

DIANA RENNER

STEVEN D'SOUZA

NU FAC

ARTA DE
A ACȚIONA
FĂRĂ EFORT

Traducere din limba engleză de
Nicoleta Dascălu

Prior.

București, 2019

PREFAȚĂ LA EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ

**JOMO. Arta de a nu face, bucuria de a pierde
ocazii care nu sunt ale tale**

*Le dedic versiunea în limba română mentee-ilor mei,
aflați în tranziție spre un rol nou, care își caută calea spre
succes profesional, uitând uneori de ei înșiși.*

Primul *burnout* e mai greu, pe următoarele ai să le recunoști mai ușor.

Pe oricine ai întreba dintre cei care mă cunosc, indiferent dacă mă place mai mult sau mai puțin, îți va spune că sunt *workaholică*. Au fost ani în care mi-am făcut din asta un titlu de mândrie, de glorie așa spune, un blazon, din pricina căruia era să mor de epuizare.

Lucram într-o companie în care statul peste program, *overtime*, era foarte prețuit. Dintr-un test pe care l-am făcut membrilor boardului executiv a rezultat că cei mai mulți dintre noi aveam același profil de oameni activi, care rezistă la efort îndelungat și se mândresc cu orele lungi la birou. Eram în perioada de bugetare și de campanie de vânzare pentru noul meu proiect cu școala de Human Resources. Am pus ceasul să sune la 3:20 dimineața. Trebuia să termin schița de buget, ca să fie predată în cursul dimineții de șeful meu mai departe, pentru consolidare. Și mai aveam câteva slide-uri de polișat pentru prezentarea de la Convenția Națională de Vânzări, de la Moieciu. Plus două capitole din LNT-ul pentru cursul de Strategie de la MBA. Cu o ceașcă de cafea în față, viața părea nițel mai luminoasă. Până pe la opt am reușit să termin ce-mi propusesem, m-am conectat la e-mail și i-am trimis bugetul șefului meu. Apoi m-am îmbrăcat și am plecat spre service, unde trebuia să las mașina pentru o revizie. Simțeam că așa fi vrut să dorm. Capacitatea mea de concentrare scăzuse sub 30%. La ieșirea dintr-o parcare laterală m-am asigurat, cred, am semnalizat, au mai trecut câteva

NU FAC

secunde până să trag stânga de volan, apoi am auzit un zgomot de fiare scrâșnite unele de celelalte și am simțit impactul: un Volvo cam de două ori mai mare decât bietul meu Tico, căruia îi intrasem probabil pe traiectorie, m-a spulberat de pe carosabil.

N-am ajuns propriu-zis în rai, am ratat, apropo, deși îmi era tare frică de orice fel de ratare! (FOMO)☺

Când mi-am revenit din șoc, am rezolvat ca mașina să fie încărcată pe platformă și am început să mă gândesc cu ce ajung până după-amiază la Convenția de Vânzări, unde aveam de prezentat colegilor noul meu proiect?!

Nu doar ca nu înțelegeam că trebuie să mă opresc, că am ars destul, că nu mai am resurse și nici pentru ce să lupt, că mă lăsasem de atâtea ori pe ultimul loc, până n-a mai fost loc de mine în propria mea viață și că înlocuisem absolut toate gândurile și acțiunile mele cu munca, munca și iar munca; dar nici când era să mor spulberată de pe șosea, nu am înțeles că era momentul să spun: STOP, gata, ajunge, nu (mai) fac!

De azi voi descoperi JOMO, *Joy of Missing Out*, bucuria de a mă relaxa pe o terasă însorită, în fața unei cafele aburinde, în timp ce tu muncești, te grăbești în trafic sau încerci să faci treizeci de lucruri în același timp; și n-o să mai zoresc să răspund plină de sollicitudine la orice întrebare sau nevoie din jurul meu; și nici n-o să-mi mai pese ce pierd dacă nu consult pe rând cele zece aplicații de *social media* instalate în telefon, cu care, că veni vorba, avem o relație tactilă compulsivă. Și pot să învăț să mă iubesc atât de mult încât să înțeleg că, dacă vreau să fiu de folos altora, trebuie să fac numai dacă pot face cu adevărat: să fiu prezentă, să reflectez, să las mintea să hoinărească, să se refacă, să recupereze, să se îmbospăteze.

Aleg la ce să fiu atentă, în funcție de criteriul importanței și al impactului pe care îl pot produce. Ca singură miză, îmi doresc să trăiesc clipa și să mă bucur de ea, ceea ce îți doresc și ție, cititorule!

