

Cuprins

Precizare	9
-----------------	---

Partea I

FITNESSUL EMOȚIONAL NU ESTE OPȚIONAL

1. De ce ajung oamenii performanți la burnout? ...	13
2. Cum arată o persoană tonifiată emoțional?	25

Partea a II-a

PIETRELE DE TEMELIE ALE FITNESSULUI EMOȚIONAL

3. ATENȚIA CONȘTIENȚĂ: Acomodarea cu disconfortul	49
4. CURIOSITATEA: În căutarea progresului	79
5. CONȘTIENȚIZAREA DE SINE: Să te cunoști pe tine însuși	109
6. REZILIENȚA: Cum să te ridici de la pământ și să faci un pas în față	137
7. EMPATIA: Să-i înțelegi pe ceilalți	163

8. COMUNICAREA: Cum să spui adevărul	185
9. SPIRITUL LUDIC: Spune „Da, și...”	215

Partea a III-a

CUM SĂ ÎȚI PĂSTREZI TONUSUL EMOȚIONAL CHIAR ȘI ATUNCI CÂND SITUAȚIA DEVINE DIFICILĂ

10. Cum să îți menții tonusul emoțional și cum să îi ajuți și pe cei din jur	245
Resurse	267
Mulțumiri	271
Note	273
Indice	279

*Celor care se bazează pe emoțiile lor și învață
să gândească diferit...
precum și celor care se bazează pe rațiune și învață
să simtă mai mult.*

PARTEA I

**Fitnessul emoțional
nu este opțional**

De ce ajung oamenii performanți la burnout?

La doar o lună de la începutul anului 2024, mult îndrăgitul personaj Muppet Elmo, din emisiunea de televiziune *Sesame Street*, publica un mesaj inocent pe rețeaua de socializare X: „A apărut și Elmo! Ce mai faceți?” Reacțiile pe care le-a atras acest tweet au fost uluitoare: peste 200 de milioane de aprecieri și 20 000 de răspunsuri postate ulterior au dat glas lumii din mediul online. „Elmo, ca să fiu sincer, simt că am ajuns naibii la limită“, a scris un utilizator, iar altul a mărturisit: „N-o să mint... am obosit, Elmo. S-au întâmplat multe, Roșcovane.“ Cu fiecare nou mesaj postat a devenit tot mai clar că această dezvăluire masivă a traumelor în mediul online a scos la iveală un lucru pe care noi, ca societate, îl ascundem sub proverbialul preș: cu toții avem probleme.

Zbuciumul emoțional este parte din experiența de a fi viu. Dar încă există un soi de stigmat care gravitează în jurul nevoii de a face din sănătatea mintală o prioritate – chiar dacă suntem tot mai conștienți de importanța ei. Adeseori societatea ne încadrează fie drept „sănătoși mintal“, fie „bolnavi mintal“ – o dihotomie falsă, care ignoră majoritatea populației. Sănătatea mintală reprezintă un spectru sub care ne aflăm cu toții – și, de fapt, cei mai mulți dintre noi ne situăm în mai multe puncte

ale acestui spectru, în diferite momente. Poate că avem relații sănătoase la serviciu, dar nu ne descurcăm prea grozav în relațiile romantice. Poate că suntem, în mare, mulțumiți de viața pe care o ducem, dar la un anumit nivel știm că nu ne împlinim menirea. Ceea ce înseamnă, până la urmă, că mai avem cu toții mult de lucrat.

Adeseori strângem pur și simplu din dinți, sperând că lucrurile se vor mai așeza cu timpul. Ne minimizăm zbuciumul sau ne înăbușim sentimentele. Dacă cineva observă că e ceva în neregulă cu noi, schimbăm vorba sau spunem că ne simțim cât se poate de bine, nu-i nicio problemă, serios. Dar în adâncul sufletului știm și noi că nu e adevărat că nu avem niciodată vreo problemă. Ca să îți îndeplinești pe deplin scopurile și aspirațiile de viață – relații puternice și de calitate, o carieră sau o afacere înfloritoare, o condiție fizică și mintală cât mai robustă – trebuie să ai o bază emoțională solidă.

