

Brené Brown

AUTORKA BESTSELLERÓW „NEW YORK TIMESA”

ODWAŻA

CZTERY
KOMPETENCJE
AUTENTYCZNEGO
LIDERA

W PRZYWÓDZTWIE

Wiarygodność
w działaniu

Uwalnianie
potencjału

Trudne
rozmowy

Budowanie
zaufania

 biznes

ODWAGA

w PRZYWÓDZTWIE

Brené Brown

AUTORKA BESTSELLERÓW „NEW YORK TIMESA”

ODWAGA

W PRZYWÓDZTWIE

CZTERY
KOMPETENCJE
AUTENTYCZNEGO
LIDERA

PRZEKŁAD
MAGDA WITKOWSKA

 biznes

SPIS TREŚCI

<i>list od Brené</i>	9
<i>wprowadzenie</i> ODWAŻNI LIDERZY I KULTURA ODWAGI	21
<i>część pierwsza</i> ZMAGANIA Z WRAŻLIWOŚCIĄ	37
<i>rozdział pierwszy</i> MOMENTY I MITY	39
<i>rozdział drugi</i> ODWAGI!	73
<i>rozdział trzeci</i> ZBROJA	103
<i>rozdział czwarty</i> WSTYD I EMPATIA	163
<i>rozdział piąty</i> CIEKAWOŚĆ I UZASADNIONA PEWNOŚĆ SIEBIE	221

<i>część druga</i>	
ŻYCIE ZGODNIE Z WARTOŚCIAMI	243
<i>część trzecia</i>	
BUDOWANIE ZAUFANIA	285
<i>część czwarta</i>	
SZTUKA WSTAWANIA	309
<i>Podziękowania</i>	353
<i>O autorce</i>	357

***część
pierwsza***

ZMAGANIA Z WRAŻLIWOŚCIĄ

*Odwaga
jest
zaraźliwa*

rozdział pierwszy

MOMENTY I MITY

gdy natknęłam się na cytaty z Roosevelta, nagle uświadomiłam sobie trzy rzeczy. Po pierwsze, jest to coś, co sama nazywam „fizyką wrażliwości”. Chodzi w istocie o rzecz bardzo prostą: jeśli ktoś się dostatecznie często wykazuje odwagą, to prędzej czy później się potknie. Nie jest odważny ten, kto mówi: „Nie mogę zaryzykować, że mi się nie uda”. Odwagą jest powiedzieć: „Wiem, że coś mi w pewnym momencie nie wyjdzie, ale i tak będę się starać z całych sił”. Nigdy jeszcze nie spotkałam odważnego człowieka, który nigdy w życiu nie zaznał rozczarowania, porażki czy zawodu sercowego.

Po drugie ten cytat z Roosevelta doskonale oddaje istotę tego, czego się sama nauczyłam o wrażliwości. **Wrażliwość** (ang. *vulnerability*), czyli **odsłanianie siebie, definiuję jako emocjonalne doświadczenie, któremu towarzyszy niepewność i ryzyko wystawienia na działanie emocji**. Definicję taką sformułowałam po raz pierwszy dwadzieścia lat temu, a od tamtej

pory wielokrotnie udało mi potwierdzić jej słuszność (również w trakcie badań nad przywództwem). Wrażliwości nie da się wpisać na oś zwycięstwo–przegrana. Wrażliwość przejawia się tym, że człowiek podejmuje próbę, mimo że nie ma wpływu na jej wynik.

Przez lata pytaliśmy już tysiące ludzi o to, co im się kojarzy z pojęciem „wrażliwość”. Pozwolę sobie przytoczyć kilka odpowiedzi, które dobrze oddają istotę tej emocji: pierwsza randka po rozwodzie, rozmowa z zespołem o przebiegu zawodów, próba zajęcia w ciążę po drugim poronieniu, założenie własnej firmy, wyprowadzka dziecka wyjeżdżającego na studia, przeprosiny dla kolegi z pracy za nieuprzejmą wypowiedź wygłoszoną podczas zebrania, towarzyszenie synowi podczas prób orkiestry z pełną świadomością, że bardzo by chciał zagrać pierwsze skrzypce, a prawdopodobnie w ogóle nie zostanie zaproszony do wyjścia na scenę, oczekiwanie na wyniki badania lekarskiego, przekazywanie informacji zwrotnej, odbieranie informacji zwrotnej, otrzymanie wiadomości o zwolnieniu z pracy, przekazanie wiadomości o zwolnieniu z pracy.

Pośród wszystkich zgromadzonych danych na próżno by jednak szukać jakiegokolwiek empirycznego dowodu na to, że wrażliwość można uznać za przejaw słabości.

Czy te doświadczenia są łatwe? Nie.

Czy wzbudzają lęki i podsycają niepewność? Tak.

Czy mamy ochotę się przed nimi chronić? Zawsze.

Czy odrzucenie zbroi i wystawienie się na nie wymaga odwagi?
Zdecydowanie!

Trzeci mój wniosek ostatecznie przeistoczył się w jedną z moich życiowych zasad. Głosi ona: jeśli sam nie jesteś skłonny wyjść na arenę i od czasu do czasu zebrać cięgi, to nie interesuje mnie, co masz do powiedzenia o mojej arenie, i nie chcę tego słuchać.

Na świecie roi się dziś od ludzi, którzy nigdy w życiu nie wykazali się odwagą, ale na prawo i lewo sypią radami i nie wahają się oceniać krytycznie prawdziwych śmiałków. Wiecznie tylko krytykują, wykpiwają i podsycają strach. Nie interesuje mnie krytyczna opinia człowieka, który niczego sam nie ryzykuje.

