

SHERYL SANDBERG
LEAN IN

ADAM GRANT
ORIGINALS

PLANUL B

CUM SĂ FACI FAȚĂ ADVERSITĂȚILOR,
SĂ CONSTRUIEȘTI REZILIENȚA
ȘI SĂ REDESCOPERI BUCURIA

Traducere din limba engleză de
IRINA BRATEȘ

LITERA

București
2020

Copyright © 2017 OptionB.Org

Ediție publicată în Statele Unite de Alfred A. Knopf,

o divizie a Penguin Random House LLC, New York

Autorii mulțumesc Grey Dog Music (ASCAP) pentru permisiunea de a tipări

versuri din piesa „For Good”, din musicalul de pe Broadway *Wicked*, muzica

și versurile de Stephen Schwartz. Copyright © 2003 Stephen Schwartz.

Toate drepturile rezervate.

Retipărit cu permisiunea Grey Dog Music (ASCAP).

O parte a acestei lucrări a apărut inițial în *Time*, pe 14 aprilie 2017.

INTROSPECTIV®

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România

tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372

Planul B.

Cum să faci față adversităților, să construiești

reziliența și să redescoperi bucuria

Sheryl Sandberg

Adam Grant

Copyright © 2020 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactori: Ramona Ciortescu, Sabrina Florescu

Corector: Olimpia Băloi

Copertă: Flori Zahiu

Tehnoredactare și prepress: Ana Vărtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SANDBERG, SHERYL

Planul B: cum să faci față adversităților,

să construiești reziliența și să redescoperi bucuria/

Sheryl Sandberg, Adam Grant; trad. din lb. engleză

de Irina Brateș . – București: Litera, 2020

ISBN 978-606-33-4793-1

I. Grant, Adam

II. Brateș, Irina (trad.)

159.9

CUPRINS

<i>Introducere</i>	9
1. Simt că pot să respir din nou	23
2. Să scăpăm de elefantul din încăpere	43
3. Regula de platină a prieteniei	61
4. Autocompasiune și încredere în sine	77
5. Un salt înainte	103
6. Să readucem bucuria în viața noastră	125
7. Să creștem copii rezilienți	141
8. Doar împreună vom reuși	169
9. Să învățăm din greșeli la muncă	189
10. Poți să iubești și să râzi din nou	207
<i>Să construim reziliența împreună</i>	235
<i>Mulțumiri</i>	237
<i>Note</i>	245
<i>Indice</i>	293
<i>Mulțumiri pentru ilustrații</i>	299

evreiască pentru priveghi, și poate tocmai de aceea mi-a venit în minte. Imediat, toată lumea a început să cânte cu mine, inclusiv copiii, care s-au oprit din plâns. De ziua fiicei mele, m-am ridicat de pe podeaua dormitorului și am zâmbit pe tot parcursul petrecerii, la care, spre uimirea mea, am observat că s-a distrat de minune.

La numai câteva săptămâni de la pierderea lui Dave, vorbeam cu Phil despre o activitate tată-fiu. Am pus la cale un plan în care cineva să-i țină locul. În momentul acela i-am strigat lui Phil: „Dar eu îl vreau pe Dave!“ M-a luat în brațe și mi-a spus: „Planul A nu e disponibil. Așa că haide să valorificăm la maximum Planul B.“

Viața nu este niciodată perfectă. Cu toții suntem nevoiți câteodată să apelăm la un plan B. Cartea aceasta ne va ajuta îl valorificăm la maximum.

1

Simt că pot să respir din nou

Trebuie să mergi mai departe,

Nu pot merge mai departe,

Voi merge mai departe.¹

SAMUEL BECKETT

Cam la un an după ce a murit Dave, eram la birou când a sunat telefonul. Mă suna o veche prietenă și, cum nimeni nu se mai sună în ziua de azi, mi-am imaginat că trebuie să fie ceva important. Și era. Prietena meu avea niște vești îngrozitoare despre o tânără al cărei mentor este. Cu câteva zile în urmă, tânăra fusese la o zi de naștere și, când se pregătea să plece, a observat că un coleg de birou avea nevoie de cineva care să-l ducă acasă cu mașina. Pentru că locuia în apropiere, s-a oferit să-l ducă acasă. Când au ajuns, colegul a scos o armă, a obligat-o să intre și a violat-o.

