

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți

VERSANT

DAVID GELLES

**MINDFUL
BUSINESS**

Cum schimbă meditația lumea afacerilor
de la interior spre exterior

Traducere din limba engleză
de George Chiriță

Cuprins

Introducere.....	7
1. Momentul mindful.....	21
2. Cum au ajuns lebedele pe lac.....	42
3. Știința meditației.....	65
4. Mai puțin stresat	90
5. Mai concentrat.....	119
6. Compasiunea	150
7. Responsabil din punct de vedere social	174
8. Spațiul necesar pentru a conduce	209
9. McMindfulness.....	232
10. Viitorul în microcosmos.....	264
Mulțumiri	293
Instrucțiuni.....	297
Resurse	299
Note.....	307
Index.....	319

1. Momentul *mindful*

Holul principal al sediului General Mills era ticsit cu cei mai pasionați directori, în pantaloni kaki și rochii mulate, fugind de la întâlnire la întâlnire, în timp ce planificau viitorul acestui conglomerat global de alimente și băuturi, în valoare de 30 de miliarde de dolari. Era după-amiaza unei zile de marți și tocmai ajunsesem în campusul corporatist în Minneapolis, Minnesota. Posterele de pe pereții clădirii spațioase și moderniste aminteau angajaților mărcile pentru care făceau eforturi: Betty Crocker, Hamburger Helper, Pillsbury, Wheaties. Dar, într-o sală mare de conferințe de lângă recepție, urma să înceapă o ședință neobișnuită la jumătatea zilei. Liderii companiei umpleau sala la timp. În loc să țină în brațe laptopurile lor argintii, veneau cu covorașe mov de yoga. În loc să se îmbulzească, intrau degajat, își scoteau încălțăminte și o lăsau la ușă. În loc să se așeze la o masă de conferințe, se așezau pe perne rotunde pe podea, aranjați în cerc. În loc să converseze, au închis ochii și au inspirat adânc de câteva ori, apoi au început să mediteze.

M-am așezat printre ei și am supravegheat mulțimea. Cei aproximativ 60 de angajați reprezentau o categorie disparată din ierarhia corporației General Mills. Un bărbat avea costum și cravată, iar femeia de lângă el avea un tricou tipător și galben Cheerios. Însă directorii de marketing,

specialiștii în tehnologie și tiparele angajaților în finanțe erau cu toții acolo la aceeași întâlnire săptămânală, apărând cu toții pentru același motiv. Erau acolo să practice *mindfulness*, o practică înșelător de simplă care s-a dovedit bună pentru reducerea stresului, sporirea fericirii și a productivității, schimbând felul în care percepem viața.

La cel mai profund nivel, *mindfulness*-ul este despre creșterea stării de conștientizare a ceea ce se întâmplă în mintea noastră, prin corpurile noastre și în lumea din jurul nostru. Este despre observarea acestor lucruri și acceptarea lor așa cum sunt, în loc să înnebunim dorind să fie altfel. Și vreo două mii de ani de dovezi empirice sugerează că există o cale de a cultiva *mindfulness* mai bună decât oricare alta: meditația.

În sala de conferințe de la General Mills, câțiva participanți care sunt acolo pentru prima dată par agitați în ambianța liniștită care s-a instalat. Este o reacție de înțeles la o vibrație care era în mod plăcut desincronizată cu cultura corporatistă de muncă intensă care străbate majoritatea birourilor americane. Este neobișnuit să ne oprim și să nu facem nimic în timpul zilei de muncă, iar viteza profesională i-a ținut pe unii participanți în priză. Dar a ajutat faptul că femeia care coordona cursul era una dintre directoarele cel mai sus-pozitionate pe scara ierarhică a companiei.

Consilierul general delegat al companiei General Mills de la momentul respectiv, Janice Marturano, a câștigat, pe parcursul a mai mult de un deceniu, încrederea superiorilor și personalului. A lucrat la fuziuni și achiziții în valoare de mai multe miliarde de dolari, înfruntând direct agenți de reglementare din Comisia Federală pentru Comerț. Așa că, atunci când a propus predarea unui curs de *leadership mindful*, compania i-a permis. Scundă și tăcută, cu un coc negru, îmbrăcată cu haine obișnuite de birou, pantaloni largi negri și o bluză, Marturano nu arăta deloc ca hipiotul

la care te-ai aștepta să predea un astfel de curs. Și uite că acolo stătea doamna avocat de top, în mijlocul cercului, între colegii săi, cu picioarele încrucișate în poziția semilotus.

