

# Avantajul Rezilienței

Stăpânește schimbarea,  
prosperă sub presiune și  
repune-te pe picioare după  
lovituri

Prof. Dr. AL SIEBERT

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**SIEBERT, AL**

**Avantajul Rezilienței: stăpânește schimbarea, prosperă sub presiune și repune-te pe picioare după lovituri / Al Siebert;**

trad.: Mihaela Budui; ed.: Iuliana Enache – București;

Business Tech International Press, 2009

Index

ISBN 978-973-8495-50-0

I. Budui, Mihaela (trad.).

II. Enache, Iuliana (ed.)

159.9

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE

**THE RESILIENCY ADVANTAGE**

BY AL SIEBERT, PHD

COPYRIGHT © 2005 BY AL SIEBERT, PHD

ALL RIGHTS RESERVED.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiare, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului.

BUSINESSTECH INTERNATIONAL

BUCHAREST, DECEMBER 2009

# CUPRINS

---

- Prefață, 7
- 1 Să prosperi în lumea de azi, 13
- 2 Cât de rezilient ești, 33
- 3 Cum să-ți revii după lovituri, 39
- 4 *Nivelul unu de reziliență*: Optimizarea stării de sănătate: plan practic de acțiune, 59
- 5 *Nivelul doi de reziliență*: Capacitatea de rezolvare a problemelor, 83
- 6 *Nivelul trei de reziliență*: Întărirea celor trei concepte despre sine, 107
- 7 *Nivelul patru de reziliență*: Eliberează-ți curiozitatea și bucură-te că înveți la școala vieții, 135
- 8 *Nivelul patru de reziliență*: Puterea așteptărilor pozitive, 155
- 9 *Nivelul patru de reziliență*: Integrarea trăsăturilor paradoxale ale personalității, 173
- 10 *Nivelul patru de reziliență*: Lasă lucrurile să meargă bine; talentul sinergiei, 197
- 11 *Nivelul cinci de reziliență*: Întărirea talentului tău pentru serendipitate, 221

12 *Nivelul cinci de reziliență*: Depășirea unor provocări de reziliență extremă, 241

13 *Nivelul cinci de reziliență*: Schimbările noastre transformatoare, 267

Note și referințe, 283

Index, 301

Note personale, 311

Mulțumiri , 315

Despre autor, 317

---

### Definiții:

*Reziliență* și *rezilient* se referă la:

- capacitatea de a face față cu brio unor schimbări continue și majore;
- capacitatea de a-ți păstra sănătatea și energia când te afli sub presiune constantă;
- capacitatea de a-ți reveni rapid după eșecuri;
- capacitatea de a depăși adversitățile;
- capacitatea de a găsi un nou mod de a munci și de a trăi când cel vechi nu mai este posibil;
- capacitatea de a face toate acestea fără a acționa într-o manieră distructivă sau disfuncțională.

Cuvântul „rezilient”, chiar dacă nu face încă parte din limbajul obișnuit, va fi folosit cât mai mult în această carte, mai ales pentru a sublinia ideea că reziliența este ceva ce *faci*, mai mult decât ceva ce *ai*.

---

Reziliența este mai importantă ca niciodată în lumea de astăzi. Perioada volatilă și haotică prin care trecem nu se va sfârși curând. Pentru a asigura o viață confortabilă pentru tine și familia ta trebuie să dai dovadă de o reziliență mult mai dezvoltată decât oamenii din trecut. Persoanele cu abilități de reziliență au un avantaj semnificativ față de cele care se simt neajutate sau reacționează ca niște victime. În această lume cu schimbări continue și perturbatoare pentru cursul vieții:

- Firmele care au angajați cu un nivel superior al rezilienței vor fi în avantaj.
- În cazul unor reduceri de personal, angajatul rezilient care posedă o gamă largă de priceperi are o șansă mai mare să-și păstreze locul de muncă.