Tânăra a mers la spital pentru examenul medical care se face în cazul unui viol, și apoi a anunțat incidentul la poliție. Prietena mea căuta modalități de a o consola și știa că o cunoscusem pe această tânără, așadar m-a rugat să vorbesc cu ea și să-i ofer sprijinul meu. În timp ce-i formam numărul,

mă simțeam neliniștită și mă întrebam dacă voi fi în măsură să ajut pe cineva să-și revină după un eveniment atât de violent. Dar, în timp ce o ascultam, mi-am dat seama că lucrurile pe care le-am învățat în timp despre cum să depășești o suferință s-ar putea să se potrivească și în cazul ei.

Plantăm semințele rezilienței în felurile în care procesăm evenimentele negative. După ce și-a petrecut ani de zile studiind modul în care oamenii fac față dificultăților, psihologul Martin Seligman a constatat că există trei factori (cei trei P) care stau în calea recuperării²: (1) personalizarea – convingerea că este vina noastră; (2) preponderența – convingerea că un astfel de eveniment va afecta toate aspectele din viața noastră; (3) persistența – convingerea că efectele evenimentului vor dura pentru totdeauna. Îți repeți mereu în minte: „E vina mea că lucrurile sunt groaznice. Toată viața mea este groaznică. Și așa va fi mereu.“

Sute de studii au demonstrat că, atât copiii, cât și adulții își revin mai repede atunci când realizează că greutățile nu există doar din vina lor, nu le afectează fiecare aspect al vieții și nu îi vor urmări peste tot la nesfârșit. Recunoașterea faptului că evenimentele negative nu sunt provocate de ei, nu le afectează întreaga existență și nici nu vor dura pentru totdeauna îi face pe oameni să nu mai fie atât de depresivi³ și să fie mai capabili de a face față situației. Evitarea capcanei celor trei P i-a ajutat pe profesorii⁴ din școlile urbane și rurale să fie mai eficienți în clasă, iar elevii lor au avut rezultate școlare mai bune. I-a ajutat pe studenții înotători de top⁵, care au avut performanțe scăzute la un concurs: ritmul inimii a crescut mai puțin și

și-au îmbunătățit din ce în ce mai mult timpii. Și i-a ajutat pe agenții de asigurări⁶ în situații dificile: când nu luau personal respingerile și își aminteau că puteau aborda noi clienți a doua zi, au vândut de două ori mai mult, iar șansele ca ei să rămână la acel loc de muncă au fost de două ori mai mari decât în cazul altor colegi.

În convorbirea telefonică cu tânăra, la început doar am ascultat-o spunându-mi că se simte violată, trădată, furioasă și speriată. Apoi, a început să se învinovățească, spunând că era vina ei că l-a condus pe colegul său cu mașina acasă. Am încurajat-o să nu mai personalizeze atacul. Violul nu este niciodată din vina victimei, iar faptul că s-a oferit să conducă un coleg de muncă cu mașina era un lucru cât se poate de normal. Am subliniat că nu tot ceea ce *ni* se întâmplă este *din cauza* noastră. Apoi, i-am spus despre ceilalți P: persistență și permanență. Am vorbit despre toate aspectele bune din viața ei și am încurajat-o să se gândească la faptul că starea aceasta de deznădejde se va diminua cu trecerea timpului.

