

LBRIS

We know
books

Dr. SUSAN DAVID

AGILITATEA EMOȚIONALĂ

**Cum să ne gestionăm emoțiile
pentru a avea succes
în viața personală și profesională**

Traducere din limba engleză de
ANDREEA ROSEMARIE LUTIC

LITERA

București

1. De la rigiditate la agilitate.....	9
2. Captivi.....	23
3. Încercări de a ieși din capcană.....	45
4. Fiți prezenți.....	65
5. Detașați-vă.....	89
6. Urmați-vă motivația.....	113
7. Mergeți mai departe. Principiul schimbărilor mărunte.....	135
8. Mergeți mai departe. Principiul balansoarului.....	161
9. Agilitatea emoțională la lucru.....	185
10. Cultivarea agilității emoționale a copiilor.....	211
11. Concluzie. A deveni adevărat.....	233
<i>Mulțumiri</i>	237
<i>Note</i>	241
<i>Indice</i>	265

De la rigiditate la agilitate

Cu mulți ani în urmă, pe vremea regelui George al V-lea, un căpitan respectat stătea pe puntea unui vas de luptă britanic, privind soarele care apunea la orizont. Când tocmai se pregătea să coboare, ca să ia cina, o santinelă a anunțat:

– Se vede o lumină, domnule. Drept în față, la două mii distanță.

Căpitanul s-a întors înspre cârmă și a întrebat:

– E fixă ori se mișcă? (pe vremea aceea nu existau radare)

– Fixă, domnule căpitan.

– Atunci, trimite-i un semnal vasului, ordonă ferm căpitanul. Spune-le: „Sunteți în pericol să vă ciocniți de noi. Schimbați cursul cu 20 de grade“.

Răspunsul sursei de lumină a sosit după numai câteva clipe: „Vă sfătuim să vă schimbați *voi* cursul cu 20 de grade“.

Căpitanul s-a simțit insultat. I se puna la îndoială autoritatea, și încă de față cu un novice!

– Trimite încă un mesaj, a bombănit el. „Suntem HMS *Defiant*, o navă de luptă de 35 000 de tone. Schimbați cursul cu 20 de grade.“

„Excelent, domnule“, a venit răspunsul. „Sunt marinarul O'Reilly. Schimbați cursul imediat.“

FuriOS peste măsură și roșu la față, căpitanul a zberat:

– Suntem vasul amiralului Sir William Atkinson-Willes!
SĂ SCHIMBE IMEDIAT CURSUL CU 20 DE GRADE!

După un moment de tăcere, marinarul O'Reilly a răspuns: „Iar noi suntem un far, domnule“.

În călătoria noastră prin viață, avem puține moduri de a afla pe ce drum s-o luăm sau ce se găsește înaintea noastră. Nu avem faruri care să ne ferească de relațiile dificile. Nu avem santinele la prora sau radare în turn, capabile să identifice pericolele ascunse, care ne-ar putea da peste cap planurile profesionale. Dar avem emoțiile noastre – senzații precum frica, anxietatea, bucuria și entuziasmul –, un sistem neurochimic care a evoluat pentru a ne ajuta să navigăm prin curenții complecși ai vieții.

Emoțiile, de la furia oarbă la iubirea atotcuprinzătoare, reprezintă răspunsurile fizice imediate ale corpului la semnale importante din lumea exterioară. Când simțurile noastre captează informații – semne ale unui pericol, manifestări ale interesului romantic, indicii că suntem acceptați sau excluși de semenii noștri –, ne ajustăm din punct de vedere fizic la mesajele primite. Inima începe să bată mai repede sau mai încet, mușchii se încordează sau se relaxează, mintea se focalizează asupra pericolului sau se relaxează în căldura companiei unei persoane de încredere.

