

CUPRINS

O notă de la Brené.....	11
INTRODUCERE	
Lideri curajoși și culturi ale curajului	25
PARTEA ÎNTÂI	
Confruntă-ți vulnerabilitatea.....	41
SECȚIUNEA ÎNTÂI	
Momentul și miturile.....	43
SECȚIUNEA A DOUA	
Apelul la curaj.....	75
SECȚIUNEA A TREIA	
Arsenalul	107
SECȚIUNEA A PATRA	
Rușinea și empatia	165
SECȚIUNEA A CINCEA	
Curiozitatea și încrederea profundă	223
PARTEA A DOUA	
Trăiește-ți viața în acord cu propriile valori	245
PARTEA A TREIA	
Îndrăznește să ai încredere.....	287
PARTEA A PATRA	
Învață să te ridici.....	311
Mulțumiri	353
Notele autoarei.....	356
Indice.....	370

O notă de la Brené

Oamenii mă întreabă foarte des dacă mai sunt încă emoționată atunci când vorbesc în public. Răspunsul este da. Sunt emoționată de fiecare dată. Experiența mă ajută să nu mă sperii, dar emoționată încă mai sunt. În primul rând, pentru că oamenii îmi fac cel mai de preț dar pe care mi-l pot oferi – timpul lor. Timpul este, fără îndoială, resursa cea mai râvnită, imposibil de reînnoit. Dacă atunci când primești unul dintre cele mai valoroase daruri ale vieții nu ți se pune un nod în gât și nu ai fluturi în stomac de emoție, înseamnă că ești insensibil.

În al doilea rând, a vorbi înseamnă a fi vulnerabil. Eu nu memorez replici și nici nu am un scheci gata făcut pe care să îl rostesc la comandă. Vorbirea care produce rezultate ține de arta imprevizibilă și incontrollabilă a conectării. Chiar dacă sunt singură pe scenă, iar din sala de conferințe mă ascultă în jur de zece mii de oameni așezați pe scaune pliante, încerc să stabilesc un contact cu cât mai multe perechi de ochi. Deci, da. Sunt mereu emoționată.

Am câteva trucuri pe care mi le-am pus la punct în ultimii câțiva ani și care mă ajută să rămân concentrată. Chiar dacă echipele de producție ale evenimentelor o iau razna numai când se gândesc la asta, le cer întotdeauna ca intensitatea reflectoarelor de pe scenă să fie redusă la jumătate.

Când lumina este la intensitate maximă, devine imposibil să îți vezi publicul, iar mie nu îmi place să vorbesc în gol. Am nevoie să zăresc destule chipuri cât să îmi dau seama dacă mă sincronizez cu publicul. *Oare cuvintele și imaginile ne aduc împreună sau ne îndepărtează? Oare se recunosc în povestirile mele, seamănă cu experiențele și trăirile lor?* Oamenii capătă anumite expresii atunci când ceea ce aud le sună cunoscut. Dau din cap și zâmbesc, uneori își acoperă fața cu mâinile. Când ceea ce spun nu ajunge la ei, am parte doar de capete înclinate într-o parte. Și de mult mai puține râsete.

Mai am un truc pe care îl folosesc atunci când organizatorii de evenimente, nerăbdători, mă îndeamnă să îmi îmbunătățesc prestația menționându-mi statutul persoanelor din public. Organizatorul îmi spune ceva de genul: „Hei, Brené, află că în această seară o să fie în sală lideri militari de rang foarte înalt.“ Îmi numește manageri de top din corporații, membri distinși ai unor grupuri de elită, magnați de talie mondială, sau, textul meu preferat, „Vezi că ăștia sunt niște oameni de știință brici și probabil că o să deteste tot ce spui, așa că nu devia de la datele concrete“. Recurg adesea la această strategie atunci când publicul pare să opună o oarecare rezistență, fie pentru că oamenii nu știu exact de ce mă aflu în fața lor, fie, și mai rău, pentru că habar nu au de ce trebuie să stea acolo, cu mine.