Când grupul s-a așezat, Marturano a sunat dintr-un clopoțel, lăsând sunetul să se stingă în sală. „Luați o poziție care pentru voi, în acest moment, semnifică demnitatea și puterea“, a spus ea pe un ton plat, corporatist. „Permiteți-i corpului să se odihnească, să se relaxeze, aducându-vă atenția la senzația fiecărei respirații.“

Congregația lui Marturano a exhalat profund, stresul zilei de muncă se topea. I-a invitat să se concentreze pe respirație, primul pas în meditația *mindfulness* elementară. „Când atenția zboară la gânduri, așa cum o va face inevitabil, pur și simplu concentrați-vă din nou pe respirație“, a explicat ea. *Observați cât de capricioasă este atenția, cum mintea este capabilă să zboare chiar și atunci când vrem să rămână stabilă. Observați cum apare senzația respirației, doar pentru a trece, și cum gândurile noastre, oricât ar fi de vii, sunt la fel de efemere.* Marturano și-a invitat în curând colegii să-și extindă starea de conștiință dincolo de respirație, la senzațiile cu multiple fațete care le străbat corpul. *Observați furnicăturile din mâini, pulsațiile picioarelor, căldura pielii. Când mintea începe să zboare, așa cum o va face cu siguranță, aduceți atenția înapoi la momentul prezent și la aceste senzații.*

Așezat printre angajații General Mills, reporter în mijlocul lor, urmam instrucțiunile pe cât puteam. Și, chiar dacă am meditat din când în când în ultimii 15 ani, mintea mea încă zbura necontrolat. La un moment dat, am simțit curentul diafan de aer care trecea prin nările mele. În momentul următor, mă gândeam dacă voi găsi mâncare decentă lângă hotelul în care stăteam. Altă dată eram absorbit de senzația ciudat de plăcută a sângelui care-mi trece prin vene, apoi mă gândeam la sushi. După 30 de minute, Marturano

a sunat din clopoțel pentru a semnaliza sfârșitul sesiunii de meditație. Am avut câteva momente trecătoare de concentrare susținută și mă simțeam liniștit, încercând să-mi dez-morțesc membrele. Dar, în cea mai mare parte a timpului, mintea mea sărea de la una la alta ca o pisică în călduri, zburând către trecut, apoi în viitor și rareori acordând atenție experienței pe care o aveam cu adevărat în acele momente plăcute de liniște.

Instruirea de *leadership mindful* făcută de Marturano urma să mai continue o jumătate de oră, la început cu un segment de yoga ușoară, apoi cu o discuție de grup, lectură de poezii și, în cele din urmă, cu încă o repriză de meditații. Ca reporter de afaceri, am petrecut mult timp în jurul companiilor mari, însă nu văzusem niciodată așa ceva. La sfârșitul sesiunii, angajații General Mills din sală păreau vădit mai relaxați decât au fost când au ajuns. Fără îndoială că încă aveau nemulțumiri și stres legate de joburile lor. Practica *mindfulness* în timpul zilei de lucru nu este un elixir magic. Însă era la fel de clar că, după o sesiune de două ore, era o atmosferă încinsă în sală.

De asemenea, erau prezente și o serie de emoții puternice. În ziua în care eram în Minneapolis, General Mills era în mijlocul primei runde de concedieri. Cel puțin o femeie de la sesiunea de *leadership mindful* a fost informată că este concediată. A plâns puțin în timpul sesiunii de întrebări și răspunsuri. Apoi, după ce oamenii din grup au mers fiecare unde avea treabă, câțiva dintre colegii săi, inclusiv câțiva străini, au abordat-o pentru a o îmbrățișa și pentru a o consola. Era o atmosferă mai omenească decât tevatura cu care eram eu obișnuit la sediile companiilor. Oamenii interacționau unii cu alții mai mult ca prieteni decât colegi de muncă.