- În cazul în care mai multe persoane candidează pentru un post, cea mai rezilientă va avea o șansă mai bună să fie angajată.
- Dacă se întâmplă ca deprinderile câștigate pe un post să nu mai fie necesare, trebuie să înveți rapid o nouă cale de a câștiga un venit.
- În vremuri de dificultăți economice, oamenii rezilienți oferă o mai bună șansă familiilor lor să treacă de perioada grea și să se repună pe picioare.
- Oamenii cu o bună reziliență își ajută comunitatea să facă față mai bine unor vremuri dificile.
- Reziliența este decisivă în fața unor provocări ca leziunile fizice sau supraviețuirea unui atac terorist.
- O persoană rezilientă se descurcă cel mai bine în a întoarce o situație dificilă în favoarea sa.
- Este mai puțin probabil ca oamenii rezilienți să se îmbolnăvească în timpuri dificile.

Reziliența este esențială în orice sector de activitate – corporații, mici firme, instituții publice, servicii profesionale, întreprinzători individuali –, mai ales în vremuri agitate. Este important să înțelegi că, atunci când ești lovit de evenimente care-ți schimbă cursul vieții, nu vei mai fi niciodată aceeași persoană. Ori faci față, ori te prăbușești, devii mai bun sau mai nefericit, ieși din vâltoarea evenimentelor mai puternic sau mai slab.



Cynthia Dailey-Hewkin rămase înțepenită pe scaun privind prin fereastra bucătăriei în timp ce absorbea șocul veștii despre închiderea centralei nucleare unde lucra. „Îleșeam dintr-o căsnicie dificilă de 28 de ani cu prea puțini bani pentru a mă stabili pe cont propriu”, spune ea. „M-am mutat dintr-o casă frumoasă într-un apartament cu chirie mică pe care-l uram. Timp de săptămâni am văzut-o pe mama mea agonizând. Pe

când comparăm pierderea slujbei cu toate celelalte nenorociri prin care am trecut, mi-am dat seama că nu era decât o altă încercare pe care trebuia s-o adaug pe lista mea.”

La centrala nucleară, colegii își exprimau îngrijorarea, mânia, descurajarea și multe alte sentimente.

Cynthia îi asculta și uneori le oferea sugestii despre cum să facă față.

Cynthia evita să se autocompătimească și și-a adus aminte de niște sfaturi înțelepte pe care le primise de la un preot pe când căuta ajutor pentru căsătoria ei cu probleme. „Preotul mi-a spus să fac o listă cu șase acțiuni pe care le pot întreprinde, să aleg una și s-o pun în aplicare.” Deci și-a pus întrebarea: „Ce-aș putea să fac?”. A schițat un plan pentru a face față pierderii de venit și pașii pe care trebuie să-i întreprindă pentru a găsi o slujbă nouă. „Nu m-am simțit niciodată ca o victimă”, spune ea, „și n-am acuzat pe nimeni niciodată. Mi-am spus doar că așa este viața”.

Închiderea centralei nucleare și concedierile aferente s-au făcut în mai multe etape, pe parcursul a mai multor luni. Cynthia a aflat că are la dispoziție opt luni înainte să fie concediată. Ea simțea compasiune pentru colegii care-și făceau griji pentru viitoarele dificultăți financiare și s-a întrebat cum ar putea să îi ajute.

„Îmi place să scriu,” povestește ea, „așa că am contactat editorul buletinului de știri al centralei și mi-am oferit să scriu un articol cu idei pentru a economisi bani. El a fost entuziasmat de propunere și mi-a oferit un spațiu al meu pentru articolele intitulate «Economisiți împreună cu Cynthia». Destul de banal, dar era un titlu mare și frumos. Majoritatea cititorilor apreciau conținutul.” Cynthia s-a trezit în rol de consilier de carieră neoficial. „Mi-am dat

seama că aveam darul să ajut oamenii să-și identifice calitățile și să găsească slujbe noi.”

Cynthia a candidat pentru mai multe posturi, dar fără succes. Își amintește că: „mă simțeam înfricoșată. Trebuia să concurez cu colegii mei pentru orice nou post anunțat de Portland General Electric, compania-mamă. Interviurile se țineau, adeseori, la centrală și uneori erau cozi cu oameni care candidau pentru același post”.