În aceste situații, strategia mea constă într-o variantă a clasicului truc „Închipuie-ți că publicul e în pielea goală“. Mai degrabă decât să îmi imaginez oameni dezbrăcați în sală, lucru care mie, uneia, nu mi-ar fi de niciun folos, îmi imaginez oameni fără armura titlurilor, pozițiilor, puterii sau influenței lor. Când o observ în public pe femeia cu buzele strânse și cu brațele încrucișate pe piept, încerc să mi-o imaginez elevă în clasa a treia. Dacă îmi atrage atenția

individul care clatină întruna din cap, făcând comentarii de tipul „Învingătorii adevărați nu știu ce-i aia să fii vulnerabil la locul de muncă“, încerc să mi-l imaginez cu un copil în brațe sau prins într-o discuție cu terapeutul lui. *Sau, ca să fiu sinceră până la capăt, discutând cu terapeutul la care cred eu că ar trebui să se ducă.*

Înainte să urc pe scenă, îmi șoptesc de vreo trei sau patru ori cuvântul *oameni*. „Oameni. Oameni, oameni, oameni.“ Această strategie s-a născut în disperare de cauză, în urmă cu zece ani, în 2008, când am ținut ceea ce eu consider a fi fost primul meu discurs în fața unui public de lideri corporatiști. Susținusem multe prelegeri în spitale, dedicate studenților și rezidenților, și ținusem numeroase discursuri despre sănătatea comportamentală, dar între toate acele experiențe și simplul fapt de a mă afla în respectiva anticameră diferența era uriașă. De-a dreptul palpabilă.

Încercam să găsesc un loc unde să mă pot instala într-o încăpere cu alți 20 de vorbitori, fiecare așteptând să fie chemat să își țină discursul de 20 de minute, în stilul celor de la TED, în cadrul acestui eveniment de o zi. Dintr-odată, m-am simțit copleșită de un sentiment de inadecvare și de gândul că nu am ce căuta acolo. Mai întâi am căutat să îmi dau seama dacă nu cumva era o problemă de gen, pentru că până în ziua de astăzi mi se întâmplă adeseori să fiu singura femeie conferențiar din spatele scenei. Nu era asta. Nu era nici dorul de casă, pentru că mă aflam la 30 de minute distanță de locuința mea din Houston.

Când i-am auzit pe organizatori adresându-se publicului, am dat puțin la o parte cortina de catifea grea care separa anticamera de sala principală și am tras cu ochiul. Ai fi zis că toți participanții la conferință se îmbrăcaseră de la

Brooks Brothers* – rânduri, rânduri de bărbați, în cea mai mare parte, purtând cămăși albe și costume foarte închise la culoare.

Am tras cortina la loc și m-a apucat panica. Tipul care stătea cel mai aproape de mine era un spicher tânăr și super-energetic pe a cărui față se vedea că nu întâlnise niciodată un străin. Nici nu mai știu bine ce îmi spunea, că i-am tăiat vorba: „O, Dumnezeu! Țștia sunt toți oameni de afaceri – ba chiar directori. Sau agenți FBI.“

A chicotit. „Da, colega. Este o conferință pentru public de nivel C. Nu ți-au spus?“

M-am făcut toată palidă și m-am lăsat încet în scaunul gol de lângă mine.