Eu mersesem la General Mills ca să scriu despre programul de *leadership mindful* pentru *Financial Times*, revista de afaceri cu sediul în Londra pentru care lucram la

momentul respectiv. Relatarea respectivă urma să devină articol de prima pagină în *FT Weekend Magazine* cu titlul „Afacerile minții”, o pauză de la munca mea obișnuită de corespondent american expert în fuziuni și achiziții. Pe cât părea de neobișnuit, ideea de a găsi *mindfulness* la locul de muncă era o poveste profund captivantă pentru mine.

Cât am fost student, am călătorit în India și Nepal, unde am stat cu câțiva dintre cei mai influenți profesori de meditații din secolul al XX-lea. Tehnicile pe care le-am învățat pe parcurs au avut un impact profund asupra felului în care privesc lumea, afectând aproape toate aspectele vieții mele. Dar, în ultimii ani, când responsabilitățile mele personale și profesionale au crescut, m-am străduit mult să-mi păstrez practica. Rutina mea de meditație a început să dispară. Retragerile cu meditații tăcute, cândva parte integrantă din calendarul meu anual, au devenit sporadice. Așa că, atunci când am auzit că unele companii încurajează și chiar facilitează meditația la locul de muncă, am fost mai mult decât intrigat. Trebuia să relatez povestea.

General Mills a fost prima mea oprire în această călătorie. Când am ajuns în Minneapolis, eram curios, dar și puțin nesigur de ce aș putea găsi. Angajații stăteau în liniște, ca și cum biroul ar fi fost o mănăstire? Dacă da, va fi o formă de *mindfulness* pe care s-o recunosc sau ceva cu totul diferit? Avea impact asupra indivizilor sau chiar asupra organizației? Urma să se prezinte cineva?

În Minneapolis, scepticismul meu s-a potolit rapid. Pe lângă numărul mare de participanți din acea după-amiază de marți, am petrecut zile întregi vorbind cu angajații General Mills și am putut simți nu numai că *mindfulness*-ul era practicat în Minneapolis în mod autentic și bine intenționat, dar exercita și o influență importantă asupra

* În original, „The Mind Business“ (n.tr.).

angajaților și culturii corporatiste. Marturano era, cu siguranță, agentul motivant. Dar semințele pe care le planta-se înfloriseră deja. Încă doi directori executivi preluaseră cauza, predând marelui grup atunci când Marturano nu era în campus. Sute de angajați urmaseră cursul de *leadership mindful*. Iar *mindfulness*-ul avea impact și dincolo de cursurile săptămânale. Fiecare clădire din campusul General Mills avea acum o sală de meditații, unde angajații se puteau strecura pentru câteva momente de liniște înaintea unei prezentări sau ședințe dificile. În echipele în care managerii practicau *mindfulness*-ul, angajații spuneau că sunt mai fericiți și mai productivi. Managerii lor erau mai agreeți. Și afacerea mergea mai bine. Și toate au început pentru că o femeie încerca să scape de propriul stres.

La începutul anilor 2000, Janice Marturano a atins eșaloanele superioare la General Mills, fiind implicată în câteva dintre cele mai importante proiecte ale companiei. Coordona reglementările comerciale și politicile de soluționare, fiind puntea de legătură cu Agenția Americană pentru Alimente și Medicamente. Și a lucrat cu Comisia Federală de Comerț, concentrându-se pe munca antitrust, în timp ce General Mills căuta să crească prin achiziții.

În 2000, General Mills a făcut o ofertă de 10,5 miliarde de dolari pentru Pillsbury, compania de produse de panificație cunoscută pentru mascota sa Doughboy*. Fuzionarea celor două ar fi creat a patra cea mai mare companie alimentară din lume, un conglomerat global care ar fi dominat raioanele supermarketurilor și dulapurile de bucătărie. Din acest motiv, agenții de reglementare au blocat operațiunea comercială, îngrijorați fiind că aceasta ar putea reduce la zero competiția. În calitate de reporter pe fuziuni și achiziții, puteam să simt stresul enorm pe care îl experimenta

* Băiatul de aluat (n.tr.).