Dar dacă sănătatea mintală este atât de importantă, de ce îi acordăm atât de puțină atenție?

Sunt psihologă cliniciană și terapeută în Silicon Valley. Lucrez cu unii dintre cei mai influenți, mai ambițioși și mai realizați oameni din lume. Sunt oameni care pot să identifice o problemă majoră, să proiecteze o strategie și să obțină rezultate. Au muncit din greu ca să ajungă la succesul pe care îl au în prezent. Dar asta nu înseamnă că sunt și împăcați cu viețile lor. Nu înseamnă că nu au și ei propriul zbucium.

Adevărul este acesta: viața ne pune adeseori în situații incomode, *mai ales* atunci când țintim mai sus. Din păcate, reacția noastră instinctivă în fața disconfortului este să dăm bir cu fugiții. Însă dacă cedezi în mod constant acestui impuls, o să vezi cum se adâncește prăpastia între locul în care te afli în viață și locul în care îți dorești să fii. De obicei, momentul în care înțeleg că prăpastia s-a adâncit atât de tare, încât există riscul să se prăbușească în ea este momentul în care oamenii vin la cabinetul meu.

Dar iată dilema: dacă aștepti să ajungi în punctul în care simți că viața ta emoțională a derapat grav ca să cauți ajutor pentru sănătatea ta mintală – dacă nu ești suficient de atent la ceea ce se întâmplă în mintea ta până când nu ajunge să îți afecteze și corpul –, tot stresul, toată furia și stima scăzută de sine vor face ravagii în relațiile tale, în munca ta și în nivelul general de satisfacție de viață.

Din păcate, mulți oameni nu își dau seama că ceva trebuie schimbat până nu ajung să simtă că este deja prea târziu să mai schimbe ceva. Acest mod de raportare la sănătatea mintală este complet pe dos – este ca și cum ai aștepta până la primele simptome ale unei afecțiuni cardiace ca să începi să faci mișcare. Eu îmi încurajez clienții să își revizuiască perspectiva asupra sănătății mintale abordând-o mai degrabă așa cum știm deja că este bine să abordăm sănătatea fizică: proactiv. Am înțeles că ceea ce le trebuie oamenilor ca să își păstreze tonusul mintal și emoțional este un regim proactiv, astfel încât atunci când ajung inevitabil să dea de obstacole în viață, să le poată surmonta cu forță, flexibilitate și cu încredere, în loc să se poticnească și să cedeze sub presiune.

Chiar putem să ne antrenăm corpul ca să fim sănătoși mintal, așa cum ne antrenăm ca să fim sănătoși fizic? Răspunsul este da.

NU POȚI SĂ AI SUCCES DOAR DACĂ-ȚI MERGE MINTEA

În perioada în care mă pregăteam de absolvirea studiilor de psihologie clinică mi-am dat seama că informațiile pe care mi le însușeam se limitau la campus și la cursurile mele. Pe vremea aceea nu existau cursuri de „inteligentă emoțională” la liceu sau la facultate. Oamenii nu se grupau pe platformele de socializare ca să discute despre „comunicarea sănătoasă”, despre „stabilirea limitelor” sau despre „gândirea orientată spre

dezvoltare“ a cuiva. Practica meditației era ceva încă marginal. Iar ideea de prioritate acordată sănătății mintale cu siguranță nu era normalizată. Acestea sunt concepte foarte populare în zilele noastre, dar pe atunci, dacă nu obțineai o diplomă în domeniul psihologiei, nu aveai acces la prea multe informații privind modul în care să navighezi prin relații conștient psihologic. Se presupunea că oamenii dețin strategii complete de adaptare emoțională, dar nu erau încurajați să caute sprijin ca să își poată dezvolta aceste aptitudini, sau măcar să recunoască faptul că au dificultăți în privința lor. Iar asta era valabil în special în contextul muncii, după cum aveam să observ la cald cu colega mea de cameră de la vremea aceea, Monica.