Mi-a explicat: „Știi tu, directori executivi, directori operaționali, directori financiari, directori de marketing, directori de resurse umane. CEO, COO, CFO, CMO, CHRO... “

Singurul meu gând era: *Sub nicio formă nu am să-i spun tipului ăștia ce crezusem eu de fapt.*

A îngenuncheat lângă mine și m-a cuprins pe după umeri. „Ești OK?“

Poate că la mijloc a fost accentul australian, poate zâmbetul larg sau numele Pete, cert e că ceva din acest tip mi-a inspirat încredere instantaneu. Așa că m-am întors spre el și i-am spus: „Într-adevăr, mi-au spus că este vorba de un auditoriu de nivel C. Dar eu am crezut că se referă la oameni simpli și cumsecade. Adică, am crezut că îmi

* Cel mai vechi producător de confecții de lux pentru bărbați din SUA, cu sediul pe Madison Avenue din Manhattan. Firma a fost fondată în 1818 și și-a început activitatea ca afacere de familie. (N. red.)

subliniază că acești oameni sunt cu adevărat cumsecade, oameni foarte simpli și cu picioarele pe pământ*.”

Râzând în hohote, mi-a spus: „Asta-i nemaipomenită! Trebuie s-o folosești în discurs!”

L-am privit în ochi și i-am răspuns: „Nu e deloc amuzant. Discursul meu este despre rușine și despre pericolul de a nu ne crede îndeajuns de buni.”

Și după o pauză lungă, am adăugat: „Ce ironie!”

Atunci am observat că lângă noi stătea o femeie din Washington D.C., care urma să țină un discurs de 20 de minute despre comerțul cu petrol. S-a uitat la mine și a spus: „Rușine – ca emoția aia? Ca și cum ai zice *mi-e rușine*?”

Înainte să apuc să-i răspund că da, că exact despre asta era vorba, a adăugat: „Ce interesant. Bine că ești tu, și nu eu.” Și a plecat.

Nu voi uita niciodată răspunsul lui Pete: „Mai uită-te o dată la acest public. Sunt oameni. Pur și simplu, oameni. Și nimeni nu vorbește cu ei despre rușine, și fiecare dintre ei este înfundat în ea până la gât. La fel ca noi toți. Uită-te la ei. Sunt oameni.”

Ori adevărul cuprins în sfatul lui, ori gândurile stărnite de subiectul meu – cred, însă, că ceva l-a copleșit, pentru că s-a ridicat, mi-a strâns ușor umărul și s-a îndepărtat. Mi-am scos repede laptopul și am căutat „termeni populari în MBA și afaceri”. *Poate reușesc să îmi fac subiectul*

* Comicul situației este intraductibil și se bazează pe confuzia fonetică din limba engleză dintre pronunția literei „C” și cea a cuvântului „sea” („mare”). Ceea ce a înțeles autoarea de la organizatorii evenimentului a fost „sea level people”, în traducere *ad litteram* „oameni de nivelul mării”, adică persoane cu picioarele pe pământ. (N. red.)

mai consistent dacă folosesc și câteva cuvinte din jargonul de afaceri.

Pe naiba. Parcă aş fi citit *Old Hat, New Hat*, cartea despre ursul Berenstain pe care copiii mei o adorasera când erau mici. Este povestea tatălui urs care merge la magazinul de pălării și probează 50 de pălării diferite, ca să își înlocuiască pălăria veche și ponosită. Firește că toate pălăriile noi au câte o problemă: „Prea mare. Prea mică. Prea grea. Prea ușoară.“ O ține tot așa până când ajunge la concluzia logică: va păstra pălăria veche și urâtă, care se potrivește de minune.

Am început să-mi șoptesc mie însămi câțiva termeni, ca să văd dacă reușesc să îi integrez.

Pilon central al planului? Prea mare.

Direcție critică? Prea ca-n trafic.

Skip-level? Prea zici că sare gardul.

Beneficiu? Poate.

Beneficizare? Stai așa. Ce? Ce gogomănie. Nu poți să adaugi pur și simplu „-izare“ la orice.

Din fericire, m-a sunat soțul meu, Steve, întrerupându-mi căutările pe teritoriul terminologiei de afaceri, făcute în stilul unui veritabil urs Berenstain.

„Cum te simți? Ești gata?“ m-a întrebat.

„Nu! E un dezastru total“, m-am văitat. I-am explicat situația, la care el a tăcut câteva clipe.

