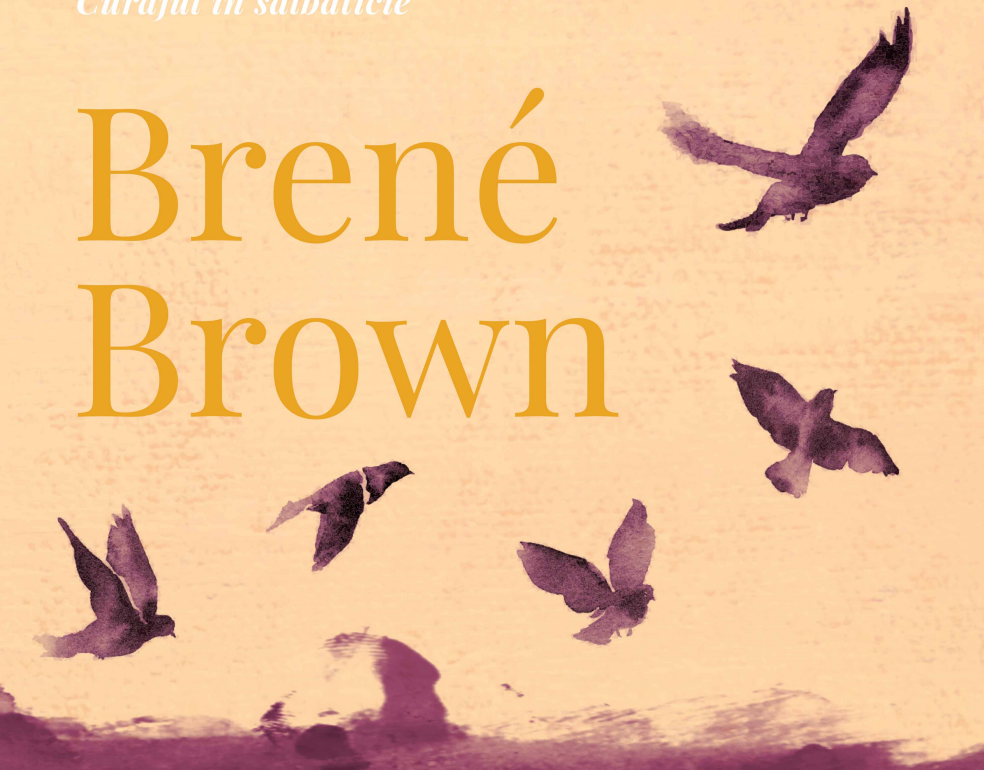
DE LA AUTOAREA BESTSELLERULUI
Curajul în sălbăticie

Brené Brown



Îndrăznește să conduci

prin muncă neînfricată, conversații dificile și implicare deplină

SECȚIUNEA ÎNTÂI
Momentul și miturile

În momentul în care universul mi-a pus în față citatul din Roosevelt, trei lecții au devenit dintr-odată clare. Prima este cea pe care eu o numesc „fizica vulnerabilității". Este destul de simplu: dacă suntem suficient de curajoși suficient de des, vom eșua. A îndrăzni nu înseamnă a spune: „Sunt gata să îmi asum riscul unui eșec." A îndrăzni înseamnă a spune: „Știu că la un moment dat voi avea un eșec, însă chiar și așa *tot o să încerc din toată inima*." Nu am întâlnit niciodată o persoană curajoasă care să nu fi cunoscut dezamăgirea, eșecul, ba chiar inima frântă.

În al doilea rând, citatul din Roosevelt surprinde tot ceea ce am învățat eu despre vulnerabilitate. **Definiția vulnerabilității ca emoție pe care o trăim în momentele de nesiguranță, risc și expunere emoțională** a apărut pentru prima oară în munca mea acum două decenii și a fost validată de fiecare studiu pe care l-am desfășurat de atunci încoace, inclusiv de această cercetare pe tema leadershipului. Vulnerabilitatea nu se referă la victorie sau la înfrângere. Ci la curajul de a te implica atunci când nu poți prezice sau controla rezultatul.