Recuperarea în urma unui viol este un proces incredibil de dificil și de complicat, care diferă de la o persoană la alta. Există dovezi care arată că este un lucru normal ca victimele violului să se învinovățească⁷ și să se simtă deznădăjduite în ceea ce privește viitorul. Cei care pot sparge acest tipar prezintă un risc mai scăzut de depresie și de stres posttraumatic. Câteva săptămâni mai târziu, tânăra m-a sunat să-mi spună că, mulțumită cooperării ei, procesul împotriva violatorului avansa. Mi-a spus că se gândea

la cei trei P în fiecare zi și că acest sfat a făcut-o să se simtă mai bine. M-a făcut și pe mine să mă simt mai bine.

Căzusem și eu în aceste trei capcane, începând cu personalizarea. M-am învinovățit din prima clipă pentru moartea lui Dave. Primul raport medical arăta că murise din cauza unui traumatism cranian, în urma căzăturii de pe un aparat de fitness, așa că m-am frământat întruna, gândindu-mă că l-aș fi putut salva dacă l-aș fi găsit mai devreme. Fratele meu, David, neurochirurg, a insistat că nu era adevărat: o căzătură de pe un aparat de exerciții fizice i-ar fi putut fractura brațul, dar nu l-ar fi omorât. Ceva îl făcuse să cadă. Autopsia a arătat că fratele meu avusese dreptate: Dave murise în câteva secunde ca urmare a unei aritmii cardiace, produsă de boala coronariană.

Chiar și după ce am aflat că nu murise în urma neglijenței mele, tot am găsit alte motive pentru a mă învinovăți. Boala coronariană nu fusese diagnosticată niciodată. Am petrecut săptămâni întregi cu medicii săi și cu doctorii din familia mea, discutând cele descrise în raportul de autopsie și în rapoartele medicale. Mă frământam că poate se plânsese de dureri în piept, dar nu ne dădusem seama. M-am gândit la nesfârșit la dieta lui și dacă ar fi trebuit să insist să facă mai multe schimbări în bine. Medicii săi mi-au spus că în mod sigur nici o schimbare a stilului său de viață nu l-ar fi salvat. M-a ajutat foarte mult și faptul că familia lui Dave mi-a amintit că obiceiurile lui alimentare erau mult mai sănătoase de când era cu mine.

Mă învinovățeam și pentru dezechilibrul produs de moartea lui tuturor din jurul meu. Înaintea acestei tragedii,

eram sora mai mare, cea care lua inițiativa, cea care planifica, pe care te puteai baza. Dar când a murit Dave, nu am fost capabilă să fac mare lucru. Ceilalți au sărit imediat să mă ajute. Șeful meu, Mark Zuckerberg, cumnatul meu, Marc, și Marne s-au ocupat de toate aranjamentele pentru funeralii. Tata și cumnata mea, Amy, au organizat înmormântarea. Când a venit lumea la noi acasă să-și exprime condoleanțele, Amy m-a înghiontit să mă ridic și să merg să le mulțumesc. Tata îmi spunea mereu să mănânc și stătea lângă mine, ca să se asigure că fac asta.

În următoarele câteva luni, lucrul pe care m-am surprins că îl spuneam cel mai des era: „Îmi pare rău“⁸. Le spuneam tuturor, întruna, că îmi pare rău. Mamei mele, care a renunțat la tot ca să stea cu mine în prima lună. Prietenilor mei, care au lăsat totul baltă ca să ajungă la înmormântare. Clientilor, pentru că am tot amânat întâlnirile. Colegilor de la birou, de fiecare dată când nu mă mai puteam concentra din cauza lacrimilor. Începeam o ședință gândindu-mă: „Pot să fac asta“, numai că îmi dădeau instantaneu lacrimile și trebuia să ies rapid spunând un scurt: „Îmi pare rău“. Nu este tocmai genul de reacție la mare căutare în Silicon Valley.

