

# STUDIU DE CAZ

## The Second Summit™

Dupa Doua Mandate de CEO: Cand Excelenta Devine o Inchisoare

Coaching Existential 1-1 | Logofilosofie & Coaching Existential | 9 luni

*O sesiune de coaching pentru depășirea platoului performanței sau cum un CEO de excepție a descoperit că a confundat excelenta cu sensul.*

### Rezumat Executiv

Andrei a condus doua organizatii complexe, de mari dimensiuni, cu rezultate exceptionale in ambele mandate. Nu a esuat niciodata. Nu a fost inlocuit, nu a pierdut o batalie importanta, nu a facut o greseala majora. A livrat, constant, la cel mai inalt nivel. Si tocmai aceasta performanta impecabila a devenit, la 49 de ani, sursa celei mai adanci crize pe care o cunoscuse.

Nu era burnout in sensul clasic. Nu era oboseala. Era ceva mai subtil si mai greu de articulat: automatismul. Stia ce trebuie sa faca inainte ca ziua sa inceapa. Stia ce va spune boardul inainte de sedinta. Stia cum se va termina fiecare conversatie dificila inainte sa o inceapa. Era excelent. Si era, in acelasi timp, complet deconectat de ceea ce facea.

Prin programul The Second Summit™ si o abordare integrata de coaching existential si logofilosofie frankliana, Andrei a traversat 9 luni de explorare a unei intrebari pe care mediul corporativ nu o pune niciodata: nu "Ce rezultate vei livra?" ci "De ce mai vrei sa le livrezi?"

### Profilul Clientului

<b>Client</b>	Andrei (identitate anonimata cu acordul clientului)
<b>Varsta</b>	49 ani
<b>Profil</b>	CEO cu doua mandate consecutive in companii din top 500
<b>Sector</b>	Servicii financiare / multinationala europeana
<b>Context la intrare</b>	Al doilea mandat in curs, inca 18 luni pana la finalizare
<b>Prezentare initiala</b>	"Livrez perfect. Echipa e solida. Boardul e multumit. Si totusi dimineata ma trezesc si nu vreau sa ma duc la birou."
<b>Durata angajament</b>	9 luni   Sesiuni bi-lunare   Coaching Existential 1-1
<b>Coach</b>	George Bragadireanu, MCC ICF

## Teritoriul: Performanța fără Rezonanță

Exista o forma de criza executiva despre care se vorbește extrem de rar in mediul corporativ, pentru ca nu are simptomele vizibile ale crizelor clasice. Nu e vizibila in KPI-uri. Nu e sesizabila pentru board. Nu apare in nicio evaluare de performanta. Este criza liderului care a devenit atat de bun la ceea ce face, incat nu mai simte nimic facand-o.

Psihologia existentiala o numeste vacuumul existential: starea in care competenta a depasit cu mult curiozitatea, in care rutina a inghitit surpriza, in care succesul a demodat sensul. Viktor Frankl descria aceasta stare ca pe o suferinta specifica a omului modern de succes: nu lipsa a ceea ce vrei, ci lipsa unui motiv pentru care sa vrei.

Andrei a venit la prima sesiune cu agenda pregatita. Trei puncte, bullet-uri clare, timp estimat. Coach-ul i-a inchis laptopul si l-a intrebat:

*“Cand ai simtit ultima oara ca o zi de munca te-a surprins? Ca nu stiai dinainte cum se va termina?”*

— Coach, sesiunea 1

Andrei a stat cu intrebarea doua minute intregi. Apoi a spus: "Nu-mi amintesc." Acesta a fost inceputul adevaratei conversatii.

## Sesiunea cu Busola Sensului™ — Transcrierea Adaptata

Urmatoarea conversatie reprezinta o reconstructie compozita si editata din sesiunea a 4-a a programului, prima in care a fost utilizata Busola Sensului™. Identitatea clientului a fost anonimizata. Publicata cu acordul sau explicit.

### INTRAREA — Ce aduce Andrei in sesiune

*Am facut un lucru ciudat saptamana asta. Am cerut echipei mele sa nu-mi mai puna in calendar sedintele de rutina doua saptamani. Am vrut sa vad cum se descurca fara mine. (pauza) S-au descurcat perfect. Si in loc sa ma bucore, m-a... deranjat. Sau mai degraba m-a speriat.*

A

**C** Ce anume te-a speriat?

*Ca poate nu sunt atat de necesar pe cat credeam. Sau mai rau: ca stiu deja asta si evit sa o recunosc.*

**A**

**C** Sau poate ca te-a speriat ca, daca nu esti necesar, nu stii ce esti.

*(tacere) Da. Cred ca da.*

**A**

**C** Astazi as vrea sa folosim un instrument care pune exact aceasta intrebare, dar mai larg. Se numeste Busola Sensului. Nu e un test psihometric. Nu da scoruri, nu produce rapoarte pentru board. E o harta cu patru directii. Fiecare directie investigheaza un strat diferit al sensului pe care il ai - sau pe care crezi ca il ai - in ceea ce faci. Esti dispus?