Între timp, sprijinul pe care-l acorda colegilor și spiritul ei de om de acțiune au impresionat managerii departamentului de resurse umane de la sediul companiei-mamă, PGE. „Ei mi-au telefonat și mi-au spus că vor să lucrez în departamentul de resurse umane! M-am simțit în culmea fericirii! Am început să lucrez pe noul meu post, în departamentul de resurse umane, luna imediat următoare încetării contractului meu la centrala nucleară Trojan. N-am pierdut nici măcar o zi de muncă sau vreun beneficiu și mi s-a acordat un salariu mai mare decât la centrală. Lucrurile au evoluat mult mai bine decât mi-am imaginat.”

Cynthia s-a recăsătorit câțiva ani mai târziu și s-a mutat împreună cu soțul ei în alt oraș. Schimbările în cariera ei au continuat. În prezent, și-a găsit „slujba visurilor ei”, lucrând ca specialist în resurse umane într-un centru universitar. Acolo oferă consiliere gratuită persoanelor fără loc de muncă. Ea spune: „Dacă n-ar fi fost concedierea de la centrala nucleară Trojan, nimic din toate acestea nu s-ar fi întâmplat! Acest eveniment mi-a deschis ușa spre o întreagă lume nouă!”



De observat că Cynthia a spus că nu și-a permis niciodată să se simtă ca o victimă. Reacția ei a fost să se concentreze ca să facă față multelor provocări și să-și ajute colegii în același timp. A înfruntat situația

în felul ei, iar rezultatul a fost mai bun decât a visat vreodată că ar fi posibil.

## ***Să înveți să fii rezilient***

În trecut, oamenii trebuiau să învețe pe pielea lor cum să fie rezilienți. Acum, noua știință a psihologiei rezilienței a identificat abilitățile ce trebuie dobândite și cum poate aproape oricine să și le dezvolte. Principiile rezilienței cuprinse în această carte se concentrează mai ales pe mediul de muncă, dar se pot aplica, în general, tuturor aspectelor vieții. Dezvoltându-ți abilități de reziliență și puncte tari la locul de muncă, vei beneficia de toate acestea în cazul apariției unor circumstanțe dificile în orice domeniu al vieții tale. Cea mai încurajatoare constatare este aceea că oamenii au o predispoziție înnăscută de a-și dezvolta reziliența și adaptabilitatea la schimbare. Planul individual de dezvoltare a rezilienței prezentat în această carte îți arată următoarele:

- cum să prosperi sub presiune, să-ți revii după eșecuri și să eviți slăbirea rezilienței;
- cum să-ți îmbunătățești capacitatea de a rezolva problemele folosind trei metode diferite: analitică, creativă și practică;
- cum să-ți păstrezi simțul umorului, optimismul și gândirea pozitivă în timpuri grele;
- cum să te eliberezi de barierele interioare prin întărirea conceptelor despre sine într-o manieră sănătoasă și cum să depășești handicapul „copilului bun”;
- cum să contracarezi tendința de a te simți victimă și cum să te ții deoparte de reacțiile de „victimă” ale altora;
- cum să-ți valorifici calități complexe ca altruismul egoist, pesimismul optimist și nonconformismul cooperant;

- cum să-ți dezvolți calea ta unică de a fi rezilient fiind deopotrivă încrezător în tine și demn de încrederea societății;
- cum să descoperi că dorința naturală de a învăța te conduce spre o viață din ce în ce mai bună;
- cum să devii priceput în a face lucrurile să meargă bine și pentru tine și pentru alții;
- cum să transformi neșansa în șansă;
- cum să stăpânești arta de a fi rezilient.

Această carte nu-ți va spune ce să faci sau cum să acționezi sau cum să gândești. De așa ceva ai avut parte prea mult în viață. Oamenii *instruiți* să gândească, să simtă și să acționeze după instrucțiuni pot fi pregătiți pentru dificultăți la care se așteaptă, dar nu și pentru dificultăți la care nu se așteaptă sau sunt ieșite din comun. Oamenii „instruiți” se tem de schimbare și nu știu să rezolve rapid probleme în situații neașteptate, ceea ce nu se întâmplă și cu persoanele reziliente. Aceștia din urmă sunt cei care hotărăsc în mod conștient că, într-un fel sau altul, vor face tot ce le stă în putință pentru a supraviețui, pentru a face față dificultăților și pentru a întoarce lucrurile în bine.