Adam m-a convins, în cele din urmă, că trebuia să renunț complet la sintagma: „Îmi pare rău“ sau altele precum: „Mă scuzați“, „Regret că“ sau orice încercare de a scăpa de interdicție. Adam mi-a explicat că învinovățindu-mă îmi întârziam refacerea, ceea ce însemna și că întârziam vindecarea copiilor mei. Lucrul acesta m-a făcut să mă trezesc la realitate. Am realizat că medicii lui Dave nu au reușit să-l salveze, prin urmare era absurd să cred că aș fi putut eu să

o fac. Nu eu eram cea care le tulburase tuturor viețile; tragedia făcuse să se întâmple asta. Nimeni nu credea că trebuia să mă scuz pentru că plâng. Din momentul în care am încercat să nu mai spun îmi pare rău, chiar dacă mi-a fost greu să mă abțin, am început să renunț la personalizare.

Intrucât nu mă mai învinovăteam atât de mult, am început să-mi dau seama că nu *totul* era îngrozitor. Copiii mei dormeau noaptea, plângeau mai puțin și se jucau mai mult. Aveam acces la servicii de consiliere pentru astfel de situații și la psihologi. Îmi permiteam să asigur îngrijirea copiilor la domiciliu și curățenia în casă. Aveam o familie iubitoare, prieteni și colegi buni; eram uimită cât de mult aveau grijă de noi. Mă simțeam mai apropiată de ei decât mi-aș fi închipuit vreodată.

Revenirea la birou m-a ajutat și în privința preponderenței. În tradiția evreiască, după înmormântare, există o perioadă de șapte zile de doliu, cunoscută sub numele de shiva, după care fiecare își reia activitățile obișnuite. Expertii în consiliere psihologică în perioada de doliu pentru copii m-au sfătuit să-i fac pe cei mici să revină cât mai curând la activitățile lor normale. Așa că, la zece zile după moartea lui Dave, s-au întors la școală, iar eu am început să merg la birou cât ei erau la ore.

Primele zile la birou au fost pentru mine ca o ceață totală. Lucram ca director de operațiuni la Facebook de mai bine de șapte ani, dar acum totul îmi părea străin. La prima ședință, singurul lucru care îmi trecea prin minte era: „Despre ce vorbește toată lumea și de ce naiba ar avea vreo importanță lucrurile astea?” Apoi, la un moment dat, discuția mi-a atras

atenția și pentru o secundă – poate o jumătate de secundă – am uitat. Am uitat de moarte. Am uitat imaginea lui Dave zăcând pe podeaua sălii de fitness. Am uitat cum priveam coșciugul coborând încet în pământ. În timpul celei de-a treia ședințe din acea zi, chiar am adormit câteva minute. Deși am fost jenată că am ațipit în timpul ședinței, am fost și recunoscătoare – și nu doar pentru că nu am sforăit. Pentru prima dată, mă relaxasem. Pe măsură ce trecea timpul, reușeam să mă concentrez mai mult. Biroul era locul în care mă simțeam în largul meu, iar bunătatea colegilor mi-a demonstrat că nu toate aspectele vieții mele erau groaznice.

Dintotdeauna am considerat că oamenii au nevoie de susținere și înțelegere la locul de muncă. Acum știu că acest lucru este și mai important după o tragedie. Dar, din păcate, este un lucru care se întâmplă destul de rar. După moartea unei persoane apropiate, numai 60% dintre cei care lucrează în sectorul privat sunt plătiți să stea acasă⁹ – și, de obicei, doar câteva zile. Când se întorc la lucru, suferința le poate afecta performanța¹⁰. Stresul financiar, care vine adesea după o pierdere grea, este o lovitură dublă. Numai în Statele Unite, scăderea productivității din cauza suferinței¹¹ poate aduce pierderi de până la 75 de miliarde de dolari anual. Aceste pierderi ar putea fi diminuate și povara ar putea fi mai ușoară pentru cei care suferă dacă angajatorii le-ar oferi timp liber, program de lucru flexibil și sprijin financiar. Companiile care oferă asigurări de sănătate complete, pachete de pensie și concediu medical sau pentru evenimente deosebite în familie constată că investiția pe termen lung în angajați dă rezultate¹², angajații devenind astfel mai loiali și mai

productivi. Susținerea este cel mai înțelept și plin de compasiune gest pe care îl pot face. Am fost recunoscătoare pentru faptul că Facebook oferea un concediu generos în cazul unui deces, iar după moartea lui Dave am lucrat în continuare cu echipa mea să extindem și mai mult aceste politici.