Roxana Mocanu
Chief Game-Changer Officer, Noosfera
10 octombrie 2019

„Să te lași purtat de o mulțime de griji care se bat cap în cap, să cedezi în fața prea multor cereri, să te implici în prea multe proiecte, să vrei să ajuți pe toată lumea și să rezolvi totul înseamnă să devii victimă a violenței.”

Thomas Merton, Conjectures of a Guilty Bystander

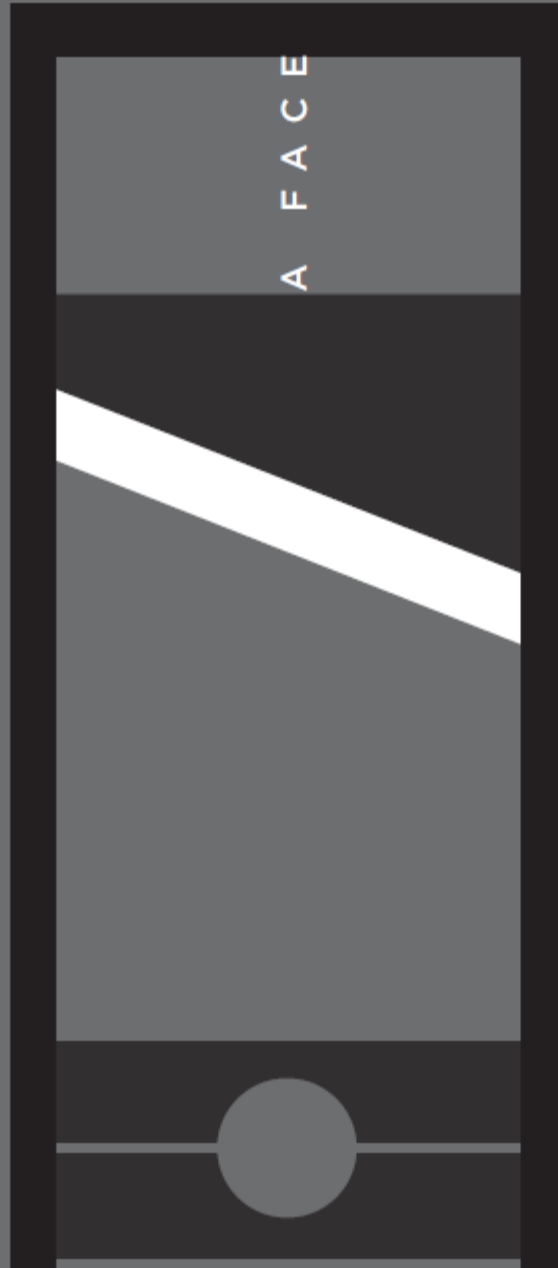
*„Dacă umpli vasul până sus,
va da pe dinafară.”*

Lao-Tzu, *Tao Te Ching*

Când Alastair a intrat în cabinetul psihiatrei Azita Moradi, era ca o bombă cu ceas. Ajunsesse să bea mai mult ca niciodată, iar tensiunea, greutatea și anxietatea erau și ele la limita de sus. Alastair avea 47 de ani, era un bărbat de succes, bogat și era CEO-ul unei mari organizații australiene. Locuia într-o suburbie bogată a orașului Melbourne, era căsătorit și avea doi băieți. Avea atât de mult succes în afaceri, încât asta îl omora pur și simplu.

În copilărie, Alastair jurase că nu va fi niciodată sărac. Când tatăl lui a fost concediat, alcoolul a devenit al patrulea membru al familiei. *„Eu nu o să fiu niciodată ca tata”,* și-a spus el. *„O să fac în așa fel încât viața mea să fie un succes.”* Când a fost în excursie cu școala în oraș, Alastair a văzut ce însemna succesul – bărbați îmbrăcați în costume, cu un mers hotărât. Erau concentrați, cu privirea limpede, plini de încredere. Reprezentau tot ceea ce își dorea el să devină. Doi ani mai târziu, tatăl lui s-a prăbușit și a ajuns în spital, unde a murit de alcoolism. În timp ce se chinuia să treacă de lunile de după moartea tatălui, Alastair a trecut de la durere și tristețe la determinare și furie.

ÎN MOD OBSESIV



Deși era hotărât să reușească, făcea eforturi pentru a se purta frumos cu oamenii. La 40 de ani ajunsese CEO-ul organizației în care intrase la sfârșitul adolescenței, urcând constant în ierarhie, de la intern la director. În aparență, povestea lui Alastair era una de succes. Cu toate acestea, la nivel personal nu a fost niciodată capabil să scape de sentimentul că era un escroc. Simțea că nu își merită postul, averea și respectul pe care i-l arătau colegii.