*Sigur. Desi nu sunt sigur ca o sa-mi placa ce gasim.*

**A**

**C** Asta e, de obicei, un semn bun ca merita cautat.

### **NORDUL — Sensul Declarat: Ce spui boardului, echipei si tie insuti**

**C** Prima directie este Nordul. Sensul Declarat. Narativul oficial. Ce raspunzi cand te intreaba cineva, un jurnalist, un nou angajat, boardul in prima sedinta, de ce faci ce faci? Ce te motiveaza ca CEO?

*Performanta organizationala. Transformare. Sa las organizatia mai buna decat am gasit-o. Sa construiesc echipe care sa functioneze si dupa mine. Am un speech bun pe tema asta, l-am dat de zeci de ori.*

**A**

**C** Stiu. L-am citit in cateva interviuri. E bine construit. Acum o intrebare care nu e pentru interviuri: pe scala de la 1 la 10, cat de viu simti tu, in stomac, cuvintele astea cand le spui?

*(pauza lunga) Patru. Poate cinci.*

**A**

**C** Deci jumatate. Ce s-a intamplat cu cealalta jumatate?

*Cred ca a existat la inceput. La primul mandat, chiar credeam fiecare cuvânt. Aveam energie, aveam curiozitate, aveam... foame. (pauza) Acum stiu prea bine cum se face. E ca si cum ai citi o carte pe care ai citit-o deja de trei ori. Stii finalul. Stii toate personajele. Poti sa o citesti, dar nu te mai poate surprinde.*

**A**

**C** Noteaza asta chiar asa: "Stiu finalul inainte sa incep capitoulul." Acesta este Nordul tau. E inca acolo, dar e mai mult o descriere a ceea ce ai facut decat o atractie catre ceea ce vrei sa faci. O s-o intelegem mai bine dupa ce vedem si celelalte directii.

## **VESTUL — Sensul Trait: Ce raporteaza corpul tau la finalul zilei**

**C** Vestul e despre experienta somatica, nu despre ce crezi sau ce spui. Te rog sa nu gandesti raspunsul. Dupa o zi de munca tipica in actualul mandat, ce simte corpul tau? Prima senzatie fizica, nu interpretarea ei.

*(imediat) Gol. Functionat bine toata ziua si seara ma asez pe canapea si e... liniste, dar nu de cea buna. Mai degraba un fel de vid.*

**A**

**C** Exista si zile in care nu e vid?

*(gandeste) Da. Cand apare ceva neasteptat. O criza, o decizie pe care nu o mai facusem inainte, o conversatie care merge intr-o directie necartografiata. Atunci sunt prezent cu adevarat.*

**A**

**C** Deci esti viu in fata noutatii si a imprezibilului. Si in restul timpului?

*In rest... execut. Bine, dar... execut.*

**A**

**C** Cand ai luat ultima decizie importanta in care nu stiai dinainte care e raspunsul corect?

*(lung) Acum sase luni. O restructurare sensibila intr-o subsidiara. Nu aveam precedent, nu aveam playbook. A trebuit sa gandesc, sa simt, sa fiu prezent. (pauza) A fost si cea mai obositoare si cea mai energizanta perioada din mandatul asta.*

**A**

**C** Deci nu te oboseste greutatea. Te oboseste lipsa de greutate.

*(se opreste) Da. Exact asta. Nu greutatea muncii. Usurinta ei. E paradoxal, nu?*

**A**

**C** E foarte uman. Frankl spunea ca tensiunea dintre ceea ce esti si ceea ce ar trebui sa devii este conditia sanatatii psihice, nu un simptom al bolii. Cand tensiunea dispare — cand totul e prea familiar, prea usor, prea previzibil apare vidul. Corpul tau iti spune exact asta. Noteaza: "Nu ma oboseste greutatea. Ma oboseste lipsa ei."

## SUDUL — Sensul din Umbra: Ce te-a impins cu adevarat

**C** Acum mergem in directia care e cel mai rar explorata si cel mai greu de privit. Sudul. Motorul ascuns. Nu ce ai vrut sa crezi ca te motiveaza. Ce te-a impins efectiv. Ce frici, ce nevoi nerostite, ce loialitati sau ce demonstratii ai purtat in spate in toti acesti ani. Nu trebuie sa ai raspuns imediat. Stai cu intrebarea.