De-a lungul anilor, le-am cerut miilor de oameni pe care i-am intervievat să ne descrie vulnerabilitatea, iar în cele

ce urmează redau câteva dintre răspunsurile lor referitoare la situațiile în care au trăit pe propria piele această emoție: la prima întâlnire romantică după un divorț, vorbind despre rasă cu echipa din care fac parte, încercând să rămân însărcinată după al doilea avort spontan, când mi-am deschis propria afacere, în momentul în care mi-am văzut copilul plecând la facultate, când am cerut scuze unui coleg pentru modul în care am vorbit cu el într-o întâlnire, când mi-am trimis fiul la testarea de admitere într-o orchestră, știind cât de mult își dorește să fie solist și că există o mare șansă ca nici măcar să nu fie acceptat în orchestră, așteptând ca doctorul să mă sune, oferind feedback, primind feedback, când am fost concediat, când am concediat pe cineva.

În toate datele pe care le-am adunat nu există nici cea mai mică dovadă empirică potrivit căreia vulnerabilitatea ar fi o slăbiciune.

Sunt ușoare experiențele în care suntem vulnerabili? Nu.

Ne pot face să ne simțim neliniștiți și nesiguri? Da.

Ne trezesc dorința de a ne apăra? Mereu.

Este nevoie de curaj ca să întâmpinăm aceste experiențe cu toată inima și fără o atitudine defensivă? Absolut.

Cel de al treilea lucru pe care l-am învățat s-a transformat într-un crez după care mă ghidez în viață: dacă nu ești în arenă, ocazional chiar trântit la pământ, nu mă interesează părerea ta și nu am nici cea mai mică deschidere să o primesc. Există astăzi în lume milioane de locuri ieftine în fundul sălii, pentru oamenii care nu vor fi niciodată curajoși în ceea ce privește viața lor, dar care își vor consuma fiecare fărâmă de energie împroșcându-i cu sfaturi și judecându-i pe cei care au curajul de a fi vulnerabili. Singurele lor contribuții sunt cinismul, critica și stârnirea

sentimentului de teamă în cei din jurul lor. Dacă alegi să critici dintr-o poziție în care nu te și expui, nu mă interesează ce ai de spus.

Trebuie să evităm aceste opinii venite dinspre locurile din spatele sălii *și* să rămânem fără armură. Participanții la cercetarea mea care au reușit să facă ambele lucruri au în comun un lucru: Știu clar care păreri despre ei contează cu adevărat.

Trebuie să căutăm feedback de la *acei* oameni a căror părere contează. Și chiar dacă este foarte greu de ascultat, trebuie să primim acest feedback și să îl păstrăm până când reușim să învățăm din el. Iată ce mi-a arătat cercetarea:

> Nu te agăța de comentariile dureroase și nu le interioriza, reinterpretându-le și ruminând. Nu intra în joc cochetând cu ideea că o să le arăți tu lor. Și fă orice, numai nu îți face inimă rea.
>
> Lasă tot ceea ce este nefolositor și dureros să cadă la picioarele eului tău despovărat de armură. Și indiferent de cât de mult te îndeamnă îndoiala de sine să aduni toate criticile și să te împrietenești cu negativitatea, astfel încât să îți confirmi cele mai negre temeri, sau cât de nerăbdătoare sunt spiritele rușinii să se folosească de suferință pentru a-ți întări armura, respiră adânc și găsește puterea de a lăsa deoparte toate aceste gânduri răuvoitoare. Nici măcar nu trebuie să le calci în picioare sau să le arunci cât colo. Cruzimea este ieftină, ușoară și lașă. Nu îți merită nici energia, nici angajamentul. Pur și simplu treci peste comentarii și păstrează-ți îndrăzneala, amintindu-ți mereu că armura este un preț prea mare, care nu merită plătit doar ca să obții validări din partea celor așezați în fundul sălii.

Acum, dacă ne protejăm de orice părere venită din partea celorlalți, ne inhibăm creșterea. Pe de altă parte, dacă

ascultăm toate părerile, indiferent de calitatea sau de intenția lor, este prea dureros și, în cele din urmă, vom îmbrăca armura prefăcându-ne că nu ne doare sau, mai rău, ne vom deconecta complet de vulnerabilitate și de emoții, astfel încât nu vom mai percepe durerea. Când vom ajunge în starea în care armura va fi atât de groasă, încât nu vom mai simți nimic, vom trăi o adevărată moarte. Vom fi plătit pentru autoprotecție prețul uriaș al închiderii inimii noastre față de oricine și orice – nu doar față de durere, ci și față de dragoste.