Pentru mine, cel mai greu de procesat dintre cei trei P a fost permanența. Luni la rând, indiferent ce făceam, aveam senzația că durerea sufletească va fi mereu prezentă. Majoritatea cunoscuților care trecuseră printr-o astfel de tragedie spuneau că tristețea dispare în timp. M-au asigurat că într-o zi mă voi gândi la Dave și voi zâmbi. Nu i-am crezut. Când copiii mei plâneau, pentru o fracțiune de secundă îmi imaginam cum va fi viața lor de acum înainte fără tată. Nu avea să lipsească doar de la un meci de fotbal, ci de la *toate* meciurile. De la *toate* concursurile de dezbateri. Din *toate* vacanțele. De la *toate* absolvirile. Nu o va conduce pe fiica noastră la altar în ziua căsătoriei. Teama de a fi pentru totdeauna fără Dave era paralizantă.

Proiectările mele sumbre îmi spuneau că nu sunt singura în această situație. Când suferim, avem tendința de a proiecta toată suferința la infinit. Studiile „prognozei afective”¹³ – predicțiile pe care le facem referitor la cum o să ne simțim în viitor – arată că avem tendința de a supraestima¹⁴ cât de mult ne vor afecta evenimentele negative. Câțiva studenți au fost rugați să-și imagineze că relația lor actuală ia sfârșit și să prevadă cât de nefericiți se vor simți peste două luni. Alora li s-a cerut să vorbească despre propria fericire la două luni după o despărțire reală. Cei care trăiseră o despărțire reală erau mult mai fericiți decât se așteptau.

Oamenii supraestimează și impactul negativ al altor evenimente stresante. Asistenții universitari cred că vor fi deprimați pentru următorii cinci ani dacă nu vor fi titulari¹⁵ pe post. Nu se întâmplă așa. Studenții cred că vor fi nefericiți¹⁶ dacă ajung într-un cămin în care nu-și doreau. Nu sunt nefericiți. Fiind unul dintre cei care au fost repartizați – de două ori – în căminele în care nimeni nu își dorea să ajungă, acest studiu mi se pare cât se poate de adevărat.

Așa cum organismul are un sistem imunitar, și creierul are un sistem de apărare. Când ceva nu merge bine, instinctiv punem în funcțiune mecanismele de apărare. Începem să vedem și părțile pozitive, încercăm să ne facem viața mai ușoară și ne agățăm de clișee. Dar, după ce l-am pierdut pe Dave, nu am fost în stare să fac nimic din toate acestea. De fiecare dată când încercam să-mi spun că lucrurile o să se amelioreze, o voce mai puternică din capul meu insista că nu se va întâmpla așa. Părea evident că eu și copiii mei nu vom mai avea vreodată vreun moment de fericire. *Niciodată*.

Seligman a constatat că termeni precum „niciodată” și „întotdeauna” sunt semne de permanență. La fel cum a trebuit să alung „îmi pare rău” din vocabularul meu, am încercat să elimin „niciodată” și „mereu” și să le înlocuiesc cu „uneori” și „în ultima vreme”. „Mă simt *mereu* groaznic” a devenit „*Uneori* mă simt groaznic”. Nu era cel mai optimist gând, dar era o îmbunătățire. Am observat că existau momente în care, temporar, durerea se ameliorea, ca o durere cruntă de cap care te lasă pentru scurt timp. Pe măsură ce aveam mai multe astfel de momente de răgaz, atunci când mă afundam din nou în suferința profundă, mi le puteam