Monica trecea prin momente grele. Start-upul pentru care lucra tocmai fusese achiziționat de o companie mult mai mare, iar ea s-a trezit brusc azvârlită într-o uriașă mașinărie corporatistă. Din exterior, compania părea că merge foarte bine și are profit. Era ca un magnet pentru oamenii cei mai performanți, avizi și deștepți, motivați și foarte muncitori. Angajații posedau exact acele calități considerate în general „potrivite“ și importante în ce privește succesul în viață. Altfel spus, aveau toate calitățile care să îi ducă pe culmi. Cu toate acestea, seară de seară, Monica venea de la lucru povestind cum locul a ajuns un adevărat coșmar, și se vedea cu ochiul liber că era copleșită și că ajunsese la burnout.

După ceva vreme și numeroase discuții, ne-am dat seama că firma făcuse câteva erori de decizie destul de comune, de altfel: comunicarea între departamente era inefficientă, conducerea părea că-și lasă la vedere toate problemele emoționale și mai predomina și o lipsă acută de empatie față de angajați, și la locul de muncă, și în afara lui. Totul se rezuma la neglijarea sau la subaprecierea unor competențe sociale sau soft (termen care diminuează, de fapt, importanța și dificultatea acestor competențe). Aveau cu toții perspicacitatea necesară în afaceri și inteligența în materie de produse pentru a impulsiona vânzările și

profiturile, dar nu toți aveau inteligența *emoțională* pentru a face din locul de muncă un mediu pozitiv și propice colaborării. Iar conducerea nu părea interesată să ia vreo măsură în privința aceasta, nici măcar când rata de uzură a ajuns la cote alarmante, iar productivitatea s-a diminuat vertiginos. Toată lumea dădea vina pe compania în sine, dar eu am reușit să văd imaginea în ansamblu: ca să ai o organizație sănătoasă, fiecare persoană trebuie să se simtă sprijinită așa încât să fie cea mai sănătoasă versiune a sa.

Compania se ducea de răpă din cauză că persoanele care o puseseră pe picioare nu se descurcau. Iar asta în ciuda faptului că erau oameni inteligenți. Creativi. „Cei mai buni dintre cei mai buni.“ Nu aveau cum să reușească bazându-se numai pe inteligența lor și pe talent. Și nici afacerea nu putea. Un lucru este valabil și în domeniul tehnologic, și în toate celelalte industrii și căi ale vieții: sinele nostru emoțional ne însoțește zilnic și la locul de muncă, fie că ne convine, fie că nu. Așadar, de ce prețuiește societatea noastră adesea înzestrările tehnice mai mult decât inteligența interpersonală?

O mare problemă avea ca punct de pornire stigmatul și concepțiile greșite cu privire la emoții și la sănătatea mintală în general. La vremea aceea, terapia era încă tratată ca un tabu, iar oamenii erau chiar descurajați să pomenească ceva despre sănătatea lor mintală, asta dacă nu cumva se aflau în plină criză – caz în care erau judecați pentru faptul că au o criză!

Pe măsură ce o ajutam pe Monica să își gestioneze frustrarea legată de locul de muncă, am început să mă întreb: cum ar fi dacă oamenii nu ar lăsa să treacă atât de mult timp până să încerce să scape de demonii interiori și să ceară ajutor? Ar putea fi sănătatea mintală tratată mai proactiv? Cum ar fi dacă nu am aștepta până când lumea noastră începe să se prăbușească pentru a începe să ne ocupăm de sănătatea mintală și emoțională? Iar asta m-a condus către o altă întrebare: Dacă ne-am raporta la sănătatea emoțională așa cum ne raportăm

la sănătatea fizică? Ne-am putea schimba oare mentalitatea cu privire la sănătatea mintală astfel încât să o privim mai mult ca pe mersul la sală și mai puțin ca pe o vizită la medic? Și cum ar arăta asta la locul de muncă (unde ne petrecem cam o treime din viață)?