Nimeni nu surprinde consecințele alegerii acestui nivel de autoprotecție în defavoarea iubirii mai bine decât C.S. Lewis:

> A iubi înseamnă a fi vulnerabil. Indiferent ce ai iubi, cu siguranță ceva îți va sta pe inimă și e posibil chiar să ți-o sfâșie. Dacă vrei să te asiguri că nimic nu ți-o va afecta, atunci trebuie să nu-ți încredințezi inima nimănui, nici măcar unui animal. Ambalează-ți-o grijuliu în ocupații favorite și în mici desfătări, evită orice situații încurcate, zăvorăște-ți-o la loc sigur în lacra sau coșciugul egoismului tău. Dar acolo în lacră – la adăpost, în întuneric, nemișcată, fără aer – ea se va transforma. Nimic nu ți-o va mai sfâșia, va deveni incasabilă, impenetrabilă, de nerăscumpăt.*

A iubi înseamnă a fi vulnerabil.

---

* C.S. Lewis, *Despre minuni. Cele patru iubiri. Problema durerii*, traducere din engleză de Sorin Mărculescu, Humanitas, București, 1997, pp. 196-197. (*N. red.*)

Un instrument pentru confruntare: Echipa din careu

Este greu să fim curajoși când ne definim prin ceea ce cred ceilalți despre noi. Pe de altă parte, când nu ne mai pasă de părerea nimănui, devenim prea blindați pentru a experimenta conectarea autentică. Așadar, cum ne putem lămuri care sunt aceia a căror părere contează?

Iată soluția pe care am împărtășit-o în *Curajul de a fi vulnerabil*: Ia o bucată de hârtie de trei pe trei centimetri și scrie pe ea numele oamenilor ale căror păreri despre tine contează. Trebuie să fie mică, pentru că așa te forțează să chibzuiești bine asupra listei. Împăturește-o și pune-o în portofel. Apoi, rezervă-ți zece minute ca să îi contactezi pe acești oameni – **echipa ta din careu** – și exprimă puțină recunoștință față de ei. Poate fi ceva simplu: *Îmi este din ce în ce mai clar care sunt oamenii ale căror opinii chiar contează pentru mine. Mulțumesc că ești unul dintre ei. Îți sunt recunoscător că îți pasă suficient cât să fii sincer și să rămâi tu însuți în relația cu mine.*

Dacă ai nevoie de un criteriu ca să îi alegi pe acești oameni, iată-l pe cel mai bun al meu: Oamenii de pe lista ta ar trebui să fie aceia care te iubesc *nu în ciuda* vulnerabilității și imperfecțiunilor tale, ci tocmai *datorită* lor.

Cei de pe lista ta *nu* trebuie să fie genul de oameni care spun mereu „da". Nu vorbim aici despre o echipă de lingușitori. Ar trebui să fie oameni care te respectă îndeajuns cât să își confrunte vulnerabilitatea și să îți spună: „Cred că nu ai fost destul de integru în situația asta. Trebuie să îndrepți lucrurile și să îți ceri scuze. Voi fi aici ca să te susțin dacă ai nevoie." Sau: „Da, ai făcut un mare pas înapoi, dar ai fost curajos. Te voi ajuta să îți revii și te voi încuraja atunci când te vei reîntoarce în arenă."

Cele ~~Patru~~ Șase Mituri ale Vulnerabilității

În *Curajul de a fi vulnerabil,* am scris despre patru mituri referitoare la vulnerabilitate. Dar, de când am început programul de introducere în organizații a activităților de formare în spiritul curajului și l-am pus în practică împreună cu liderii, datele adunate și-au spus cuvântul. Rezultatul este că există în mod clar *șase* mituri care persistă, indiferent de variabile ca genul, vârsta, rasa, țara, abilitățile și cultura participanților.

Mitul #1: Vulnerabilitatea înseamnă slăbiciune.

În trecut aveam nevoie de mult timp ca să demontez miturile din jurul vulnerabilității, în special pe acela că vulnerabilitatea înseamnă slăbiciune. Dar în 2014, stând în fața a câteva sute de soldați din Forțele Speciale ale Armatei, la o bază din Midwest, m-am hotărât să mă opresc din a ține predici și mi-am redus concluzia argumentării la o singură întrebare.