Zdecydowanie powinniśmy unikać tego typu informacji zwrotnych. Nie ma potrzeby, aby się przed nimi kryć za zbroją. Z naszych badań wynika, że osiągnięcie tego celu udaje się ludziom, którzy potrafią jasno określić, z czyją opinią na swój temat powinni się tak naprawdę liczyć.

To są ludzie, o których opinię powinniśmy aktywnie zabiegać. Nawet jeśli przychodzi nam to z trudem, powinniśmy ich wysłuchać i spróbować przyjąć ich zdanie do wiadomości. Moje badania doprowadziły mnie do następującego wniosku:

Nie wychwytuj krzywdzących opinii i nie dopuszczaj ich do głosu: nie wczytuj się w nie i się nimi nie zadręczaj. Nie zaszczycaj ich celną ripostą. Pod żadnym pozorem nie bierz ich sobie do serca.

Niech to, co nieproduktywne i krzywdzące, po prostu załegnie na ziemi przed tobą, który nie masz na sobie zbroi. Choćbyś w przyływie zwątpienia w siebie nie wiadomo jak bardzo chciał się nad tą krytyką chylić – jakkolwiek bardzo chciałbyś się w nią zanurzyć, aby w ten sposób potwierdzić swoje najgorsze obawy, i jakkolwiek zaciekle gremliny wstydu walczyłyby o to, aby wzmocnić twoją zbroję kolejną warstwą wstydu – weź tylko głęboki oddech i znajdź w sobie siłę, aby stać obok niej obojętnie. Nie musisz jej deptać, nie musisz jej kopać. To tylko tanie i niewybredne okrucieństwo, przejaw tchórzostwa. To nie zasługuje na twoją uwagę, nie marnuj na to sił. Przejdź obok i odważnie kroczyć naprzód. Nigdy nie

zapominaj, że nie warto zakładać zbroi tylko po to, aby się mierzyć z taną krytyką.

Oczywiście nie możemy zamykać się na wszelką informację zwrotną, bo wówczas przestalibyśmy się rozwijać. Jeśli jednak będziemy brać do siebie każdą opinię, bez względu na jej rzetelność i zamiary jej autora, to zaznamy przez to krzywdy ponad nasze siły i w końcu zaczniemy się chować za pancerzem, żeby nie dać tego po sobie poznać, albo – co gorsza – całkowicie zrezygnujemy z wrażliwości i emocjonalności, żeby tej krzywdy nie odczuwać. Jeśli w pewnym momencie dojdziemy do punktu, w którym z powodu grubości tej zbroi przestaniemy już czuć cokolwiek, w praktyce oznaczać to będzie dla nas śmierć. Aby się chronić, odgradziliśmy się od wszystkich i od wszystkiego. Nie tylko od krzywdy, ale również od miłości.

Chyba nikt inny tak trafnie jak C.S. Lewis nie opisuje skutków rezygnacji z miłości w imię bezpieczeństwa:

Kochać – to znaczy być narażonym na cierpienie. Pokochaj cokolwiek, a niewątpliwie coś schwyci twoje serce w kleszcze; może ono nawet pęknąć. Jeśli chcesz być pewien, że pozostanie nietknięte, nie powinienes go nikomu oddawać, nawet zwierzęciu. Opakuj serce starannie w ulubione nawyki i drobne przyzwyczajenia, unikaj wszelkich komplikacji, zamknij je bezpiecznie w szkatułę czy trumnę swego egoizmu. Ale w tej szkatule, bezpiecznej, ciemnej, nieruchomej i dusznej, serce się zmieni. Nie pęknie, ale stanie się nietłukące, niedostępne, nieprzejednane¹⁰.

Kochać to wystawiać się na cierpienie.

¹⁰ C.S. Lewis, *Cztery miłości*, tłum. Maria Wańkowiczowa, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1962, s. 141.

Narzędzia na etapie zmagania: ekipa z kwadratu

Trudno być odważnym, jeśli godzimy się na to, aby to inni nas definiowali. Jeśli jednak całkowicie przestaniemy się tym przejmować, to nie będziemy w stanie z nikim nawiązać autentycznej więzi. Jak zatem stwierdzić, z czyją opinią warto się liczyć?

Proponuję rozwiązanie, o którym była już mowa w książce *Z wielką odwagą*. Należy wziąć karteczkę o rozmiarach 2,5 na 2,5 centymetra, a następnie zapisać na niej imiona osób, których opinia jest dla nas ważna. Celowo używa się do tego tak małej karteczki. Wtedy trzeba podejść do sprawy selektywnie. Tę karteczkę należy złożyć i umieścić w portfelu. Potem warto znaleźć dziesięć minut, aby się z tymi osobami skontaktować. Ci ludzie to nasza ekipa z kwadratu, warto zatem powiedzieć im, że się ich ceni. Wystarczy kilka prostych zdań: „Zastanawiałem się nad tym, czyje zdanie cenię. Dziękuję ci za to, że mogę liczyć na twoje zdanie. Bardzo się cieszę, że dzielisz się ze mną szczerymi, autentycznymi opiniami. Dzięki temu wiem, że jestem dla ciebie ważny”.

Jeśli chodzi o wybór tych konkretnych zaufanych osób, mogę podpowiedzieć jeszcze tylko tyle. Na tej liście powinni znaleźć się ludzie, którzy nas kochają nie p o m i m o naszej wrażliwości i naszych niedoskonałości, ale właśnie konkretnie za nie.