Și-a luat vocea serioasă – cea rezervată părinților panicați care sună ca să îi ceară sfaturi medicale (este pediatru) sau mie, atunci când îmi pierd mințile – și mi-a spus: „Brené, promite-mi că nu vei folosi niciunul dintre aceste cuvinte tâlâmbе. Vorbesc serios.“

Cât pe ce să izbucnesc în plâns. Am șoptit: „Promit. Dar uită-te și tu la oamenii ăștia. E ca la înmormântare. Și nu una ca în familia mea, unde se vine în blugi închiși la culoare și cu pălărie de cowboy sobră. Asta e ca o înmormântare de nobili britanici. Sau ca o ceremonie funerară din *Clanul Soprano*.“

A spus: „Fă cum te-a sfătuit tipul și uită-te din nou la public. Sunt, într-adevăr, doar oameni obișnuiți. Ca mine și ca tine. Ca prietenii noștri. Sunt acolo oameni pe care îi cunoști, da? Sunt oameni ca toți oamenii, cu viețile și cu problemele lor. Fă ce știi *tu* să faci cel mai bine.“

Mi-a mai spus și că mă iubește, apoi am închis. M-am ridicat și am mai tras o dată cortina într-o parte. Camera era și mai întunecată decât înainte și cineva vorbea pe scenă. Am vrut să mă uit la chipurile celor din public, dar era destul de dificil cu perspectiva laterală pe care o aveam din acea poziție. Apoi, ca într-o scenă de film rulată cu încetinitorul, am zărit un tip mare și chel care s-a întors să îi șoptească ceva vecinului său. Atunci i-am văzut fața.

Mută de uimire, am tras cortina la loc. *Îl știu pe tipul ăla*. Renunțaserăm amândoi la alcool cam în aceeași perioadă și obișnuiam să frecventăm aceleași întâlniri ale Alcoolicilor Anonimi, pe la mijlocul anilor '90. Nu-mi venea să cred. În timp ce stăteam acolo, întrebându-mă dacă tocmai trăisem un miracol, noul meu prieten, Pete, s-a îndreptat spre mine.

„Ești OK?“ m-a întrebat.

Am zâmbit. „Da. Așa cred. Sunt oameni ca toți oamenii, nu?“

M-a bătut ușor pe umăr și mi-a spus că la ușa anticamerei era o femeie care voia să îmi vorbească. I-am mulțumit din nou și m-am dus să îmi întâmpin vizitatoarea. Era vecina

mea! La momentul respectiv, conducea o firmă de avocatură în calitate de director asociat și participa la evenimente împreună cu alți câțiva parteneri și cu niște clienți. Mi-a spus că voia doar să mă salute și să îmi ureze succes. Am îmbrățișat-o rapid, apoi s-a îndreptat înapoi spre sala de conferințe. Am traversat holul de la intrare și am ieșit afară, să iau niște aer proaspăt.

S-ar putea ca ea să nu afle niciodată cât de mult a însemnat pentru mine să o văd în ziua aceea. I-am apreciat bunătatea și conectarea, dar simplul fapt de a o vedea a însemnat cel mai mult pentru mine. Da, era partener la o firmă prestigioasă de avocatură, dar mai era și o fiică despre care știam că, de curând, își mutase mama la un azil. Era, de asemenea, o mamă și o soție care trecea printr-un divorț dificil.

Oameni. Oameni. Oameni.

Experiența din acea zi a fost foarte intensă. Am fost total sincronizată și profund conectată cu ascultătorii. Am râs cu toții în hohote. Am plâns. Cei din public își lungeau gâturile atât de mult ca să prindă ceea ce le împărtășeam despre rușine, despre scopuri imposibile și perfecționism, încât aveam impresia că erau gata-gata să cadă de pe scaune. Am fost pe val.