Marturano. Este destul de tensionant numai să te ocupi de asemenea operațiune, darămite să mai ai și responsabilitatea să o faci să fie aprobată de Comisia Federală pentru Comerț și de Ministerul Justiției. Marturano a coordonat dialogul companiei cu Washingtonul, lucrând non-stop timp de 18 luni pentru a împiedica blocarea tranzacției din motive antitrust.

Intensitatea nu era unică pentru această achiziție și nici măcar pentru domeniul lui Marturano. Mulți dintre noi știu cum este să lucrezi cu o urgență care te consumă, când sarcinile noastre de la serviciu par să fie încercări de viață și de moarte. Dar, în mijlocul negocierilor duse de Marturano, o situație care era deja dificilă a devenit de nesuportat. Într-un interval scurt, ambii săi părinți au murit. Acela lovitură personală, pe lângă sarcinile sale de muncă, a secăt-o emoțional și intelectual. În cele din urmă, a reușit să finalizeze tranzacția comercială, permițând companiei General Mills să devină o forță și mai puternică în industria alimentelor ambalate. Dar când s-a întors la viața de zi cu zi la biroul său din Minneapolis, nu mai avea nimic în rezervor. „Am crezut că o să-mi revin.² Am mai trecut prin astfel de tranzacții“, a spus ea. „Dar nu mi-am revenit. Rezistența mea mentală secătuiuse.“

Marturano se afla încă în acest punct de cădere, epuizată, stresată și neinspirată, când un prieten a încurajat-o să participe la o retragere în deșertul Arizona, coordonată de un bărbat pe nume Jon Kabat-Zinn. A fost sceptică la început. O soluție New Age³ nu părea a fi soluția pentru problemele ei foarte reale și concrete. Dar, fără a avea alte opțiuni mai bune, Marturano s-a îndreptat către Miraval,

² Curent spiritual apărut în Occident în a doua jumătate a secolului al XX-lea, adepții acestuia susținând că o apropiere cât mai mare de spiritualitate poate ajuta umanitatea să intre într-o Nouă Eră.

o stațiune de lângă Tucson care oferă o gamă variată de tratamente fortifiante și spa de lux.

Aceasta însă nu era o vacanță. În loc să se răsfete, Marturano a primit un curs de inițiere rapidă, de șase zile, într-o tehnică intensă și uneori provocatoare numită Reducerea stresului prin *mindfulness*. „La început, Jon a spus: OK, vom medita aproximativ o oră“, își aducea aminte Marturano. „Iar eu mă gândeam: Ce, nu ești întreg la cap? Ce-o să facem o oră?“

În scurt timp, nu mai suna atât de descurajant. În decursul următoarelor câteva zile, Marturano a învățat să-și urmărească respirația, să experimenteze senzațiile subtile din corpul său și să-și observe gândurile și emoțiile fără să reacționeze la ele. Cu timpul, mintea ei a început să se liniștească. A descoperit că sub apele agitate ale gândurilor sale era un rezervor adânc de pace. Agenții de stres atot-consumatori nu mai erau atât de paralizanți. Suferința personală cauzată de decesul părinților s-a atenuat, devenind mai ușor de controlat. În ultima dimineață a retragerii, s-a trezit devreme și a început să se plimbe prin deșert, a găsit un loc lângă un *kiva* și s-a cufundat într-o meditație profundă. Mai târziu în aceeași zi, când trebuia să plece spre casă, nu mai voia să plece.

Înapoi în Minneapolis, Marturano a continuat să practice, meditând puțin în fiecare dimineață înaintea zilelor solicitante. După câteva luni, a observat ceva dramatic. Toate lucrurile care o stresau erau încă prezente în viața ei – munca era încă intensă, încă îi era dor de părinți –, dar putea să le gestioneze mai bine. Era mai rezistentă din punct de vedere emoțional, mai concentrată la muncă și mai empatică față de sine. Încă simțea durerea, dar nu mai suferea atât de mult din cauza ei.

În ciuda acestor beneficii, nu le-a povestit de la început prietenilor și colegilor despre rutina meditațiilor sale. Ca