To nie powinni być ludzie, którzy zawsze się z nami we wszystkim zgadzają. To nie mają być wieczni potakiwacze. To powinni być ludzie, którzy na tyle nas szanują, że będą w stanie zmagać się z własną wrażliwością, a nam powiedzieć: „Moim zdaniem postąpiłeś w tej kwestii niezgodnie ze swoimi zasadami. Powinieneś tę sprawę wyjaśnić i przeprosić, kogo trzeba. Oczywiście możesz w tym liczyć na moje wsparcie”. Albo ktoś powie: „Owszem, to była porażka na całej linii, ale byłeś dzielny. Pomogę ci wstać i otrzepać się z kurzu, żebyś mógł wrócić na arenę”.

Sześć mitów dotyczących wrażliwości

W książce *Z wielką odwagą* wyszczególniłam cztery mity dotyczące wrażliwości. Od tamtej pory zgromadziłam liczne nowe doświadczenia związane z rozbudzaniem odwagi w szeregach organizacji i zetknęłam się z różnymi liderami. Dane przemówiły – i stało się jasne, że w zależności od różnych układów czynników, takich jak płeć, wiek, przynależność rasowa, kraj, kultura czy poziom kompetencji, zdefiniować można aż sześć błędnych przekonań dotyczących wrażliwości.

Mit 1. Wrażliwość to oznaka słabości

Kiedyś poświęcałam bardzo dużo czasu na rozprawę z różnymi mitami dotyczącymi wrażliwości, zwłaszcza gdy chodziło o utożsamianie wrażliwości ze słabością. W 2014 roku stanęłam jednak przed grupą kilkuset żołnierzy gdzieś w bazie na Środkowym Zachodzie. Nagle uznałam, że koniec z przydługimi wykładami. Postanowiłam się ograniczyć do jednego krótkiego pytania.

Spojrzałam na tych odważnych ludzi, którzy siedzieli przede mną i powiedziałam:

– Wrażliwość to emocjonalne doświadczenie, które nam towarzyszy w chwilach niepewności, w obliczu ryzyka bądź wystawienia na emocje. Czy możecie mi podać przykład aktu odwagi, na który zdobył się jakiś inny żołnierz lub na który sami się zdobyliście, a który nie wiązałby się z takim doświadczeniem?

Na sali zapadła cisza. Słyszać było tylko cykanie świerszczy.

W końcu odezwał się pewien młody mężczyzna. Powiedział:

– Nie, proszę pani. Mam za sobą trzy misje. Nie słyszałam o takim przypadku, w którym akt odwagi nie wiązałby się z wielką wrażliwością.

To samo pytanie zadawałam ze dwieście razy podczas różnych spotkań na całym świecie. Zadawałam je pilotom myśliwców i inżynierom informatykom, nauczycielom i księgowym, agentom CIA i dyrektorom generalnym, duchownym i zawodowym sportowcom, artystom i aktywistom. Nikt mi nigdy nie podał przykładu aktu odwagi, któremu by nie towarzyszyło doświadczenie wrażliwości. Ten mit upada więc pod ciężarem licznych dowodów i empirycznych doświadczeń związanych z odwagą.

Mit 2. Ja sobie na wrażliwość nie pozwalam

Nasze życie to codzienne zmagania z niepewnością, ryzykiem i emocjami. Nie da się od tego uciec, a opcje mamy tylko dwie. Możemy sobie pozwolić na wrażliwość albo nie. Świadome podejście do własnej wrażliwości, a więc pozwolenie sobie na wrażliwość, prowadzi do zdobycia umiejętności zmagania się z tą emocją. Dzięki temu możemy lepiej zrozumieć, skąd się biorą różne nasze przemyślenia i zachowania, a w rezultacie łatwiej jest nam dochowywać wierności wartościom i zachować integralność. Udawanie, że nie pozwalamy sobie na wrażliwość, skutkuje tym, że naszym myśleniem i zachowaniami zaczyna rządzić strach, niekiedy bez udziału naszej woli, a czasem nawet świadomości. To niemal zawsze prowadzi do wybuchu gniewu lub do zamknięcia się na świat.

Jeśli komuś trudno jest to uwierzyć, powinien zwrócić się do kogoś z ekipy z kwadratu z następującym pytaniem: „Jak się zachowuję, gdy doświadczam wrażliwości?”. Jeśli zmagamy się z wrażliwością w sposób świadomy, nic nas nie zaskoczy. Podczas takiej konfrontacji nie wyniknie żaden problem, którego byśmy już nie próbowali rozwiązywać. Jeśli będziemy konsekwentnie twierdzić, że pewne zjawisko na świecie nas jednych nie doty-

czy, to powinniśmy spodziewać się raczej mało przyjemnych dla ucha słów.

Choćbyśmy nie wiem jak bardzo sobie tego życzyli, żadna wiedza i żadne doświadczenie nie zastąpią najzwyczajszego na świecie pozwalania sobie na wrażliwość. Mądrość i doświadczenie co najwyżej potwierdzają, że koniecznie powinniśmy decydować się na zmagania z własną wrażliwością. Mocno przemawia do mnie cytat z Madeleine L'Engle: „Jak byliśmy dziećmi, wydawało się nam, że gdy dorośniemy, to już nie będziemy wrażliwi. Tymczasem dorosnąć znaczy zaakceptować wrażliwość”¹¹.