Aceste răspunsuri fizice, „întrupate“, ne sincronizează starea interioară și comportamentul exterior cu situația curentă și ne ajută nu doar să supraviețuim, ci chiar să înflorim. Asemenea farului din povestea de mai sus, sistemul nostru natural de ghidare, dezvoltat prin încercări și erori de-a lungul a milioane de ani, este mult mai util atunci când nu căutăm să-i opunem rezistență.

Dar asta nu-i întotdeauna ușor, deoarece nu ne putem baza întotdeauna pe emoțiile noastre. În unele situații, ele ne ajută să vedem dincolo de măști și de poze, acționând asemenea unui radar intern, care ne permite să citim cu cea mai mare precizie și perspicacitate ce se petrece, de fapt, la un moment dat. Cine n-a simțit în mod intuitiv că „Tipul ăsta minte“ sau „Pe prietena mea o frământă ceva, chiar dacă spune că totul e în regulă“?

Dar, în alte situații, emoțiile aduc la suprafață probleme vechi, iar percepția momentului prezent este încețoșată de experiențe dureroase din trecut. Aceste senzații puternice ne pot copleși,

întunecându-ne judecata și conducându-ne direct către stânci. În aceste cazuri, e posibil să ne pierdem cumpătul și, de pildă, să-i aruncăm băutura din pahar în față tipului care minte.

Firește, cei mai mulți adulți rareori cedează emoțional prin manifestări publice jenante, a căror amintire persistă apoi ani întregi. Cel mai probabil este că veți reacționa de o manieră mai puțin teatrală, dar mai insidioasă. În cea mai mare parte a timpului, multe persoane operează pe pilot emoțional automat, reacționând la diverse situații fără să fie conștiente cu adevărat de ce se petrece, sau chiar fără să vrea. Altele știu prea bine că-și consumă energia fără rost, încercând să-și înfrâneze ori să-și suprime emoțiile, tratându-le, în cel mai bun caz, ca pe niște copii neascultători și, în cel mai rău caz, ca pe niște amenințări la adresa stării lor de bine. Sunt și oameni care consideră că emoțiile îi împiedică să aibă viața pe care și-o doresc, mai ales când vine vorba de emoții care îi tulbură, precum furia, rușinea sau anxietatea. Cu timpul, răspunsurile noastre la semnalele din lumea reală devin tot mai slabe și nenaturale, ceea ce ne abate de la drumul nostru, în loc să ne protejeze cele mai bune interese.

Sunt psiholog și consilier pentru persoane cu funcții executive, și studiez de peste două decenii emoțiile și modul în care interacționăm cu ele. Când îi întreb pe unii clienți de cât timp încearcă să intre în legătură sau să se împace cu emoțiile deosebit de dificile pentru ei sau cu situațiile care le stârnesc, deseori aceștia spun că de cinci, zece sau chiar douăzeci de ani. Uneori, răspunsul este: „De când eram copil mic“.

La care singurul răspuns posibil este: „Și crezi că metoda ta funcționează?“

În această carte, scopul meu este să vă ajut să deveniți mai conștienți de emoțiile voastre, să învățați să le acceptați și să vă împăcați cu ele, apoi să progresați dezvoltându-vă agilitatea emoțională. Instrumentele și tehnicile pe care le voi prezenta nu vă vor transforma în persoane perfecte, care nu spun niciodată ceva nepotrivit sau care nu sunt niciodată afectate de rușine, vinovăție,

furie, anxietate sau nesiguranță. Efortul de a fi perfecți – sau de a fi întotdeauna fericiți – nu face decât să vă programeze pentru frustrare și eșec. Speranța mea este să vă ajut să faceți pace cu emoțiile voastre, chiar și cu cele mai dificile, să învățați să vă bucurați mai mult de relații, să vă realizați scopurile și să vă trăiți viața din plin.

Dar aceasta constituie doar partea „emoțională” a agilității emoționale; partea cu „agilitatea” se referă la procesele voastre mentale și comportamentale – la acele obiceiuri ale minții și trupului care vă împiedică să prosperați, mai ales atunci când, asemenea comandantului navei *Defiant*, reacționați cu încăpățănare în același fel la orice situații noi sau diferite.