*(tacere, vreo 30 de secunde) Frica de mediocritate. Mereu a fost asta. Nu neaparat frica de esec — esecul l-as fi supravietuit. Frica de a fi... comun. De a fi unul dintre multi.*

**A**

**C** Cand a aparut aceasta frica pentru prima oara?

*Devreme. Familia mea era... decenta, medie. Parintii mei erau oameni buni dar foarte... obisnuiti. Nu era nimic rau in asta. Dar eu voiam ceva diferit fara sa stiu exact ce. Stiam doar ca vreau sa fiu altfel.*

**A**

**C** Si ai devenit altfel.

*(rade scurt) Da. Doua mandate de CEO, companie din top 500, toate bifele. (pauza) Si acum stau in biroul asta si simt acelasi lucru pe care il simteam la 22 de ani uitandu-ma la parintii mei: ca lipseste ceva, dar nu stiu ce.*

**A**

**C** Deci frica de mediocritate te-a impins 25 de ani. Te-a impins excelent, de altfel. Dar cand ai atins excelenta, frica nu a disparut. S-a mutat.

*Unde s-a mutat?*

**A**

**C** Spune-mi tu. Ce iti este frica acum, in acest moment, la nivel de CEO pentru a doua oara?

*(lung, serios) Ca am atins plafonul. Ca nu mai am un nivel urmator la care sa aspir care sa aiba sens. Ca am demonstrat tot ce era de demonstrat si... nu mai am cui sau de ce sa mai demonstrez.*

**A**

**C** Si sub aceasta frica, daca mai cobori un nivel: ce este acolo?

*(pauza lunga) Ca fara performanta, nu stiu cine sunt. Ca identitatea mea e atat de fuzionata cu titlul si cu rezultatele incat daca scoate cineva titlul... nu ramane mare lucru.*

**A**

**C** Aceasta este observatia cea mai importanta din aceasta sesiune. Si o spui tu, nu o spun eu. Identitatea construita pe performanta este o identitate fragila nu pentru ca performanta ar disparea, ci pentru ca performanta singura nu poate umple un om. Poate umple o cariera. Nu poate umple o viata. (pauza) Cum e sa auzi asta?

*E deranjant. Si familiar. Ca si cum o parte din mine a stiut asta de mult si a ales sa nu se uite la ea.*

**A**

## **ESTUL — Sensul Dorit: Ce tanjesti, dar rareori articulezi**

**C** Ultima directie. Estul. Si poate cea mai importanta. Nu ce ai construit, nu ce te-a impins, nu ce te teme. Ce tanjesti. Ci, ce vrei sa fie, nu pentru board, nu ca raspuns la o frica, nu ca demonstratie. Ceea ce, daca ai fi singur si complet onest cu tine, ai recunoaste ca vrei.

*Nu stiu sigur. E o intrebare la care nu am permis niciodata sa stea prea mult.*

**A**

**C** Incearca asa: daca maine ai afla ca mai ai exact doi ani de sanatate deplina, ce ai face diferit incepand de saptamana viitoare?

*(pauza lunga, cu adevarat gandind) As petrece mai mult timp cu oameni care inca ma surprind. Nu cu oameni la care stiu deja raspunsurile. As face mai putine lucruri, dar as fi mai prezent la cele pe care le fac. As... (se opreste)*

**A**

**C** Continua.

*As mentora cateva persoane tinere. Nu ca CEO, nu ca figura de autoritate. Ca om. Stiu cateva persoane la inceputul carierei lor care mi-au pus intrebari la care nu am stiut sa raspund si mi-a placut asta. Mi-a placut sa nu am raspunsul gata.*

**A**

**C** Asta e important. Spune-mi mai mult despre ce simti cand nu ai raspunsul gata.

*Sunt... prezent. Nu performez. Nu livrez. Sunt acolo cu adevarat, curios, nestiutor. E rar. E bun.*

A

**C** Si in actualul rol de CEO, cand esti curios si nestiutor?

*(rade amar) Aproape niciodata. Stiu prea mult. Asta e problema, nu?*

A

**C** E doar o informatie. Iti spune ceva pretios: nu cauzi un nou titlu. Cauti o noua relatie cu nestiinta. Cu inceputul. Cu curiozitatea nepoluata de expertise. (pauza) Ce crezi ca ar insemna asta concret in viata ta?