Mit 3. Poradzę sobie sam

Trzeci mit związany z wrażliwością można by zawrzeć w stwierdzeniu: „Poradzę sobie sam”. Bardzo często spotykam się z następującą linią obrony: „Nie potrzebuję wrażliwości, bo nikogo nie potrzebuję”. Doskonale to rozumiem. Też miewam takie dni, kiedy bym chciała, żeby to była prawda. Problem polega jednak na tym, że niepotrzebowanie nikogo stoi w sprzeczności z tym wszystkim, co wiemy o ludzkiej neurobiologii. Człowiek jest biologicznie uwarunkowany na utrzymywanie więzi z innymi. Począwszy od neuronów lustrzanych, a skończywszy na posługiwaniu się mową, najróżniejsze cechy naszego gatunku niezbitie świadczą o tym, że człowiek jest istotą społeczną. Brak autentycznych więzi z innymi ludźmi przynosi nam cierpienie – przy czym mówiąc o autentycznej więzi mam na myśli taką, która nie polega na ciągłym zabieganiu o akceptację i na dopasowywaniu się do oczekiwań drugiego człowieka.

W trakcie pracy nad książką *Z odwagą w nieznanym* wczytywałam się w szczegółach w prace neurobiologa Johna Caciop-

¹¹ Madeleine L'Engle, *Walking on Water: Reflections on Faith and Art*, Water-Brook Press, Colorado Springs 2001.

pa, który całą swoją karierę zawodową poświęcił zgłębianiu zagadnień samotności, przynależności i więzi. Twierdzi on, że człowiek czerpie siłę nie ze swojej indywidualistycznej nieprzystępności, lecz ze zdolności do zbiorowego planowania, wzajemnej komunikacji oraz współpracy. W ujęciu neurologicznym, hormonalnym i genetycznym współzależność jest dla człowieka ważniejsza niż niezależność. Cacioppo wyjaśnia: „W przypadku gatunków społecznych, a do takich zalicza się człowiek, osiągnięcie dorosłości rozpoznaje się nie po tym, że jednostka staje się niezależna i zdolna do samotniczego życia, lecz po tym, że inni mogą na niej odtąd polegać. Możemy nie zdawać sobie z tego sprawy, ale nasz mózg i nasza biologia zostały ukształtowane właśnie z myślą o osiągnięciu tego celu”¹². Nawet jeśli ktoś, tak samo jak i ja, uwielbia zespół Whitesnake, to jasno trzeba sobie powiedzieć, że nie zostaliśmy stworzeni do samotnej wędrówki.

Mit 4. Z wrażliwości da się wyeliminować elementy niepewności i dyskomfortu

Bardzo lubię pracować z firmami technologicznymi czy inżynierskimi. W takich organizacjach zawsze się znajdzie ktoś, kto prędzej czy później dojdzie do wniosku, że warto by było za pomocą jakiegoś rozwiązania technicznego wyeliminować z wrażliwości elementy niepewności i emocjonalnego poruszenia, żeby sobie ułatwić życie. Zetknęłam się już z najróżniejszymi pomysłami, począwszy od pomysłu na komunikator do trudnych rozmów z wbudowanym algorytmem podpowiadającym najbezpieczniejszy moment na szczerą wymianę zdań.

¹² John T. Cacioppo, *The Lethality of Loneliness (TEDxDesMoines Transcript)*, 9 września 2013, singjuopost.com/john-cacioppo-on-the-lethality-of-loneliness-full-transcript/ (25.06.2019).

Jak już wspominałam we wstępie, wynika to po części z tego, jak się o wrażliwości myśli i jakich słów używa się do jej opisu. Wielu ludzi na co dzień stawia sobie bardzo prosty cel: znaleźć sposób na to, aby się uwolnić od wrażliwości i niepewności oraz ochronić się przed ewentualnym ryzykiem. Skłonność ta dotyczy w równym stopniu prawników, którzy często utożsamiają wrażliwość z lukami w prawie i odpowiedzialnością natury odszkodowawczej, inżynierów oraz innych fachowców od działalności operacyjnej, bezpieczeństwa bądź technologii, dla których wrażliwość to nic innego jak awaria systemu, aż po żołnierzy czy chirurgów, którym wrażliwość kojarzy się ze śmiercią.

Gdy zaczynam mówić o tym, że wrażliwość należy zaakceptować, a nawet przyjąć jako coś pozytywnego, czasami napotykam aktywny opór – który ustępuje dopiero, gdy wyjaśnię, że mam na myśli wrażliwość w relacjach międzyludzkich, nie zaś wrażliwość o charakterze systemowym. Kilka lat temu miałam okazję pracować z fachowcami od technologii raketowych. W trakcie przerwy jeden z inżynierów podszedł do mnie i powiedział:

– Ja sobie na wrażliwość nie pozwalałam. Po prostu nie mogę. I moim zdaniem właśnie tak powinno być. Gdybyśmy wszyscy sobie pozwolili na wrażliwość, to niebo by nam spadło na głowę – i to dosłownie.

Uśmiechnęłam się i zapytałam:

– A proszę mi powiedzieć, co jest w pańskiej pracy najtrudniejsze? Czy to, że niebo może nam potencjalnie spaść na głowę?

– Nie. Stworzyliśmy rozbudowane systemy, które mają eliminować skutki ludzkich błędów. To ciężka praca, ale nie to mi w niej najbardziej przeszkadza.

Oto zbliżamy się do punktu kulminacyjnego...

Po chwili zastanowienia inżynier dodał:

– Najbardziej nie lubię tego całego bycia liderem i wszystkich tych kontaktów z ludźmi. Mam jednego gościa, który do nas nie pasuje. Od roku mu nie idzie. Próbowałem wszystkiego. Ostatnio już mi naprawdę puściły nerwy, ale on się prawie rozplakał, więc po prostu zakończyłem spotkanie. Jakoś mi było z tym źle. Teraz sobie myślę, że będę miał przez to tylko kłopoty, bo ostatnio już przestałem składać raporty dotyczące jego wyników w pracy.