Reacțiile rigide pot fi rezultatul vechilor povești autodistructive pe care vi le-ați mai spus de un milion de ori: „Sunt un ratat”, „Mereu spun ce nu trebuie” sau „Mereu mă dau bătut când trebuie să lupt pentru ceea ce merit”. Rigiditatea poate proveni din obiceiul cât se poate de normal de a face scurtături mentale și de a accepta presupuneri și reguli de bun-simț care v-au fost de ajutor pe vremuri – în copilărie, în prima căsătorie, la începutul carierei voastre –, dar care, în prezent, nu vă mai servesc: „Nu pot avea încredere în oameni”, „Voi fi rănit”.

Un număr din ce în ce mai mare de cercetări arată că rigiditatea emoțională – atașamentul de gânduri, emoții și comportamente care nu ne mai sunt de ajutor – este asociată cu o serie de tulburări psihologice, precum depresia și anxietatea. Pe de altă parte, *agilitatea emoțională – a fi flexibili în gânduri și emoții, pentru a răspunde optim situațiilor de zi cu zi* – este esențială pentru a ne simți bine și a avea succes.

Însă agilitatea emoțională nu înseamnă să vă controlați gândurile ori să vă forțați să gândiți pozitiv. Pentru că studiile au arătat și că încercarea de a-i face pe oameni să-și schimbe gândurile negative – „O s-o dau în bară cu această prezentare” – în gânduri pozitive – „O să-i dau gata, o să vezi!” – de obicei nu are efect și poate fi chiar contraproductivă.

Agilitatea emoțională presupune să ne relaxăm, să ne calmăm și să trăim cu mai multă intenție. Înseamnă să alegem cum răspundem la semnalele sistemului de avertizare emoțională. Ea se află la baza metodei descrise de Viktor Frankl, psihiatrul care a supraviețuit detenției într-un lagăr de concentrare nazist și apoi a scris *Omul în căutarea sensului vieții*, despre cum putem avea o viață plină de sens, care să ne permită să ne împlinim potențialul: „Între stimul și răspuns există un spațiu“, scria Frankl. „În acel spațiu se află puterea noastră de a ne alege răspunsul. În răspunsul nostru se află creșterea și libertatea noastră.“¹

Deoarece creează un spațiu între modul în care vă simțiți și modul în care acționați pe baza acestor senzații, s-a arătat că agilitatea emoțională este utilă în cazul oamenilor cu cele mai diverse tulburări: o imagine de sine negativă, o dezamăgire profundă, o durere fizică, anxietate, depresie, tendința de a amâna lucrurile, o perioadă de tranziție dificilă și multe altele. Dar agilitatea emoțională nu le este benefică numai celor care se confruntă cu dificultăți personale. Ea folosește și resurse dintr-o serie de discipline psihologice ce studiază caracteristicile oamenilor de succes, inclusiv ale celor precum Frankl, care au supraviețuit unor momente foarte dificile și au reușit să înfăptuiască lucruri mărețe.²

Oamenii agili din punct de vedere emoțional sunt dinamici. Ei dau dovadă de flexibilitate în relația cu lumea noastră complexă, care e supusă schimbărilor rapide. Sunt capabili să tolereze un nivel ridicat de stres și să suporte regresele, rămânând implicați, deschiși și receptivi. Ei înțeleg că viața nu este întotdeauna ușoară, dar continuă să acționeze pe baza valorilor pe care le apreciază cel mai mult și să-și urmărească scopurile de durată. Continuă să aibă emoții precum furia și tristețea – cine nu le are? –, dar le înfruntă plini de curiozitate, acceptare și autocompasiune. Și, în loc să le permită acestor emoții să-i abată din drum, oamenii cu agilitate emoțională își urmează aspirațiile cele mai înalte, cu toate imperfecțiunile lor.