De-a lungul carierei sale, a simțit în permanență în spate fiorul sărăciei. A muncit din ce în ce mai mult pentru a scăpa de acel vânt rece. Din când în când, i se părea că a scăpat de frică, dar, de îndată ce începea să se simtă mai liniștit, aceasta apărea din nou. Așa că muncea și mai mult, își lua și mai multe responsabilități, până când a ajuns să lucreze chiar și 16 ore pe zi, de multe ori lucrând pe laptop până la două dimineața.

Soția lui nu se plângea doar de faptul că el lucra până dimineața, ci și de faptul că simțea că îl va pierde. Îi spunea cel puțin o dată pe săptămână: „*Riști să faci infarct!*”. În tinerețe, își promiseseră să se asculte și să fie mereu prezenți unul pentru celălalt. Pe măsură ce anxietatea creștea, singurul lucru prin care își ținea fricile sub control era alcoolul. Acesta îl liniștea, îl relaxa când trebuia să socializeze, îi oprea pentru câteva ore morișca din creier. Dar îl și îndepărta de familie. „*E doar ceva temporar*”, repeta el acasă. „*Când se termină restructurarea, îmi iau liber. Nu o să mai lucrez atât de mult.*”

Prea puțin somn, prea multă mâncare nesănătoasă. Până la 10 băuturi pe noapte, ca să își țină în frâu anxietatea și depresia. Mișcare – deloc. Stătea la birou sau la volan de la șase dimineața la 10 seara în fiecare zi. Certuri cu soția. Își vărsa nervii pe familie din cauza anxietății și a depresiei. Toate elementele stilului său de viață conduceau la furtuna perfectă.

Într-o seară rece și ploioasă de joi, Alastair s-a întors de la birou la ora 11 și a descoperit că toată casa era goală. Luminile erau stinse, mașina soției nu era în garaj, paturile băieților erau

goale. A deschis dulapurile și sertarele, care erau și ele goale. Luase chiar și mâncarea din dulapuri. Simțind că se sufocă, a fugit în dormitorul pe care îl împărțea cu soția lui. Patul era gol. Dulapul ei de haine era gol. El era plecat de la șase dimineața, așa că soția lui avusese timp berechet să golească toată casa.

Alastair povestește despre undele de șoc pe care le-a simțit, asemănătoare cu replicile unui cutremur, care nu l-au lăsat să doarmă în noaptea aceea. S-a trezit când a sunat ceasul, la ora cinci, după doar trei ore de somn. Restructurarea se afla într-un punct crucial și își amintește că s-a gândit: „*Nu am timp să mă ocup de asta. Trebuie să mă pregătesc pentru ședința de dimineață. O să rezolv mâine sau în weekend, când o să am ceva timp.*”

Weekendul a venit și a plecat, iar Alastair a băut cel puțin patru sticle de vin. Nu și-a sunat soția. Luni dimineață, s-a trezit cu o presiune în piept, ca și cum cutia toracică i-ar fi fost legată cu o sfoară. Nu putea respira cum trebuie și inima îi bătea să îi sară din piept. A auzit vocea soției, de parcă s-ar fi aflat lângă el: „*Într-o zi, o să faci infarct!*” Cu mâinile transpirate și tremurând a chemat ambulanța, îngrozit că s-ar putea să nu ajungă la timp. La spital, medicii i-au spus că avusese un atac de panică. Da, era supraponderal, bea prea mult, muncea prea mult – dar acesta era „*doar un atac de panică*”.

În ciuda încurajărilor primite de la medici, Alastair continua să simtă durerea din piept și a început să se teamă să iasă din casă. „*Și dacă fac infarct la birou? Sau în mașină?*” se gândea el. „*O să ajungă ambulanța la timp? Cel puțin dacă sunt acasă, îi pot chema eu.*” A sunat la birou și le-a spus colegilor că avea gripă și nu putea veni. Era una dintre primele dăți în care Alastair își lua liber.

Au trecut două săptămâni și încă era acasă, evitând solicitările de la birou sub pretextul că făcuse pneumonie. Insomnia devenise atât de severă, încât a stat trei nopți fără să doarmă, iar mintea îi alerga în toate direcțiile, total scăpată de sub control. De câte ori se gândea la muncă, îi creștea pulsul, pieptul i se

„Mă trezesc speriat.”

„Încerc să fac față de la o zi la alta.”

„Simt că am în mine un baraj care mai are puțin și se sparge.”

„Merg cu rezervorul gol.”

„Am ajuns la capătul puterilor.”

„Stau atârnat de un fir subțire.”

„Mă simt ca un balon care s-a umflat prea tare și urmează să se spargă. Îl strângi și explodează.”

„Epuizare profundă – o simt în oase.”

„Când sunt blocat în noroi, cu cât mă agit mai tare, cu atât mă scufund mai adânc.”