– No tak, to chyba faktycznie musi być trudne – powiedziałam. – A co pan w związku z tym czuje?

– OK, to jest ta cała wrażliwość. Już wszystko jasne. To ja pójdę usiąść.

Co ciekawe, w tych dziedzinach, w których wrażliwość systemu utożsamia się z awarią (lub nawet czymś gorszym), ludziom z jednej strony najtrudniej jest zrozumieć, jakimi konkretnie umiejętnościami powinien się wykazywać odważny lider, a z drugiej strony, jeśli się im to wytłumaczy, to potem z największym zaangażowaniem zgłębiają ten temat i wykazują największą gotowość do zmagania. Komuś, kto na co dzień dąży do tego, aby eliminować wszelkie przejawy wrażliwości, naprawdę trudno jest zaakceptować, że to właśnie ona stanowi klucz do dobrego przywództwa.

Chciałabym też przytoczyć inny przykład, tym razem rodem z londyńskiej dzielnicy finansowej Canary Wharf. Miałam tam okazję spędzić popołudnie w towarzystwie bardzo grzecznych bankierów, którzy zastanawiali się, czym się zajmuję, ale nie bardzo wiedzieli, jak mnie o to zapytać. Tłumaczyli mi, że bankowość opiera się na pełnej zgodności z normami i że w tej dziedzinie nie ma miejsca na żadną wrażliwość. Moja odpowiedź zdziwiła chyba zarówno tych sfrustrowanych bankierów, jak i wspaniałych, otwartych ludzi z zespołu szkoleniowo-rozwojowego, którzy mnie tam zaprosili.

Powiedziałam im zupełnie szczerze:

– Jestem w Londynie tylko do jutra, a naprawdę bym chciała zajrzeć do James Smith & Sons (to słynny sklep z parasolami, który działa od początku XIX wieku), więc może spróbujmy sobie wyjaśnić, po co tu jestem, a jeśli nam się nie uda, to sobie pójdę.

Moja propozycja być może lekko ich do mnie zraziła, ale przede wszystkim chyba zaintrygowała. Zadałam im wtedy jedno pytanie:

– Jak zdefiniowalibyście największe wyzwanie, z którym się zmagacie tutaj i w swojej branży?

Przez chwilę nikt nie odpowiadał. Uczestnicy spotkania wymieniali się między sobą uwagami, aż w końcu ktoś samozwańczo wykrzyknął w imieniu całej grupy:

– Etyka podejmowania decyzji.

Cholera jasna! Nie mogę sobie iść!

Wzięłam głęboki oddech i zapytałam:

– A czy komuś się kiedyś zdarzyło wstać i powiedzieć zespołowi bądź grupie ludzi: „To stoi w sprzeczności z naszymi wartościami” albo „Nasz kodeks etyczny nakazywałby postąpić inaczej”?

Większość zebranych uniosła ręce w górę.

– A jakie to jest uczucie?

W sali zapanowała cisza, odpowiedziałam więc za nich:

– Najpewniej nie ma w waszej pracy nic innego, co by wymagało większej wrażliwości niż przywołanie kogoś do porządku w kwestii wartości bądź zasad etyki, zwłaszcza jeśli nie możecie liczyć na głośne poparcie lub gdy w grę wchodzi duże pieniądze, władza czy wpływy. Człowiek się w ten sposób naraża na krytykę. Inni mogą podważać czystość jego intencji, mogą się do niego odnieść z dużą niechęcią, a nawet próbować go zdyskredytować, aby w ten sposób bronić własnego stanowiska. Jeśli więc nie pozwalacie sobie na wrażliwość lub jeśli w waszej kulturze jest ona utożsamiana ze słabością, to nic dziwnego,

że macie takie trudności z przestrzeganiem zasad etyki przy podejmowaniu decyzji.

W tym momencie słychać było już tylko klikanie długopisów i szelest otwieranych notatników. Wszyscy rozsiadali się wygodnie na swoich miejscach. Wtedy kobieta z przodu powiedziała:

– Przykro mi, że ominie panią wizyta w sklepie z parasolami. Będzie pani musiała przyjechać innym razem. Proponuję wiosną, wtedy Londyn prezentuje się naprawdę uroczo.

Niezależnie od tego, jak podchodzimy do kwestii wrażliwości systemu, każda próba odarcia doświadczenia relacji z pierwiastka niepewności, ryzyka i narażenia na emocje oznacza automatycznie wyrzeczenie się odwagi. Powtórzmy raz jeszcze, że odwaga to zbiór czterech kompetencji skupionych wokół wrażliwości. Zła wiadomość jest taka, że nie ma do tego żadnej aplikacji. Cokolwiek robimy i gdziekolwiek pracujemy, powinniśmy odważnie akceptować wrażliwość, nawet jeśli na co dzień zawodowo zajmujemy się eliminacją wrażliwości natury systemowej.

Dobra wiadomość jest taka, że jeśli – począwszy od zmagania z wrażliwością – będziemy z powodzeniem pracować nad wzmocnieniem czterech kompetencji składających się na odwagę, to z czasem zyskamy umiejętność o głęboko ludzkim charakterze, której nigdy nie przejmą od nas maszyny i która ma ogromny wpływ na jakość przywództwa.