Nivelul de reziliență derivă din automotivare și dorința autoimpusă de a dobândi aptitudinile specifice rezilienței. Unii oameni care aud sau citesc despre căi de a deveni mai rezilient, gândesc în mod greșit că reziliența vine din metoda recomandată. Ei parcurg etapele într-un mod detașat gândind că tehnica în sine va face totul. Apoi, când lucrurile nu merg bine, dau vina pe tehnică. Este ca și cum ai arunca un deschizător de conserve pe o cutie și apoi ai da vina pe el pentru că nu deschide conserva.

În timp ce scriam această carte, am primit un e-mail de la un bărbat care se simțea furios și nefericit pentru

că își pierduse slujba. La sfârșitul mesajului meu de răspuns, am inclus un link spre articolul meu „Ghid pentru stăpânirea stărilor emoționale în cazul pierderii slujbei și al căutării unui loc de muncă”. El mi-a răspuns imediat: „AM ÎNCERCAT TOATE TÂMPENIILE ASTEA. NU AU FUNCȚIONAT PENTRU MINE!”<sup>5</sup>

După cum un deschizător de conserve nu poate deschide singur o conservă, a citi despre reziliență nu te face automat o persoană rezilientă. Reziliența derivă din hotărârea de a dobândi toate însușirile care te pot ajuta, din efortul de a-ți reveni după un eșec și din efortul de a face ca lucrurile să meargă bine. Intenția ta de a-ți dezvolta metode de reziliență potrivite ție este ceea ce determină succesul sau eșecul tău.

## ***Cele cinci niveluri ale rezilienței și cele trei bariere ce trebuie depășite***

Puțini oameni se nasc rezilienți. Aceștia seamănă cu atleții ce posedă un talent înnăscut. Noi, ceilalți, avem un potențial înnăscut pe care-l putem accesa și dezvolta dacă acționăm conștient în acest sens. Ești născut cu capacitatea de a învăța cum să rezizi sub presiune, cum să te adaptezi rapid schimbării, cum să-ți revii după eșecuri și să găsești căi de a întoarce o situație proastă în favoarea ta.

Capitolul 3 evidențiază importanța deciziei de a controla cât mai mult din ceea ce ți se întâmplă în viață și enumeră opt principii și credințe care afectează nivelul de reziliență. Un principiu important pentru orice persoană motivată să-și sporească reziliența este acela de a înțelege că noi, ființele umane, suntem capabile de a învăța și de a căpăta noi abilități la orice vârstă. Cu toate acestea, dezvoltarea abilităților specifice rezilienței poate

necesita depășirea și eliberarea de cele trei bariere ale rezilienței care handicapează oamenii care:

- au fost educați să fie „un băiat bun” sau „o fată bună”;
- sunt presați de societate să se conformeze normelor și cred că forțe exterioare le controlează viața;
- cred în mitul social al „stresului”.

În capitolele care urmează, vei învăța cum să te eliberezi de aceste trei bariere ale rezilienței.

Etapale pentru dezvoltarea abilităților și punctelor forte specifice rezilienței urmează o ierarhie pe cinci niveluri. Fiecare se dezvoltă pe baza nivelului anterior.

Aceste niveluri sunt:

- 1 Optimizarea stării de sănătate și prosperitate.
- 2 Dezvoltarea unor bune abilități de rezolvare a problemelor.
- 3 Dezvoltarea unor concepte despre sine puternice.
- 4 Dezvoltarea unor puternice abilități de reziliență.
- 5 Descoperirea talentului personal pentru serendipitate. (*Notă: serendipitate este abilitatea naturală de a face accidental descoperiri interesante și valoroase.*)