NU EXISTĂ SOLUȚII RAPIDE

Importanța mișcării fizice proactive este și veche, și relativ nouă. Exercițiile fizice făceau parte integrantă din viața strămoșilor noștri, care erau nevoiți să vâneze ca să aibă hrană, iar în vremuri de restriște migrau pe distanțe de sute de kilometri în căutarea ei. Și până în anii '50, cele mai multe meserii presupuneau mișcare și muncă fizică. Viața de zi cu zi presupunea un nivel minim de mișcare fizică, fapt care contribuia la nivelul general de sănătate. Dezavantajul era, desigur, acela că o accidentare putea trage pe linie moartă o persoană (cu impact negativ implicit asupra finanțelor sale).

Acest nivel minim de mișcare a dispărut pe măsură ce ne-am transformat într-o societate tehnologizată. Așadar, ce am făcut? Ne-am adaptat. Dacă ai fi auzit acum o sută de ani pe cineva spunând că iese la alergat, probabil te-ai fi întrebat de ce – este în pericol? Joggingul pentru o condiție fizică mai bună este o idee mai recentă, dar a devenit clar ca lumina zilei că este de preferat să fii proactiv când vine vorba despre sănătatea fizică în loc să aștepti până te îmbolnăvești ca să faci ceva în privința aceasta.

În zilele noastre, mulți oameni (mai cu seamă cei din industria tehnologică) își folosesc mai degrabă mintea la lucru decât corpul. Ceea ce înseamnă că *burnoutul* a devenit noul accident la locul de muncă al secolului al XXI-lea, după cum afirmă Alexa Meyer, cofondatoarea clinicii Coa. Minte nesănătoasă, rezultate nesănătoase. Atât la serviciu, cât și acasă – și în toate sectoarele vieții noastre – este necesar să avem o abordare proactivă față de sănătatea noastră mintală și emoțională, la fel

cum ne ocupăm și de sănătatea fizică. Dacă lumea nu începe să gândească lucrurile în maniera aceasta, ar fi bine să ne pregătim pentru o cădere nervoasă la nivel global.

Mulți oameni cred că, dacă nu sunt bolnavi, înseamnă că sunt sănătoși. Dar dacă stai de vorbă cu cineva care își face o prioritate din sănătatea fizică – cineva care doarme opt ore pe noapte, face sport și mănâncă sănătos –, îți va spune că faptul că nu ești bolnav nu înseamnă negreșit că ești în formă. La fel stau lucrurile și cu tonusul emoțional – poate nu ai atacuri de panică în fiecare zi, dar asta nu înseamnă neapărat că ai o sănătate emoțională robustă.

Dar după cum nu există o pilulă magică cu ajutorul căreia să îți tonifiezi instant mușchii abdomenului, nu există nici vreo soluție rapidă pentru burnoutul de la locul de muncă sau pentru problemele în căsnicie. Transformarea și maturizarea personală au nevoie de eforturi constante și intenționate. Ca să te dezvolți ca om și să îți atingi potențialul maxim nu îți trebuie doar principii generale. Ai nevoie de un program riguros. Ca să participi la un triatlon nu este de ajuns să citești despre alergat, mers pe bicicletă și înot vreme de două luni. Îți stabilești obiective de antrenament bazate pe cunoștințele pe care le ai, te antrenezi consecvent folosind metode dovedite și îți măsoari progresul pentru a rămâne pe drumul cel bun. De asemenea, mănânci mai consistent, dormi bine și cauți sprijin emoțional de la comunitatea din care faci parte.

Nimeni nu termină – ce să mai vorbim de câștigat – un triatlon improvizând. Ai nevoie de un program de încredere și de implicare permanentă. Iar un program bun spune așa: fă lucrurile astea în ordinea asta, iar în ziua cursei ai să obții rezultatul pe care îl aștepți. Urmează programul și obține rezultatele. De ce ar funcționa fitnessul *emoțional* altfel?