Mit 5. Najpierw zaufanie, potem wrażliwość

Czasami polecamy naszym słuchaczom wykonać ćwiczenie, które polega na tym, że przedstawiamy im początek zdania i prosimy o wypisanie potencjalnych zakończeń na karteczkach samoprzylepnych. Na przykład:

Dorastałem w przekonaniu, że wrażliwość to:

Jeśli grupa jest na tyle duża, że autorzy poszczególnych odpowiedzi mają szansę zachować anonimowość, przyklejamy wszystkie kartki do tablicy, aby grupa mogła się z nimi zapoznać. Przynosi to niesamowity efekt. Uczestnicy zajęć stwierdzają, że wszystkie odpowiedzi są do siebie zdumiewająco podobne. Najwyraźniej często tylko nam się wydaje, że jedyńi na całym świecie borykamy się z takimi lub innymi problemami.

Nigdy nie zapomnę słów, które ktoś kilka lat temu zapisał na jednej z takich karteczek. Jej treść brzmiała: „Dorastałem w przekonaniu, że wrażliwość to: pierwszy krok do zdrady”.

Zajęcia prowadziłam w grupie liderów i aktywistów, z którymi wcześniej przez godzinę rozmawiałam o tym, jak to nam wpajano w dzieciństwie, że wrażliwość jest dla mięczaków. Niektórym mówiono to głośno i wprost, inni dochodzili do takich wniosków w drodze obserwacji, a przekaz był we wszystkich przypadkach taki sam: jeśli będziesz na tyle nierozsądny, że pozwolisz się innym zorientować, na czym ci zależy i jakie masz słabe punkty, to prędzej czy później ktoś to wykorzysta, żeby cię skrzywdzić.

Tego typu rozmowy niezmiennie prowadzą do klasycznej filozoficznej dysputy o jajku i kurze, tyle że dotyczącej zaufania i wrażliwości.

Jak stwierdzić, że można komuś zaufać na tyle, żeby okazać przy nim wrażliwość?

Czy da się zbudować relację opartą na zaufaniu, nie wykazując się uprzednio wrażliwością?

Badania dostarczają jednoznacznych rozstrzygnięć w tej kwestii, choć zapewne miłośnikom systemów punktowych i niezawodnych testów – i najróżniejszych aplikacji – te wyniki nie przypadną akurat do gustu.

Otóż tam, gdzie nie ma zaufania, nie ma też miejsca na wrażliwość, ale bez wrażliwości nie może być mowy o zaufaniu.

Uczestnicy badań wspominają więc o powolnym, iteracyjnym procesie, w ramach którego z czasem nakładają się na siebie kolejne warstwy doświadczeń. Tak budowanie zaufania, jak i zmagania z wrażliwością nieodłącznie wiążą się z ryzykiem. Dlatego odwaga jest trudna i rzadka. W pracy często posługuję się metaforą **słoika z kulkami** (ang. *marble jar*). Pisałam o tym już wcześniej w książce *Z wielką odwagą*, ale chciałabym ponownie przytoczyć tę historię tutaj.

Moja córka Ellen była w trzeciej klasie szkoły podstawowej, gdy pewnego dnia wróciła do domu, zamknęła drzwi i dosłownie osunęła się na ziemię. Schowała twarz w dłoniach i zaczęła płakać.

Od razu do niej podeszłam:

– Ojej, Ellen, kochanie, wszystko w porządku? Co się stało?

– Dzisiaj w szkole przydarzyło mi się coś okropnego i powiedziałam o tym przyjaciółkom, a one mi obiecały, że nikomu nie powtórzą. Tylko że jak potem wróciliśmy do sali, to wszyscy już o tym wiedzieli.

Odezwał się we mnie instynkt niedźwiedzicy, która chce za wszelką cenę bronić swojego młodego. Ellen powiedziała, że sytuacja zrobiła się na tyle nieprzyjemna, że ich wychowawczynie, pani Baucum, wyjęła ze słoika z kulkami aż połowę zawartości. W klasie Ellen stoi duży słoik ze szklanymi kulkami. Gdy klasa wspólnie podejmuje jakieś dobre decyzje, to wrzucają do środka kolejne kulki, a gdy zdarzy im się kolektywnie zrobić coś niewłaściwego,

to część kulek zostaje z niego wyjęta. Pani Baucum wyjęła kulki, ponieważ wszyscy się śmiali – i to najwyraźniej z Ellen. Powiedziałam córce, że bardzo jej współczuję, a ona wtedy spojrzała na mnie i stwierdziła: – Już nigdy w życiu nikomu nie zaufam.

Cierpiałam razem z nią. Najpierw pomyślałam: „Święta racja. Masz ufać matce i to w zupełności wystarczy. Jak pójdziesz na studia, to wynajmę sobie małe mieszkanie tuż obok akademika i będziesz mogła zawsze do mnie przyjść, żeby pogadać”. W tamtym momencie wydawało mi się, że to najzupełniej rozsądne rozwiązanie. Ostatecznie postanowiłam jednak odsunąć na bok własne lęki i gniew. Zaczęłam zastanawiać się nad tym, co mogłabym jej powiedzieć o zaufaniu i więzi. Szukałam dobrych słów, którymi mogłabym opisać moje własne doświadczenia związane z zaufaniem, ostatecznie jednak przypomniałam sobie, co wynika z moich badań – i wtedy pomyślałam: „No tak, słoik z kulkami. To będzie to!”.