*Primul nivel* îți arată cum să crezi și să urmezi un plan personal pentru a-ți optimiza sănătatea și energia folosind acțiuni simple, practice. În capitolul 4, vei afla cum să folosești ceea ce se cunoaște despre conexiunile psihice și fizice dintre minte și corpul fizic în scopul de a te elibera din capcanele miturilor despre stres. Însușirile din cadrul primului nivel includ stăpânirea stărilor afective într-o manieră competentă din punct de vedere emoțional în situații când au loc prea multe schimbări și este prea multă presiune. Acest plan realist, practic și bine testat este suficient de flexibil pentru a-l putea adapta personalității tale unice. Psihologii știu, de exemplu, că persoanele tăcute au nevoie să petreacă mai mult

- dezorganizează și fluctuează în mod haotic. Se atinge ceea ce Prigogine numește punct de bifurcație și „când se ajunge aproape de un punct de bifurcație, fluctuațiile devin anormal de mari”. Sistemul fie se dezintegrează, fie se reorganizează într-un sistem mai complex, deschis și neliniar, capabil să absoarbă, să proceseze și să disipeze cantități mai mari de energie.
- 2 Sistemele nu se schimbă de la simple și închise la complexe și deschise printr-un proces previzibil, determinat, liniar și gradual. Prigogine a constatat că sistemele vii și-au dezvoltat structurile în moduri neliniare și imprevizibile. El a tras concluzia că sistemele vii complexe își autoorganizează structura internă pentru a se armoniza cu energia pe care o primesc și o procesează. Nu se poate prevedea care va fi noua ordine folosind principii tradiționale liniare și deterministe deoarece „evenimentele locale au urmări asupra întregului sistem”.
  - 3 Sistemele complexe, deschise și neliniare au nevoie de dezechilibre, altfel se deteriorează. El a descris un sistem simplu și închis, aflat în echilibru, ca fiind „orb” la evenimentele exterioare. În contrast, el a constatat că un sistem deschis și complex își menține existența în „condiții foarte departe de a fi în echilibru”. Un astfel de sistem „este capabil să perceapă și «să țină cont» în modul său de funcționare de variațiile lumii exterioare și «se adaptează» la condițiile exterioare”.<sup>8</sup>

### ***Cum se autoformează ființele umane deosebit de reziliente***

Constatăriile lui Heisenberg și cele ale lui Prigogine se potrivesc cu principiile rezilienței și procesele descrise în această carte în două moduri.

În primul rând, devii din ce în ce mai rezilient învățând continuu în cel mai bun mod posibil să fii tu însuți

în circumstanțele tale. Ți crezi versiunea ta unică de reziliență printr-un proces teleologic.<sup>9</sup> Aceasta explică de ce teoriile reduționiste despre „sămânța” sau despre „cauzele care se află la rădăcina” teoriilor psihologice despre o dezvoltare psihologică sănătoasă sunt atât de inadecvate.

*În al doilea rând*, atunci când solicitările exterioare depășesc posibilitățile de a face față cu ajutorul vechilor obiceiuri sau moduri de reacție, vei fi împins spre un punct de bifurcație – un moment din viața ta după care nu vei mai fi niciodată aceeași persoană. Tocmai într-un astfel de moment, un eveniment dramatic poate să nu fie un lucru rău. Dacă poți evita să fii zdrobit în asemenea măsură încât să nu mai fie posibilă recuperarea și faci tot ce poți să supraviețuiești, rezultatul va fi că din acea experiență, vei ieși o persoană diferită, mai bună și mai eficientă. Schimbări ale modului în care funcționează creierul și mintea ta pot avea loc la orice vârstă.

Psihologii au descoperit recent că orice creier uman își păstrează capacitatea de reorganizare de-a lungul întregii vieți.<sup>10</sup>

Când folosești noile cunoștințe despre multiplele conexiuni care există între corpul fizic și modul tău de a gândi și a simți, îți poți menține sănătatea și un nivel optim al energiei în timpul unor lungi perioade de schimbări dificile. Când permiți dezvoltarea unor capacități înăscute, dar nefolosite anterior, devin mai puternic, mai complex, mai înțelept și mai iscusit în gestionarea unor situații dificile similare care ar putea să apară în viitor.