Nevoia de ajutor în acest sens există. Mai multe persoane publice au început să vorbească deschis despre problemele lor de sănătate emoțională. Au apărut cărți, cursuri și aplicații care

încearcă să satisfacă această nevoie, dar nimeni nu a elaborat încă un regim de antrenament emoțional. Experții descriu sănătatea emoțională fără să ofere și o cale prin care să o dobândim. Cheltuim sute – poate chiar mii – de dolari pe la sălile de sport, la pilates și studiouri de aerobic în ținute scumpe, dar nu cheltuim nici pe departe suficiente resurse pentru sănătatea noastră mintală.

Eu vreau să schimb asta.

POȚI SĂ FACI ANTRENAMENTE PENTRU O MINTE MAI PUTERNICĂ

Primele lecții despre forța psihologiei mi-au fost date de mama. Cu o înțelepciune demnă de un adevărat Yoda, mama a avut întotdeauna talentul fantastic de a sintetiza toate tumulturile emoționale în lecții ușor de înțeles și de digerat despre comportamentul uman.

Iată un exemplu: Într-o zi deosebit de dificilă din perioada în care eram în gimnaziu (oare nu erau toate zilele din gimnaziu dificile?), am trăit o experiență pe care cred că o trăiesc multe puștoaice: am fost victima bullyingului unor fete rele. În seara aceea am stat cu mama și, cu ochii în lacrimi, am întrebat-o dacă nu ar fi mai bine să mă mut la altă școală. Ea mi-a spus că înțelege tentația de a fugi, dar că poate asta este mai degrabă o ocazie să privesc lucrurile din altă perspectivă.

„Emily, ai niște prieteni extraordinari și o familie care te iubește, dar inevitabil o să mai dai și peste oameni care nu sunt la fel de blânzi și care au strâns multă furie în ei. Dar uite care-i treaba, nicio insultă nu te poate răni dacă tu nu crezi despre tine lucrurile care ți se spun. Ceea ce înseamnă că autocompașiunea este antidotul oricărei manifestări de ură față de tine“, mi-a spus mama.

Remarcile ei uluitoare m-au atins mereu profund, iar asta mi-a transformat relația cu propriile emoții și gânduri într-atât,

încât mi-au modelat de-a dreptul drumul prin viață. Am înțeles impactul puternic pe care îl are faptul că acord atenție sentimentelor mele, că-mi analizez gândurile, că sunt stăpână pe experiențele avute și că îmi procesez viața pe măsură ce o trăiesc. De asemenea, în liceu am făcut cursuri de psihologie, care m-au învățat că, dacă știi un pic de psihologie, știi câte ceva despre tot, fiindcă lumea comunică în limbajul relațiilor, iar psihologia studiază relațiile pe care le avem cu noi înșine și cu ceilalți. Mi-a plăcut nespunând ideea aceasta – că putem învăța limbajul relațiilor – și așa am ajuns să-mi construiesc o carieră în terapie, ca să îi sprijin pe cei aflați în dificultate.

Fiind născută și crescută în Silicon Valley, am dezvoltat un interes aparte pentru concepțiile și procesele de gândire ale antreprenorilor. În perioada boomului tehnologic, când eram la facultate, am înțeles că oamenii care conduc marile companii cu care toți interacționăm au un cuvânt important de spus în privința vieții și a societății noastre, și deci, cu cât sunt mai sănătoși mental și emoțional, cu atât mai bine ne merge tuturor. Așa că, de cum am absolvit, m-am dedicat cu totul eforturilor de a veni în întâmpinarea nevoilor emoționale ale fondatorilor de companii și ale altor antreprenori performanți.

După cum îți poți imagina, viața unui antreprenor presupune o tărie de caracter și o flexibilitate extraordinară. Din păcate, cei mai mulți dintre ei nu intră în lumea aceasta cu un tonus emoțional care să le permită să reușească. Ca grup, aceștia au tendința să muncească și mai mult atunci când întâmpină dificultăți, în loc să ceară ajutor extern. Nici nu este de mirare că problemele personale încep să le scape de sub control. Nu degeaba apar atât de des în presă colapsurile câte unui antreprenor. Deși e posibil ca firma pe care o construiește să reziste suficient cât să își facă intrarea la bursă, antreprenorul fără tonus emoțional probabil nu va fi capabil să gestioneze bine situația.