Powiedziałam Ellen:

– Zaufaniem darzymy ludzi, którzy z czasem nagromadzili sobie odpowiednio dużo kulek. Jak ktoś nam okazuje wsparcie, jest dla nas życzliwy, staje w naszej obronie albo dochowuje tajemnicy, wtedy dorzucamy kulki do słoika. Jak ktoś jest nie-dobry, odnosi się do nas z lekceważeniem albo zdradza nasze tajemnice, to mu te kulki odejmujemy. W życiu szukamy ludzi, którzy z biegiem czasu gromadzą coraz więcej kulek, aż w końcu ich słoik wypełnia się po brzegi. Takim ludziom możemy powierzać nasze tajemnice. Takim ludziom mówimy o tym, co jest dla nas ważne.

Potem zapytałam Ellen, czy ma kogoś takiego, kto już nagromadził sobie pełny słoik kulek.

– Tak, mam przyjaciółki, które mają już pełne słoiki. To Hanna i Lorna.

Poprosiłam, żeby mi opowiedziała, jak do tego doszło, że te słoiki się wypełniły. Naprawdę byłam ciekawa i spodziewałam się, że zrelacjonuje mi jakieś dramatyczne wydarzenia i heroiczne wyczyny swoich przyjaciółek. Tymczasem usłyszałam od niej coś, co mnie zupełnie zaskoczyło.

– W zeszłym tygodniu podczas meczu piłki nożnej Hanna zaczęła się rozglądać po trybunach i powiedziała mi, że widzi tam moich dziadków. – Ellen miała na myśli moją mamę i mojego ojczyma.

Chciałam dowiedzieć się czegoś więcej.

– A co było dalej?

– Nic, to wszystko. Do jej słoika trafiła kulka.

– Dlaczego?

– No wiesz, nie każdy ma ośmioro dziadków. – Moi rodzice są rozwiedzeni i żyją w nowych związkach, podobnie jak rodzice Steve'a. – Moim zdaniem to super, że Hanna ich wszystkich rozpoznaje.

Ellen opowiadała dalej:

– A Lorna wypełniła swój słoik, ponieważ siada ze mną półdupkiem.

– Rany boskie, a co to znaczy? – zareagowałam na to, chyba zrozumiałym, zaskoczeniem.

– Jak za późno przychodzę do stołówki i wszystkie miejsca są już zajęte, to robi mi trochę miejsca na swoim krześle, żebym mogła się dosiąść do stolika, przy którym siedzą inni nasi znajomi.

Nie miałam innego wyjścia, jak tylko przyznać, że siadanie półdupkiem to naprawdę fajna sprawa i że z tego powodu Lorna zdecydowanie zasługuje na kulkę w słoiku. Wtedy Ellen się ożywiła i zapytała, czy ja też mam takich przyjaciół z pełnymi słoikami i jak oni te swoje słoiki napełnili.

– Wiesz co, w przypadku dorosłych to chyba działa trochę inaczej.

Potem jednak przypomniałam sobie mecz, o którym wspomniała Ellen. Jak moi rodzice pojawili się na miejscu, moja przyjaciółka Eileen podeszła do nich, żeby się z nimi przywitać: – Davidzie, Deanne, miło was widzieć. – Bardzo się ucieszyłam, że Eileen pamięta ich imiona.

Przytaczam tę historię, ponieważ do tamtego momentu zawsze mi się wydawało, że zaufanie drugiego człowieka zdobywa się przede wszystkim przez wielkie gesty i zachowanie w szczególnie doniosłych chwilach, że drobiazgi nie mają większego znaczenia. Tymczasem jeszcze tego samego wieczora obdzwooniłam moich doktorantów i potem przez następnych pięć dni przeglądaliśmy zgromadzone przez nas dane dotyczące zaufania. Szukaliśmy w nich informacji o tym, skąd się właściwie bierze zaufanie. Potwierdziło się to, co mi tamtego popołudnia powiedziała Ellen. Okazuje się, że zaufanie rodzi się w zupełnie banalnych sytuacjach – wcale nie ma związku z aktami heroizmu czy spektakularnymi poczynaniami, lecz z okazywaniem uwagi, aktywnym słuchaniem, wyrazami autentycznej troski i przejawami istnienia więzi.

Jako badaczka reprezentująca nurt teorii ugruntowanej po winnam w pierwszej kolejności analizować zgromadzone dane, a dopiero później szukać w literaturze teorii zgodnych lub sprzecznych z moimi obserwacjami. Bez względu na wynik tych poszukiwań teoria pozostaje niewzruszona, jeśli jednak między danymi a hipotezami występuje sprzeczność – co dość często ma miejsce – to moim obowiązkiem jest zwrócić na nią uwagę. Badacze reprezentujący nurt ilościowy zwykle realizują proces odwrotny, to znaczy wczytują się w tezy naukowe, a następnie starają się je potwierdzić lub obalić. Ja wypracowuję teorię na

podstawie autentycznych doświadczeń ludzi, a nie rozważań naukowców. Dopiero po zakończeniu etapu analizy doświadczeń staram się jakoś osadzić moje tezy w ramach dotychczasowego dorobku nauki. Badacze nurtu teorii ugruntowanej nie chcą dopuszczać zbyt wcześnie do głosu już istniejących teorii, aby nie zniekształciły one zgromadzonych danych – ponieważ nie we wszystkich przypadkach odzwierciedlają one trafnie doświadczenia zróżnicowanych populacji.

Moje poszukiwania w literaturze fachowej rozpoczęłam od badań Johna Gottmana, który przez czterdzieści lat przyglądał się relacjom o charakterze intymnym¹³. Dla osób niezorientowanych w problematyce badań Gottmana napiszę, że na podstawie odpowiedzi na serię pytań potrafił on z 90-procentowym prawdopodobieństwem przewidzieć rozpad małżeństwa. Jego zespół poszukiwał tak zwanych czterech jeźdźców apokalipsy, do których zaliczano krytycyzm, przyjmowanie postawy defensywnej, zbywanie drugiej osoby oraz okazywanie pogardy (ta ostatnia miała najbardziej niszczycielski wpływ na relacje o charakterze romantycznym).