I-am privit pe toți acei soldați curajoși și le-am spus: „Vulnerabilitatea este emoția pe care o resimțim în momentele de nesiguranță, risc și expunere emoțională. Puteți să îmi dați un singur exemplu de curaj pe care l-ați observat la un alt soldat sau pe care l-ați trăit în viața voastră personală, care să nu fi implicat și experiența vulnerabilității?“

Tăcere desăvârșită. Se auzeau greierii.

În cele din urmă, un tânăr a luat cuvântul. A spus: „Nu, doamnă. De trei ori am fost pe front. Nu mă pot gândi la niciun act de curaj care să nu implice gestionarea unei vulnerabilități puternice.“

De atunci încoace, am pus această întrebare de câteva sute de ori, în săli de conferințe din întreaga lume. Am întrebat

piloții de vânătoare și inginerii de software, profesorii și contabilii, agenții CIA și directorii executivi, preoții și sportivii profesioniști, artiștii și activiștii, și nicio persoană nu a putut să îmi dea vreun exemplu de curaj care să nu implice vulnerabilitatea. Mitul slăbiciunii se prăbușește pur și simplu sub greutatea datelor și a mărturiilor oamenilor despre momentele în care au simțit curajul.

Mitul #2: Nu îmi stă în fire să fiu vulnerabil.

Viața de zi cu zi este definită de experiențe marcate de nesiguranță, risc și expunere emoțională. Nu le poți ignora, însă ai de ales între două variante: Fie acționezi tu asupra vulnerabilității, fie acționează ea asupra ta. Alegerea de a fi răspunzători față de propria vulnerabilitate și *de a fi conștienți* de ea înseamnă să învățăm cum să confruntăm această emoție și cum să înțelegem modul în care ne conduce gândirea și comportamentul, astfel încât să putem rămâne credincioși valorilor noastre și să trăim cu integritate. A pretinde că *nu ne stă în fire să fim vulnerabili* înseamnă a lăsa frica să ne conducă gândirea și comportamentul fără să o putem influența sau chiar fără să o conștientizăm, ceea ce duce aproape întotdeauna la comportamente impulsive sau chiar la blocaje.

Dacă aceste date nu te conving, pune următoarea întrebare cuiva din „careul" tău: *Cum mă comport atunci când mă simt vulnerabil?* Dacă te confrunți cu propria vulnerabilitate în mod conștient, nu vei auzi lucruri pe care să nu le știi și pe care să nu le abordezi deja în mod activ. Dacă subscrii la ideea excepționalității personale (valabil pentru toată lumea, *cu excepția ta*), vei primi, probabil, niște descrieri greu de acceptat.

Și oricât ne-ar plăcea nouă să credem că înțelepciunea și experiența pot înlocui nevoia de *a ne pricepe la vulnerabilitate*, ei bine, nu o fac. Ba, mai mult, înțelepciunea și

experiența validează importanța confruntării propriei vulnerabilități. Îmi place acest citat din Madeleine L'Engle: „Când eram copii, credeam că atunci când vom crește, nu vom mai fi vulnerabili. Dar a crește înseamnă, de fapt, a ne accepta vulnerabilitatea."

Mitul #3: Cel mai important este să te descurci de unul singur.

Al treilea mit despre vulnerabilitate este: „Cel mai important este să te descurci de unul singur." O replică defensivă cu care mă tot întâlnesc este: „Nu am nevoie să fiu vulnerabil, pentru că nu am nevoie de ajutorul nimănui." Te înțeleg. Uneori aș vrea și eu să fie adevărat. Problema este însă că *a nu avea nevoie de nimeni* este în contradicție cu tot ceea ce știm despre neurobiologia umană. Suntem programați genetic pentru conectare. De la neuronii-oglindă până la limbaj, suntem o specie socială. În absența unei legături autentice, suferim. Și prin *autentică* înțeleg acel tip de conectare în care nu este nevoie nici de eforturi, nici de schimbarea a ceea ce suntem pentru a fi acceptați și pentru a ne integra.