Principiul Incertitudinii poate fi observat la oamenii deosebit de rezilienți, dacă privim cu atenție. Acest tip de oameni sinergici pot alege din mai multe combinații de a gândi și a răspunde. Ei pot fi optimiști și/sau pesimiști, automotivați și/sau supuși, orientați

spre îndeplinirea sarcinilor și/sau orientați spre crearea relațiilor. Ei pot alege să acționeze într-un sens sau altul sau în ambele sensuri deodată, luând în considerare multiple dimensiuni ale gândirii și simțirii. De cele mai multe ori, persoanele reziliente acționează în liniște. Modurile lor de a fi, variate și echilibrate, sunt, de fapt, stări potențiale. De exemplu, abilitatea de a se angaja în stări pozitive sau negative rămâne inactivă până când o situație aduce la suprafață una sau ambele dimensiuni.

Psihiatrul Robert Jay Lifton a creat termenul „protean” pentru a descrie oamenii care se schimbă în funcție de situația în care sunt implicați. Termenul provine din numele zeului grec al mării, Proteus, care era capabil să ia diverse forme. Lifton spune că persoanele proteanice caută un mod de a fi care să aibă autenticitate și semnificație: „Sinele proteanului caută să fie în același timp fluid și ancorat, o combinație flexibilă între extreme. Nu este nimic automat în această întreprindere..., ci mai degrabă un efort continuu fără un punct terminus clar. Prin urmare, proteanul realizează un act de echilibrare între receptivitatea la schimbare, pe de o parte, și efortul de consolidare și coerență, pe de alta.”<sup>11</sup>

Descoperirea lui Prigogine despre importanța dezechilibrului pentru sistemele complexe se aplică și oamenilor rezilienți. Într-o vreme când mulți oameni tânjesc după o viață stabilă, statornică și cu puține schimbări, pare aproape irațional să accepți că un sistem viu complex necesită o stare permanentă de dezechilibru pentru a funcționa într-un mod optim. Pentru ființele umane, asta înseamnă că schimbarea permanentă este necesară și de dorit. Lipsa schimbării și prea puțină activitate conduc la deteriorări. Mai mult, dezechilibrul haotic creează ocazia unui sistem viu complex să se reorganizeze spontan într-un

sistem diferit și mai complex din punct de vedere energetic, mult mai bine adaptat mediului în care există.<sup>12</sup> Această perspectivă confirmă observația mea că oamenii deosebit de rezilienți se descurcă din ce în ce mai bine deoarece trec prin viață interacționând cu lumea ca niște copii curioși.

Lupta pentru a face față schimbărilor permanente din lumea afacerilor presează companiile să-și schimbe modelele de afaceri. Câteva integrează în modul lor de funcționare procesele specifice rezilienței și principiile sistemelor care se autoorganizează.<sup>13</sup> Acesta este un alt motiv pentru care oamenii deosebit de rezilienți sunt cei mai potriviți pentru a fi angajați într-o lume în neîncetată schimbare.

### ***Un mod vechi/nou de a fi***

Indivizii rezilienți și sinergici cu calități complexe sunt întotdeauna curioși, le place să învețe și să exploreze noi căi de a face lucrurile. Ei își mențin stabilitatea mintală și emoțională păstrându-se într-o stare de ușor dezechilibru. Ei sunt gata să acorde atenție, să cerceteze și să proceseze informații noi, să ignore sau să dea deoparte ceea ce nu este interesant sau valoros și să îmbrățișeze o nouă experiență. În acest fel, ei se obișnuiesc să accepte rapid și să proceseze situații noi. Ei pot considera binevenită o schimbare neașteptată, care le schimbă cursul vieții, și o pot transforma într-un eveniment pozitiv.

Descoperirile fizicii moderne, cele ale învățăturilor vechilor înțelepți și cele ale noii științe a rezilienței conduc la aceleași concluzii. Suntem născuți cu capacitatea de a învăța ușor și firesc cum să gestionăm schimbările dramatice și neîncetate, iar schimbarea permanentă este necesară și de dorit pentru noi, ființele umane. Devenim mai rezilienți când examinăm noi circumstanțe cu curiozitate, fără să