În cabinetul meu, am ajutat sute de antreprenori să navigheze pe aceste ape deloc ușoare, prin dezvoltarea tonusului

lor emoțional. Și am ajuns să înțeleg că, după suficiente seturi de exerciții și repetări în antrenamentul emoțional al vieții de zi cu zi, oricine își poate consolida răbdarea, puterea, caracterul și reziliența necesare pentru a avea succes pe termen lung. Multora li se pare, la început, contrar logicii să lucreze asupra acestor aspecte. Vorbim despre abilități pe care majoritatea antreprenorilor – și majoritatea oamenilor – le consideră ca fiind date, naturale. Dar experiența mea clinică dovedește că nu este așa.

Pe măsură ce avansam în lucrul unu la unu cu antreprenorii, am început să fiu tot mai interesată de posibilitatea de a dezvolta o metodă proactivă, la scară largă, pentru îmbunătățirea tonusului emoțional al antreprenorilor. Așadar, am realizat interviuri clinice cu sute de psihologi și de antreprenori privind trăsăturile liderilor cu o sănătate emoțională robustă. O analiză ulterioară a acestor date a scos la iveală cele șapte trăsături ale tonusului emoțional care alcătuiesc esența cărții de față.

Având aceste rezultate, am început să colaborez cu unele dintre companiile cu cea mai mare dezvoltare tehnologică, inclusiv Google, Asana, Spotify, Salesforce, NBCUniversal, GitHub, Nasdaq, Unilever și Bloomberg. Aceste organizații m-au solicitat pentru a-i sprijini pe liderii lor în stabilirea unor practici de sănătate emoțională care să îi ajute să reziste în activitățile lor. Iar în 2019 am devenit cofondatoarea unei platforme axate pe sănătatea mintală, Coa, gândită ca o sală de sport pentru sănătatea mintală. Din momentul în care am devenit eu însămi antreprenoare, aptitudinile pe care le consolidasem în alții au devenit dintr-odată relevante într-un cu totul alt mod pentru viața și succesul meu.

Dacă accepți ideea că, din perspectiva emoțiilor, antreprenorii concurează pentru echivalentul unui ultramaraton, putem trage concluzia că regimul de antrenament emoțional al unui antreprenor ar trebui să pregătească *pe oricine* să abordeze problemele personale și profesionale cu perseverență, fermitate

și adeseori cu bucurie. Nu numai antreprenorii au nevoie de antrenament pentru tonifierea emoțională – fie că ești medic, profesor, părinte, scriitor, doctorand, student sau director executiv, antrenarea sănătății mintale îți va potența și canaliza eforturile; te va proteja de burnout, de stres nenecesar și de anxietate; și îți va cultiva o stare interioară de satisfacție și de împlinire.

Și cel mai important, îți va îmbunătăți relațiile. După cum afirmă psihoterapeuta și experta în relații Esther Perel: „Calitatea relațiilor tale îți determină calitatea vieții“, iar punctul de plecare îl reprezintă relația pe care o ai cu tine. Ceea ce ții acum în mâini este un manual pentru dobândirea unui tonus emoțional mai bun – un program cuprinzător, bazat pe cercetări, pentru dezvoltarea trăsăturilor esențiale sănătății emoționale; cu ajutorul lui poți face față tuturor provocărilor vieții. Îți oferă un mod diferit de a gândi și a simți, și deci și de a-ți duce viața.

Nu e nevoie să rămâi la pământ.

Nu e nevoie să rămâi în criză.

Nu e nevoie să fii altfel decât gata să mergi mai departe și să devii tot mai mult omul care îți dorești să fii.

Ești gata? Să pornim.