Când scriam *Curajul în sălbăticie*, am sondat în profunzime lucrările lui John Cacioppo, cercetător în domeniul neuroștiințelor. De-a lungul carierei, el s-a dedicat înțelegerii singurătății, a apartenenței și a conectării și susține că nu dobândim forță printr-un individualism puternic afirmat, ci, mai degrabă, prin înclinația noastră socială de a planifica, de a comunica și de a colabora. Alcătuirea noastră neuronală, hormonală și genetică susține interdependența în defavoarea independenței. După cum explică el: „Să ajungi la maturitate făcând parte dintr-o specie socială, inclusiv cea umană, nu înseamnă să devii autonom și solitar, ci să devii cineva pe al cărui sprijin ceilalți se pot baza. Fie că realizăm asta, fie că nu, creierul și întregul nostru organism au fost concepute

pentru a favoriza acest rezultat." Indiferent de cât de mult ne-ar plăcea trupa Whitesnake – și, așa cum multă lume știe, mie îmi place foarte mult –, adevărul este că nu ne-am născut pentru a umbla de unii singuri*.

Mitul #4: Poți exclude nesiguranța și disconfortul din vulnerabilitate printr-o inginerie simplă.

Ador să lucrez cu companii din domeniul tehnic și cu ingineri. Aproape întotdeauna am parte de un moment în care cineva sugerează că ar trebui să facem o inginerie prin care vulnerabilitatea să devină mai ușoară, ceva care să excludă nesiguranța și emoția. Am întâlnit oameni care recomandau orice, de la o aplicație pentru trimis mesaje text în conversațiile dificile până la un algoritm care să poată anticipa când ești în siguranță să te arăți vulnerabil față de cineva.

Așa cum spuneam și în introducere, ceea ce susține uneori această pornire este modul în care ne gândim la vulnerabilitate și în care folosim acest cuvânt. Mulți oameni merg în fiecare zi la muncă având în minte o singură sarcină clară: eliminarea vulnerabilităților și a nesiguranței din anumite procese și/sau atenuarea riscului. Acest lucru este valabil pentru toată lumea, de la avocați, pentru care vulnerabilitatea reprezintă adesea o tehnică legală exploatabilă sau un angajament contractual, până la ingineri sau alte persoane care lucrează în logistică, securitate sau tehnologie, pentru care vulnerabilitățile reprezintă potențiale eșecuri ale sistemelor, sau până la soldații de pe front și chirurgi, pentru care vulnerabilitățile înseamnă, la propriu, moarte.

---

* Aluzie la piesa *Here I Go Again* a trupei britanice de rock Whitesnake, al cărei refren s-ar putea traduce așa: „Iată-mă din nou de unul singur/ Pășind pe singurul drum pe care l-am știut vreodată/ Ca un rătăcitor, m-am născut ca să umblu de unul singur..." (*N. red.*)

Când încep să vorbesc despre confruntarea vulnerabilității și chiar despre îmbrățișarea ei, întâmpin uneori o rezistență semnificativă, care durează până când ajung să explic că vorbesc despre vulnerabilitatea relațională, nu despre vulnerabilitatea sistemică. În urmă cu mai mulți ani, lucram cu un grup de oameni de știință foarte buni, implicați în proiectarea misiunilor spațiale. Într-o pauză, a venit la mine un inginer, care mi-a spus: „Nu-mi stă în fire să fiu vulnerabil. Nu pot. Și ăsta este un lucru bun. Dacă aș deveni vulnerabil, ar putea începe să cadă tot felul de lucruri din cer. Literalmente."

Am zâmbit și i-am spus: „Spune-mi care este cel mai dificil aspect al slujbei tale. Este legat de a preîntâmpina căderea lucrurilor din cer?"

A răspuns: „Nu. Am creat sisteme sofisticate care compensează erorile umane. Este o muncă dificilă, dar nu asta este partea pe care o urăsc cel mai mult."

Acum să vezi.

S-a gândit un minut și a spus: „Cea mai dificilă parte este cea legată de conducerea echipei și de tot ceea ce ține de oameni. Am un tip care pur și simplu nu se potrivește în echipă. Nimic din tot ceea ce a făcut în ultimul an nu poate fi folosit. Am încercat totul. Ultima dată am fost foarte dur, dar aproape că a început să plângă, așa că am încheiat întrevederea. Pur și simplu nu era o situație corectă. Dar acum voi ajunge eu să am probleme, pentru că nici măcar nu îi mai înaintez rapoartele de performanță."

Am spus: „Da. Pare dificil. Cum te face să te simți?"

Răspunsul lui: „Am înțeles. Mă întorc la locul meu."

Aceste domenii, în care vulnerabilitatea sistemică este egală cu eșecul (sau mai rău), sunt adesea cele în care văd cum oamenii întâmpină cele mai mari dificultăți în a-și