W artykule dostępnym na jednej z często odwiedzanych przeze mnie stron, a konkretnie w witrynie Greater Good prowadzonej przez University of California w Berkeley (*greatergood.berkeley.edu*), Gottman opisywał proces budowania zaufania między partnerami w sposób w pełni spójny z moimi obserwacjami. Stwierdził między innymi:

Z moich badań wynika, że zaufanie bierze się z drobiazgów, które po obejrzeniu filmu *Sliding Doors* (tytuł polski *Przypadkowa*

¹³ John Gottman, *John Gottman on Trust and Betrayal*, 29 października 2011, greatergood.berkeley.edu/article/item/john_gottman_on_trust_and_betrayal (25.06.2019).

dziewczyna – przyp. tłum.) nazywam momentami przesunięcia drzwi. Każda interakcja to potencjalna możliwość wzmocnienia więzi z partnerem lub odsunięcia się od niego.

Pozwolę sobie to zilustrować na przykładzie mojej własnej relacji. Raz wieczorem miałem ogromną ochotę doczytać kryminał, który zacząłem. Wydawało mi się, że wiem, kto zabił, ale chciałem się upewnić. W pewnym momencie odłożyłem książkę na stolik przy łóżku i poszedłem do łazienki.

Gdy przechodziłem obok lustra, dostrzegłem w nim odbicie twarzy mojej żony, która właśnie się czesała. Malował się na nim smutek. To był taki moment przesunięcia drzwi.

Miałem wybór. Mogłem stwierdzić, że nie mam ochoty zajmować się jej smutkiem, i się po prostu wymknąć z łazienki – przecież chciałem doczytać książkę. Ponieważ jednak jestem badaczem związków i jednocześnie wrażliwym człowiekiem, postanowiłem poświęcić jej chwilę. Wyjąłem jej z dłoni szczotkę i zapytałem: „O co chodzi, kochanie?”. Powiedziała mi, co ją tak zasmuciło.

W tym momencie przyczyniłem się do wzmocnienia zaufania między nami. Znalazłem dla niej czas. Zamiast myśleć tylko o tym, czego ja chciałem, wybrałem więź. Z naszych obserwacji wynika, że to właśnie z takich chwil bierze się zaufanie.

Jeden taki moment może nie mieć znaczenia, ale jeśli ktoś zawsze się w takich sytuacjach odwraca plecami, to zaufanie będzie zanikać – choć będzie się to działo stopniowo i bardzo powoli.

Na zaufanie składa się zatem cały zbiór kolejnych warstw złożonych z drobnych chwil i wzajemnego okazywania sobie wrażliwości. Zaufanie i wrażliwość wzrastają razem, a gwałt na jednym z nich zawsze skutkuje nadszarpnięciem tego drugiego.

Co robić, aby kształtować odważniejszych, autentycznych liderów, i jak zaszczepić odwagę w kulturze organizacji? Jak budować środowiska pracy, które sprzyjają poczuciu przynależności i twórczej swobody wśród pracowników?

Brené Brown, autorka pięciu bestsellerów „New York Timesa”, od ponad dwudziestu lat bada emocje i doświadczenia nadające sens naszemu życiu, a przez ostatnich siedem lat poświęciła wiele czasu na pracę z wpływowymi liderami i zespołami z całego świata. W niniejszej książce w typowy dla siebie i uwielbiany przez czytelników sposób udziela odpowiedzi na powyższe pytania, powołując się na wyniki swoich badań, a przy okazji przywołując liczne anegdoty i przykłady.

Na odważne przywództwo składają się cztery kompetencje, których można się nauczyć, które mają konkretne przejawy w praktyce i które można mierzyć. Aby jednak się pewnych rzeczy nauczyć, a innych oduczyć, potrzeba śmielszej pracy, trudnych rozmów i wielkoduszności. Czy to jest proste? Nie! W jaki więc sposób możemy realizować koncepcję odważnego przywództwa?

ODWAŻNY LIDER to ktoś, kto bierze na siebie odpowiedzialność za poszukiwanie potencjału w pomysłach i innych ludziach, a potem z odwagą ten potencjał rozwija.

ODWAŻNY LIDER nie udaje, że zna odpowiedź na każde pytanie, tylko niezmiennie wykazuje się ciekawością i stara się zadawać właściwe pytania.

ODWAŻNY LIDER wie, że władza nie jest skończonym zasobem, który należy w jak największym stopniu zachowywać dla siebie. Wie, że władzy można mieć więcej, jeśli się nią dzieli z innymi.

ODWAŻNY LIDER nie unika trudnych rozmów ani trudnych sytuacji, a kiedy trzeba, potrafi się wykazać wrażliwością.

Liderzy najróżniejszych organizacji – począwszy od małych start-upów, przez firmy rodzinne, organizacje non profit i organizacje społeczne, a na firmach z listy Fortune 50 skończywszy – mogą stać się lepszymi przywódcami, o ile nauczą się właściwie korzystać ze swoich zasobów empatii, zdolności do budowania więzi czy odwagi. Ta książka daje liderom praktyczne narzędzia, które pozwolą im uniknąć marnowania czasu na próby nieefektywnego i nieproduktywnego zarządzania zachowaniem własnym i innych.