Înainte să revin pe băncile școlii ca să studiez asistența socială, la începutul anilor '90, eram în plin avânt în ierarhia corporatistă, în cadrul unei companii situate printre primele zece în clasamentele revistei *Fortune*. Am plecat de acolo ca să studiez asistența socială, fără să îmi treacă vreo clipă prin minte că într-o bună zi aveam să mă întorc în acel mediu care, după părerea mea, constituia opusul a tot ceea ce mă interesa pe mine – curajul, conectarea și sensul.

În primii câțiva ani de cercetare pentru doctorat, m-am concentrat pe managementul schimbării sistemelor și pe

evaluarea mediului organizațional. În cele din urmă mi-am schimbat direcția și am scris o teză despre conectare și vulnerabilitate. Nu am crezut niciodată că aveam să mă întorc în domeniul dezvoltării organizaționale, pentru că nu prea îmi plăcea la vremea respectivă.

Discursul pe care l-am ținut în ziua aceea a fost un moment de cotitură în cariera mea. Experiența extraordinară pe care am avut-o cu acel public corporatist m-a făcut să mă întreb dacă nu cumva am făcut o greșală considerând că cele două interese ale mele se exclud reciproc. *Ce-ar fi să combini curajul, conectarea și sensul cu mediul profesional?*

Celălalt lucru straniu care s-a întâmplat în acea zi a dus la o schimbare majoră în cariera mea de spicher. La acel eveniment se aflau mai mulți agenți din industria vorbirii în public și, după ce evaluările publicului au ajuns la vorbitori și la agenții lor, aceștia m-au sunat ca să îmi pună întrebări în legătură cu obiectivele mele profesionale. După câteva luni de gândire, m-am hotărât să mă întorc în mediul leadershipului și al dezvoltării organizaționale. Dar, de data aceasta, cu o nouă țintă: oameni, oameni, oameni.

Important nu e cel ce critică

În 2010, la doi ani după acel eveniment, am scris *Gifts of Imperfection*^{*}, o carte în care am prezentat cercetarea pe care am desfășurat-o pentru a identifica zece indicatori ai implicării depline în muncă. A avut o popularitate foarte largă, incluzând lideri corporatiști, comunitari, religioși și ai organizațiilor nonprofit.

* Apărută în limba română cu titlul *Darurile imperfecțiunii*, la Curtea Veche Publishing, traducere de Cristian Hanu, 2026. (N. red.)

Doi ani mai târziu, în 2012, mi-am concentrat atenția asupra vulnerabilității și curajului și am scris *Curajul de a fi vulnerabil**. A fost prima mea carte despre învățămintele pe care le-am tras cu privire la activitatea unui lider și despre lucrurile pe care le-am observat muncind în cadrul unor organizații.

Epigraful cărții *Curajul de a fi vulnerabil* este următorul citat din Theodore Roosevelt:

Important nu e cel ce critică; nici acela care arată cum se împiedică omul puternic sau care spune cum ar putea cel care face un lucru să-l facă mai bine. Lauda i se cuvine celui ce se află în arenă, a cărui față e năclăită de praf, sânge și sudoare; celui ce se luptă cu mult curaj; celui care dă greș iar și iar, pentru că nu există efort fără greșeală și neajunsuri; celui ce se străduiește să înfăptuiască tot ce trebuie înfăptuit; celui ce cunoaște entuziasmul și devotamentul și care se dăruiește unei cauze demne de laudă; celui care, în cele din urmă, cunoaște, în cel mai bun caz, triumful unei mărețe realizări, iar în cel mai rău caz, dacă dă greș, măcar greșește dovedind un curaj fără limite...**

Am găsit acest citat într-o perioadă deosebit de dificilă a carierei mele. Discursul meu despre vulnerabilitate din cadrul TEDx Houston devenise foarte cunoscut și chiar dacă intervenția s-a bucurat de multă susținere, au existat și numeroase critici crude și atacuri la persoană, confirmând cele mai mari temeri ale mele legate de pericolul

* *Daring Greatly* (titlu original). Traducere de Liviu Dascălu și Cristina Rusu, Curtea Veche Publishing, București, 2019. (N. red.)