*Ar insemna sa fac ceva in care nu sunt cel mai bun din camera. Sa fiu incepator la ceva. Sa conduc dintr-un loc de curiozitate, nu de competenta demonstrata.*

A

**C** Cand ai fost ultima oara incepator la ceva?

*(zambeste) Acum trei ani am incercat sa invat chitara. Am renuntat dupa doua luni pentru ca eram prea prost la ea si nu aveam timp.*

A

**C** De ce ai renuntat cu adevarat?

*(pauza, si ceva se schimba in expresia lui) Pentru ca nu puteam suporta sa fiu prost la ceva. Sa fiu incepator. Sa nu progrezes suficient de repede. (pauza lunga) Doamne. Am renuntat la singurul lucru care ma facea sa fiu incepator pentru ca nu puteam suporta sa nu fiu expert.*

A

**C** Aceasta este chemarea ta de la Est. Nu urmatorul mandat. Nu urmatorul board. Ci dreptul de a fi incepator. Curiozitatea neprotejata de competenta. Sa faci ceva in care poti fi mediocru si sa ramai totusi acolo. Cum suna asta?

*Suna terifiant. Si eliberator. In acelasi timp.*

A

**C** De obicei, asa suna sensul adevarat.

**INTEGRAREA — Cand toate cele patru directii vorbesc simultan**

**C** Acum avem tabloul complet. Nordul spune: performanta, transformare, mostenire organizationala - la patru din zece viu. Vestul spune: automatism, vid dupa zile bune, viu doar in fata noutaii. Sudul spune: frica de mediocritate, identitate fuzionata cu titlul, demonstratie fara destinatar clar. Estul spune: curiozitate nestiutoare, prezenta, dreptul de a fi incepator. (pauza) Ce vezi cand le privesti pe toate patru?

*(incet) Ca am construit o cariera extraordinara din motivele potrivite si din motivele gresite in acelasi timp. Si ca acum motivele gresite s-au epuizat si motivele potrivite nu mai sunt suficiente sa sustina sistemul.*

**A**

**C** Precis spus. Acum intrebarea care conteaza: ce faci cu asta? Nu ce faci cu cariera. Ce faci cu tine?

*Nu stiu inca. Dar stiu ca urmatorul mandat de CEO nu e raspunsul. Poate e parte din peisaj, dar nu e raspunsul.*

**A**

**C** Ce ar fi raspunsul?

*Sa gasesc ceva in care pot fi incepator. Sa mentionez oameni, nu ca sa-mi construiesc un legacy, ci pentru ca imi place cand nu stiu ce vor spune. Sa conduc mai putin din certitudine si mai mult din curiozitate. (pauza) Si probabil... sa iau chitara aia din dulap.*

**A**

**C** (pauza deliberata) Ce e diferit in modul in care ai spus ultimele trei propozitii fata de tot ce ai spus in sesiunea asta pana acum?

*(se gandeste) Nu am calculat impactul. Nu m-am gandit cum suna pentru altcineva. Le-am spus pentru mine.*

**A**

**C** Acesta este Estul tau. Cand vorbești pentru tine, nu pentru audienta. Asta e directia spre care busola vrea sa se indrepte. Nu imediat, nu radical, nu cu un plan strategic. Ci incet, cu curaj si cu dreptul de a nu stii inca.

*(dupa o pauza) Chitara e in dreapta dulapului din dormitor. Am mutat-o acolo acum doi ani, sa nu o vad des si sa nu ma simta vinovat ca nu o cant.*

**A**

**C** Ce vei face cu ea saptamana asta?

O mut in living. In fata mea.

A

C De ce?

Ca sa nu mai pot sa o ignor.

A

## Busola Sensului™ — Tabloul Complet al lui Andrei

La finalul sesiunii, coach-ul si Andrei au completat impreuna harta celor patru directii. Aceasta a devenit unul dintre documentele de referinta pentru urmatoarele opt luni de program.

### BUSOLA SENSULUI™ — Andrei

#### ▲ **NORD — Sensul Declarat (Narativul oficial)**

*"Performanta, transformare organizationala, crestere durabila. Sa conduc organizatii catre urmatorul nivel. Sa demonstrez ca se poate face business de exceptie."*

#### ◀ **VEST — Sensul Trait (Realitatea somatica)**

*Automatism. Executie fara rezonanta interioara. "Fac lucruri bune si nu simt nimic. Stiu ce trebuie facut inainte sa inceapa sedinta. Si asta ma oboseste, nu ma energizeaza."*

#### ▼ **SUD — Sensul din Umbra (Motorul ascuns)**

*Frica de mediocritate. Nevoia de a fi cel mai bun in camera. Identitate construita pe competenta si rezultate. "Daca nu performez la cel mai inalt nivel, nu stiu cine sunt."*