Interesul meu față de agilitatea emoțională și față de acest tip de tenacitate a apărut pe vremea apartheidului din Africa de Sud, unde am crescut. În copilăria mea, în acea perioadă violentă de segregare forțată, majoritatea sud-africanilor aveau șanse mai mari să fie violați decât să învețe să citească. Forțele guvernamentale îi scoteau pe oameni din casele lor și-i torturau; poliția împușca, pur și simplu, cetățeni care se duceau la biserică, nu făceau nimic altceva. Copiii albi și cei negri erau ținuți separat în toate domeniile societății – în școli, în restaurante, în toaletele publice, în cinematografe. Și chiar dacă eu, fiind albă, nu am suferit într-o asemenea măsură precum sud-africanii de culoare, prietenii mei și cu mine nu am fost imuni la violența socială din jurul nostru. O prietenă a fost victima unui viol în grup. Unchiul meu a fost ucis. Prin urmare, de la o vârstă fragedă, mi-am dorit foarte mult să înțeleg cum anume fac față oamenii haosului și cruzimii din jurul lor.

Apoi, când aveam șaisprezece ani, tatăl meu, care pe atunci avea doar patruzeci și doi de ani, a fost diagnosticat cu cancer în fază terminală și mi-a spus că mai avea doar câteva luni de trăit. A fost pentru mine o experiență traumatizantă, care m-a făcut să mă izolez: nu erau prea mulți adulții în care puteam avea încredere, și nici unul dintre prietenii mei nu trecuse prin ceva similar.

Din fericire, aveam o profesoară de limba engleză foarte grijulie, care-și încuraja elevii să țină jurnale. Puteam să scriem absolut orice voiam, dar trebuia să-i predăm jurnalele în fiecare după-amiază, ca să ne răspundă. La un moment dat, am început să scriu despre boala tatălui meu și, în ultimă instanță, despre moartea lui. Profesoara mea și-a așternut pe hârtie reflecțiile sincere cu privire la cele scrise de mine și mi-a pus întrebări despre cum mă simțeam. Scrisul în jurnal a devenit principala mea sursă de sprijin, iar curând mi-am dat seama că mă ajută să-mi descriu experiențele, să le găsesc un sens și să le prelucrez. Nu m-a ajutat și să plâng mai puțin, dar mi-a permis să-mi depășesc trauma. De asemenea, mi-a dezvăluit cât de important este să înfruntăm emoțiile dificile, în loc să le evităm, și mi-a condus pașii către cariera pe care și acum o urmez.

Din fericire, apartheidul e de domeniul trecutului în Africa de Sud și, cu toate că viața modernă nu e nici pe departe lipsită de necazuri și de teroare, cei mai mulți dintre cititorii de acolo ai acestei cărți trăiesc fără amenințarea violenței și a opresiunii instituționalizate. Însă, chiar și în starea de pace și prosperitate relativă din Statele Unite, unde locuiesc de mai bine de un deceniu, foarte mulți oameni se zbat din greu ca să se descurce și să aibă viața pe care și-o doresc. Cam toți cei pe care-i cunosc sunt stresați și copleșiți de solicitările privitoare la carieră, sănătate, situația financiară și o serie de alte presiuni de ordin personal, la care se adaugă forțele ample care țin de societate, precum instabilitatea economică, schimbările culturale rapide și nesfârșitul asalt al tehnologiilor care ne distrag atenția la fiecare pas.