***Ibidem*, p. 17. (N. red.)

acestei expunerii în fața întregii lumi. Acesta a fost citatul care a surprins perfect felul în care m-am simțit și hotărârea mea tot mai mare de a continua din toată inima și de a nu ceda.

Curajul de a fi vulnerabil nu se referă la victorie sau la înfrângere, ci la curajul de a te implica atunci când nu poți prezice sau controla rezultatul. Așa cum citatul a rezonat atât de adânc cu dorința mea de a duce o viață plină de curaj în ciuda cinismului lumii în care trăim și a tendinței tot mai mari de a face o catastrofă din orice, tot așa a rezonat și cu liderii de pretutindeni. Pentru mulți, *Curajul de a fi vulnerabil* a prilejuit prima întâlnire cu acest citat, în timp ce alții, care îl aveau agățat de ani de zile în birourile sau în casele lor, s-au simțit înțeleși și conectați redescoperindu-l. De curând am văzut o fotografie cu pantofii de meci ai lui LeBron James, pe a căror laterală era scris „Omul din arenă“.

La scurtă vreme după *Curajul de a fi vulnerabil* am scris *Rising Strong** – o carte care explorează metoda folosită de cei mai rezilienți dintre participanții la cercetările mele pentru a-și reveni după un eșec. M-am simțit obligată să o scriu, pentru că singurul lucru sigur pe care l-am aflat după toate aceste cercetări este că, dacă vei avea curaj fără limite, la un moment dat te vei lovi și de probleme. Dacă alegi să fii curajos, vei avea parte cu siguranță de eșec, dezamăgiri, regres, ba s-ar putea să te alegi chiar și cu inima frântă. De aceea poartă numele de curaj. De aceea este atât de rar.

În 2016, am combinat cercetările pentru *Curajul de a fi vulnerabil* și *Rising Strong*. Am conceput un program de

* Apărută în limba română cu titlul *Ridică-te din propria ta cenușă, mai puternic ca oricând*, la editura Adevăr Divin, traducere de Cristian Hanu, 2015. (N. red.)

formare în spiritul curajului și am înființat compania Brave Leaders Inc., cu scopul de a oferi cursuri în domeniu, online și la fața locului. Într-un singur an, am ajuns să lucrăm cu 50 de companii și cu aproape 10 000 de lideri. Următorul an a adus titlul *Curajul în sălbăticie**, o carte despre curajul de a ne aparține nouă înșine ca primă condiție pentru apartenența adevărată la orice grup și despre pericolul de a ne petrece viețile încercând să ne integrăm și să fim acceptați cu orice preț. Am simțit o puternică chemare pentru cercetarea acestui subiect, mai ales în contextul polarizării crescânde din societatea noastră, al tendinței de a-i azvârli la limita umanului pe cei diferiți de noi și al incapacității noastre din ce în ce mai mari de a renunța la părerile preconcepute în favoarea unei adevărate gândiri critice.

De-a lungul ultimilor doi ani, echipa noastră a cercetat, a evaluat, a eșuat, a repetat, a ascultat, a observat, a urmărit, a crescut și a învățat mai mult decât ne-am fi putut imagina vreodată. Și, de parcă toate acestea nu ar fi fost de ajuns, am avut ocazia să interacționez cu unii dintre cei mai mari lideri din lume și să învăț de la ei. Abia aștept să împărtășesc cele învățate: lucruri care pot schimba complet modul în care ne înfățișăm unii altora, de ce aceste metode funcționează, de ce pe alocuri este foarte dificil, precum și aspectele în care eu continui să eșuez (*ca să rămânem, totuși, cu picioarele pe pământ*).

* *Braving the Wilderness* (titlu orig.). Traducere de Lavinia Gliga, Curtea Veche Publishing, București, 2019. (N. red.)