#### ▶ **EST — Sensul Dorit (Chemarea autentica)**

*Sa conteze pentru un om, nu pentru o organizatie. Sa transmita, nu doar sa performeze. Sa conduca dintr-un loc de curiozitate si libertate, nu de obligatie. "Vreau sa fac ceva care ma surprinde pe mine insumi."*

## Transformarea: Ce s-a Schimbat in 9 Luni

Programul The Second Summit™ nu a produs o noua strategie de cariera pentru Andrei. A produs ceva mai rar: o noua relatie cu motivatia sa profunda. Ceea ce a urmat in cele 9 luni nu a fost spectaculos din exterior. A fost fundamental din interior.

## Relatia cu rolul de CEO

Andrei si-a finalizat al doilea mandat. A ales sa nu accepte al treilea mandat intr-o organizatie similara. A negociat in schimb un rol de Senior Advisor strategic pe termen limitat, care ii oferea noutate si complexitate fara sa-i mai ceara sa fie "cel care stie tot". A descris aceasta decizie ca "prima alegere de cariera pe care am luat-o din curiozitate, nu din logica sau din frica".

## Relatia cu invatarea

In luna a 3-a, Andrei si-a luat un profesor de chitara. A invatat 18 luni. La sesiunea finala a programului a spus: "Am dat primul recital intr-un grup de amatori. Am cantat prost. A fost cel mai eliberator lucru pe care l-am facut in ultimii 20 de ani."

## Relatia cu mentoratul

A inceput sa mentoreze trei tineri manageri din afara industriei sale, o data pe luna. Fara agenda, fara obiective, fara KPI-uri. Criteriul sau de selectie: "Sa-mi puna intrebari la care nu am raspunsul gata." A descris aceste intalniri ca "singurele sedinte din saptamana dupa care nu ma simt golit."

## Relatia cu identitatea

Cea mai lenta si cea mai importanta transformare. Andrei a inceput sa separe cine este de ce livreaza. Nu a renuntat la performanta. A ales-o diferit: din curiozitate, nu din frica. Din abundenta, nu din demonstratie.

*"Am intrat in program crezand ca am o problema de motivatie. Am descoperit ca am o problema de identitate. Nu mi-am pierdut motivatia. Mi-am pierdut accesul la ea, pentru ca o acoperisem cu 25 de ani de performanta care nu mai avea nevoie sa se intrebe de ce."*

— Andrei, sesiunea finala, luna 9

## Concluzie si Lectii Cheie

Cazul lui Andrei descrie o categorie de leadership pe care organizatiile nu stiu cum sa o abordeze: liderul care nu are nicio problema vizibila si totusi nu mai vrea sa fie acolo. Nu e o problema de competenta, nu e o problema de relatii, nu e o problema de rezultate. E o problema de sens.

- **Excelenta poate deveni o inchisoare:** Cand stii totul si poti face totul, lipsa surprizei devine o forma subtila de suferinta. Performanta fara curiozitate devine automatism.
- **Identitatea fuzionata cu rolul are un termen de valabilitate:** Oricat de solid ar fi rolul, nu poate sustine pe termen lung greutatea intregii identitati a unui om. La un moment dat, ecuatia se rupe.
- **Sensul nu se gaseste in urmatorul nivel ierarhic:** Al treilea mandat nu ar fi rezolvat nimic. Urmatorul titlu nu schimba relatia cu sine. Uneori urmatorul pas este lateral sau in afara cartii de vizita.

- **Dreptul de a fi incepator este forma suprema de curaj executiv:** Pentru un lider care a construit 25 de ani o identitate pe competenta, a alege sa fii mediocru la ceva este un act de libertate, nu de esec.

### Despre George Bragadireanu | Executive Transition Coach

George Bragadireanu este Master Certified Coach ICF cu formare in Coaching Existential (NSPC) si Diploma in Logofilosofie (Viktor Frankl Institut Wien). Cu 15 ani de experienta in management corporativ la nivel C-suite si 15 ani de coaching cu lideri de pe 4 continente, peste 5.000 de ore de coaching, George lucreaza cu lideri executivi de succes care se confrunta cu intrebari pe care cariera nu le mai poate raspunde.

The Second Summit™ este un program de coaching existential 1-1 de 9-12 luni, pentru lideri care au cucerit primul varf si acum il cauta pe cel care conteaza cu adevarat.

*Solicitati o conversatie confidentiala.*

[coachingexecutiv.ro](http://coachingexecutiv.ro)