologiei de orientare scurtă-strategică, prezentată în studiul de față.

Varianta prezentată oferă atât elemente legate de perspectiva și modul de gândire pe care specialiștii vor trebui să le însușească, cât și metoda de organizare a sesiunilor propriu-zise.

Asemănător procesului clientului, și în cazul specialistului importanța cade mai mult pe „cum” organizează și susține sesiunea și mai puțin pe „ce” tehnici folosește și cum le ierarhizează în funcție de impactul acestora. Măiestria personală a specialistului, charisma, intuiția și experiența practică reprezintă, de cele mai multe ori, factori mult mai importanți în sesiunile cu clienții decât bagajul bogat de tehnici și teorii cu privire la funcționarea umană. Chiar dacă etapele procesului de dezvoltare sunt, aparent, simple și relativ ușor de însușit, un efort considerabil trebuie depus în internalizarea și conștientizarea reală a utilității „elementelor de bază”, prezentate pe parcursul lucrării.

Primit în redacție la: 8.03.2021

BIBLIOGRAFIE

1. CHAUDHURI, A., *Belief and brain*, Journal of neurosciences in rural practice, **4**, 4, 2013, p. 379–380.
2. CHRISTIAN, C., SAFRAN, J., MURAN, J., *The corrective emotional experience: A relational perspective and critique*, 10.1037/13747-004, 2012, p. 51–67.
3. DAFINOIU, I., VARGHA, J., *Psihoterapii scurte – Strategii, metode, tehnici*, Editura Polirom, 2005.
4. FESER, C., MAYOL, F., SRINIVASAN, R., *Decoding leadership: What really matters*, McKinsey Quarterly, 2015.
5. Financial Times, *Therapy sessions help MBAs become better leaders*, 2019.
6. GOLEMAN, D., *Ce înseamnă să fii un lider bun*, Curtea Veche Publishing, 2014.
7. HASLAM, A., REICHER, S., D., PLATOW, M., J., *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*, Routledge, **65**, 10.1111/j.1744-6570.2012.01249_1.x. 2010, 2012.
8. HEATH, C., HEATH, D., *Ia decizii bune!*, Editura Niculescu, 2013.
9. HOLDEVICI, I., *Psihoterapii de scurtă durată*, Editura Trei, 2011.
10. KAHNEMAN, D., *Gândire rapidă, gândire lentă*, Editura Publica, 2011.
11. LIPTON, B., *The Biology of Belief*, Hay House Inc, 2016.

12. NARDONE, G., WATZLAWICK, P., *Brief Strategic Therapy*, Rowman & Littlefield Publishers, 2005, p. 35–55.
13. PFEFFER, J., *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*, HarperCollins, 2015.
14. ROWLEY, A., *Leadership Therapy*, Griffin, 2008.
15. RUSSELL, M., B., *Psychotherapists Becoming Leadership Consultants: The Manking of an Institutional Entrepreneur*, University of Vermont, 2016.
16. SENGE, P., *A cincea disciplină*, BusinessTech International, 2012.
17. SHERMER, M., *The Believing Brain*, John Wagner Studios, 2011.
18. SMITH, R., S., *Giving credit where credit is due: Dorothy Swaine Thomas and the „Thomas Theorem”*, *American Sociologist*, **26**, 9–28, 1995, p. 62–67.
19. YOUNG, L., SAXE, R., *The neural basis of belief encoding and integration in moral judgment*, *Neuroimage*, **40**, 4, 2008, p. 1912–1920.

REZUMAT

Organizațiile sunt din ce în ce mai mult interesate de creșterea performanței liderilor și a persoanelor-cheie – contextul pandemiei a dezgolit și accentuat și mai tare probleme vechi, cu impact negativ asupra culturii organizaționale și a rezultatelor așteptate.

În ultimii zece ani au apărut numeroase resurse la care organizațiile au făcut apel pentru creșterea performanței liderilor și pentru îmbunătățirea culturii organizaționale, însă rezultatele au întârziat să apară sau nu au putut fi măsurate – pare că atenția este orientată către false orizonturi.

Articolul de față argumentează de ce este nevoie și de alte tipuri de intervenții și programe pentru creșterea performanței, prezentând mecanismele psihice conștiente și inconștiente implicate în leadership, explicând instrumentarul strategic și utilitatea acestuia în context organizațional și oferind o metodologie de lucru. Eficiența acestui demers urmează a fi demonstrată în cercetări empirice ulterioare.