Pe de altă parte, multitaskingul, considerat adesea soluția ideală în caz de suprasolicitare, nu ne aduce nici o ușurare. Un studiu recent a descoperit că efectul multitaskingului asupra performanțelor este comparabil cu cel al șofatului în stare de ebrietate.³ Alte studii arată că sursele mărunte de stres cotidian (cum ar fi mănucarea la pachet, care trebuie pregătită în ultimul moment, bateria de la telefonul mobil, care ți se descarcă tocmai când trebuie să participi la o teleconferință importantă, trenul care întârzie, vraful de facturi) pot îmbătrâni prematur celulele creierului, chiar și cu un deceniu.⁴

Clienții mei îmi spun tot timpul că solicitările vieții moderne îi fac să se simtă captivi, asemenea unui pește într-o undiță. Vor să facă lucruri mai importante în viață, cum ar fi să exploreze lumea, să se căsătorească, să termine un proiect, să reușească în profesia lor, să înceapă o afacere, să-și recapete sănătatea ori să creeze relații profunde cu copiii lor și cu membrii familiei. Dar activitățile de zi cu zi nu-i apropie nicidecum de îndeplinirea acestor dorințe (ba chiar, deseori, îi conduc în direcții contrare). Chiar dacă se zbat să găsească și să se implice în ceea ce e potrivit pentru ei, se simt captivi – nu doar în situația de fapt, ci și în propriile gânduri și comportamente autolimitante. În plus, clienții mei care sunt părinți își

fac neîncetat griji cu privire la modul în care pot fi afectați copiii lor de stresul și solicitările la care sunt supuși. Dacă a existat vreodată o perioadă potrivită ca să vă dezvoltați agilitatea emoțională, acea perioadă este acum. Când mergem prin nisipuri mișcătoare, trebuie să ne dovedim sprinteni, ca să nu fim înghițiți de ele.

Rigid sau agil?

Când aveam cinci ani, am decis că era cazul să fug de acasă. Eram supărată pe părinții mei dintr-un motiv oarecare – nu-mi amintesc de ce –, dar țin minte că-mi spuneam că fugitul de-acasă era singurul lucru rezonabil pe care-l puteam face. Mi-am împachetat cu grijă un mic bagaj, am luat din cămară un borcan cu unt de arahide și niște pâine, m-am încălțat cu dragii mei saboți roșu cu alb, model gărgăriță, și am plecat în căutarea libertății.

Locuiam lângă o stradă aglomerată din Johannesburg, iar părinții mei îmi băgaseră de mult în cap că nu aveam voie, sub nici o formă, să traversez de una singură acea stradă. Pe măsură ce mă apropiam de colț, realizez că n-aveam cum să-mi continuu drumul în lumea largă. Să traversez era cu desăvârșire și fără drept de apel nu-nu-nu. Așa c-am făcut ce-ar face orice fugar ascultător în vârstă de cinci ani, care nu are voie să se dea jos de pe trotuar: am ocolit cvartalul o dată, de două ori, de trei ori... Când, în sfârșit, am ajuns înapoi acasă, după spectaculoasa mea aventură, mă învârtisem pe aceleași câteva străzi timp de ore întregi, trecând de mai multe ori prin fața porții noastre.

Toți facem același lucru, într-un fel sau altul. Mergem (sau alergăm) în cerc iar și iar, în jurul cvartalurilor care sunt viețile noastre, supunându-ne unor reguli scrise, presupuse ori chiar imaginare, atașați de moduri de a fi și de a acționa care nu ne servesc. Eu spun adesea că ne comportăm asemenea unor jucării învârtite cu cheița, care se lovesc mereu de aceiași pereți, fără să-și dea seama că la stânga sau la dreapta s-ar putea să fie o ușă deschisă.

Chiar și atunci când recunoaștem că ne-am blocat și că avem nevoie de ajutor, persoanele la care apelăm – familie, prieteni, șefi binevoitori, terapeuți – nu ne sunt întotdeauna de ajutor. Au propriile probleme, limitări și preocupări.

Pe de altă parte, cultura noastră consumeristă susține ideea că putem controla și rezolva cele mai multe lucruri care ne supără și că ar trebui să ne descotorosim de cele pe care nu le putem schimba sau să le înlocuim cu altele. Ești nefericit într-o relație? Găsește-ți pe altcineva. Nu ești suficient de productiv? Există o aplicație pentru asta. Când suntem nemulțumiți de ce se petrece în lumea noastră interioară, aplicăm aceeași metodă. Mergem la cumpărături, ne ducem la un terapeut nou sau decidem să scăpăm singuri de nefericire și nemulțumire, apelând la „gândirea pozitivă” și-atât.