„Mă simt de parcă am fost lovit de un munte de cărămizi.”

„De-abia fac față.”

NU FAC

„Încerc să îmi gădesc un loc potrivit.”

„Sunt depășit de situație.”

„Sunt stors de energie.”

„Mi se învâрте capul.”

„Mă arde pe dinăuntru.”

„M-a doborât.”

„Sunt complet defazat.”

„Am nervii întinși la maximum.”

„Sunt copleșit.”

„În dimineața asta, sunt pur și simplu disperat.”

închidea ca într-o menghină, iar fața și mâinile i se acopereau cu o transpirație rece. De câte ori auzea sunetul care îl anunța că a primit un e-mail venind dinspre laptop, îi venea să fugă din cameră.

În cele din urmă, la finalul celor două săptămâni, Alastair a recunoscut că exista o legătură directă între simptomele de panică și gândurile legate de muncă. Știa că avea nevoie de ajutor și s-a dus la medicul de familie, care i-a prescris somnifere și i-a recomandat să meargă la doctorul Moradi pentru psihoterapie. Acesta a fost momentul în care Alastair a început să liniștească furtuna care îl devasta în interior. *„În cabinetul meu a intrat un bărbat blând, cu fruntea brăzdată de riduri profunde. Era obez din punct de vedere clinic, transpira masiv și era îngrozit de gândul unei morți iminente. Alerga după succesul profesional pentru că îi era teamă de sărăcie, dar nu avea un obiectiv clar și nici nu întrevedea finalul acestei curse”*, a observat doctorul Moradi.

În acea dimineață fatală de luni, când a avut primele atacuri de panică, Alastair luase decizia să concedieze mai mulți angajați. Restructurarea era deja stresantă, dar faptul că se repeta istoria din copilărie l-a dat complet peste cap. Fără să își dea seama de drama tăcută ce se juca în subconștient, Alastair se simțea responsabil pentru distrugerea vieții angajaților săi, la fel cum CEO-ul fără chip distrusese viața tatălui său, atunci când acesta fusese concediat. Era răspunzător pentru că provocase aceeași suferință pe care o trăise și el în copilărie.

„În timp ce se afla sub tratament pentru tratarea obezității și a hipertensiunii, am lucrat împreună la înțelegerea factorilor psihologici din spatele comportamentului său și a dorinței de succes. A început să își redefinească viziunea despre succes și părerea despre propria valoare, care era ceva diferit de muncă, de bogăție și de ideea de realizare. Credea că destrămarea familiei era o consecință a sărăciei, dar acum și-a dat seama că situația era mai complicată”, nota doctorul Moradi. După luni de zile în care a analizat impactul experiențelor din copilărie, Alastair

1. OCUPAT DE NU-MI VĂD CAPUL

*„Albina ocupată nu are timp
să fie tristă.”*

Cuvinte atribuite lui **William Blake**

În cartea lor, *A Bias for Action*, Heike Bruch și Sumantra Ghoshal descriu un tip de manager pe care îl numesc *Agitatul*. Ei susțin că 40% dintre manageri sunt distrași de mulțimea de sarcini cu care jonglează în fiecare zi, care mai degrabă reacționează, nu acționează, care aleargă de la o ședință la alta, concentrându-se pe sarcinile pe termen scurt, operaționale, și nu pe cele pe termen lung, strategice. Acești manageri sunt extrem de energici, dar foarte haotici și, în ochii celorlalți, par frenetici, disperați și grăbiți.

Există mai multe feluri prin care poate fi exprimată patologia muncii în exces și a stării de a fi ocupat în mod excesiv. Această stare poate interveni în munca noastră și ne poate împiedica să ne îndeplinim cu succes sarcinile. Dacă suntem *ocupați de nu ne vedem capul*, limităm posibilitatea apariției unor idei noi, neașteptate, căci nu există timp pentru ele. Dacă suntem excesiv de ocupați, devenim contraproductivi. De aici apar epuizarea, ineficiența, greșelile și disperarea.

Diana: Trebuie să recunosc că procesul de cercetare pentru această carte și apoi scrierea ei m-au ținut foarte ocupată. Ce ironie, având în vedere natura și spiritul acestui proiect! A trebuit să fac față familiei, muncii, să scriu diverse alte texte pe care am promis că le scriu, iar pentru asta am fost nevoită să iau interviuri înainte de răsăritul soarelui, să lucrez până noaptea târziu, să fac cercetări între diverse ședințe, să mă gândesc încontinuu la acest proiect. A fost un flux constant de muncă, ceea ce a fost stresant, m-a făcut să mă concentrez cu greu și să devin anxioasă. Simțeam