Din păcate, nici una dintre aceste metode nu e prea eficientă. Încercarea de a corecta gândurile și sentimentele care ne tulbură ne face să fim în permanență preocupați de ele, fără nici un folos. Încercarea de a le înăbuși poate conduce la o serie de tulburări, de la munca obsesivă la tot felul de dependențe. Iar încercarea de a le transforma din „negative” în „pozitive” este o metodă aproape sigură de a ne simți și mai rău.

Multe persoane recurg la cărți sau la cursuri de dezvoltare personală pentru a învăța cum să-și gestioneze emoțiile, dar multe dintre aceste programe abordează lucrurile într-un mod absolut nepotrivit. Greșesc îndeosebi cele care promovează gândirea pozitivă. Încercarea de a impune gânduri fericite este o sarcină extrem de dificilă sau chiar imposibilă, deoarece foarte puțini oameni sunt în stare să-și dezactiveze gândurile negative și să le înlocuiască, pur și simplu, cu altele, plăcute. De asemenea, sfaturile respective nu țin cont de un adevăr esențial: așa-numitele emoții „negative” acționează adesea în favoarea noastră.

De fapt, negativismul e ceva normal. Acesta este un fapt fundamental. Suntem făcuți să avem, uneori, emoții negative. Face parte din condiția umană. Accentul exagerat pe gândirea pozitivă este încă un mod în care cultura noastră încearcă să controleze

fluctuațiile firești ale emoțiilor, tot așa cum încercăm să controlăm, cu ajutorul medicamentelor, copiii obraznici și femeile cu tulburări de dispoziție.

În ultimii douăzeci de ani de terapie, consultări și cercetare, am testat și rafinat principiile agilității emoționale pentru a-i ajuta pe mulți clienți să realizeze lucruri mărețe în viață. Printre aceștia s-au numărat mame care se simțeau blocate în zbaterea lor de a găsi un echilibru între viața de familie și cea profesională, ambasadori ai Organizației Națiunilor Unite care se luptau să introducă vaccinarea copiilor în țări ostile, șefi ai unor corporații multinaționale complexe, dar și persoane care simțeau, pur și simplu, că viața lor avea mai multe să le ofere.

Nu cu mult timp în urmă, am publicat unele dintre descoperirile mele într-un articol din *Harvard Business Review*.⁵ Descriam acolo modul în care aproape toți clienții mei – ca să nu mai vorbesc despre mine însămi – tind să se blocheze în tipare negative rigide. Apoi, prezentam o metodă prin care să ne dezvoltăm agilitatea emoțională, pentru a ieși din aceste tipare și a realiza schimbări de durată. Articolul a rămas, timp de luni întregi, pe lista celor mai citite articole din revistă și a fost descărcat de aproape un sfert de milion de persoane – cât numărul total de exemplare tipărite din *HBR*, care l-a promovat drept „Idea de management a anului“, drept care a fost preluat de numeroase publicații, printre care *Wall Street Journal*, *Forbes* și *Fast Company*. Editorii au descris agilitatea emoțională drept „noua formă de inteligență emoțională“, o idee grozavă, ce schimbă modul în care sunt privite emoțiile în societatea noastră. Menționez asta nu ca să mă laud, ci deoarece reacțiile față de articolul respectiv mi-au dat de înțeles că ideea mea atinsese un punct sensibil. Se pare că milioane de oameni caută o cale mai bună.

Cartea de față conține o versiune extinsă, mult mai cuprinzătoare, a cercetărilor și sfaturilor pe care le ofeream în articolul din *HBR*. Dar, înainte de a intra în detalii, permiteți-mi să vă ofer o imagine de ansamblu, ca să știți încotro ne îndreptăm.