

durf

te

DE KRACHT
VAN KWETSBAARHEID
VOOR MOEDIGE LEIDERS

leiden

Brené Brown



inleiding

MOEDIGE LEIDERS EN CULTUREN VAN MOED

met dit boek heb ik een schijnbaar simpel en wat egoïstisch doel: ik wil alles wat ik heb geleerd heel graag met je delen. Ik wil je op basis van twintig jaar onderzoek en ervaringen met honderden organisaties een praktisch boek zonder poespas geven om een moedige leidinggevende te worden.

Ik zeg ‘schijnbaar simpel’, omdat de gegevens in dit boek het resultaat zijn van:

- interviewdata die de afgelopen twintig jaar zijn verzameld;
- nieuw onderzoek inclusief interviews met honderdvijftig mondiale C- (en zee-)niveau-leiders over toekomstig leiderschap;
- programma-evaluaties van onze trainingen bij Brave Leaders Inc;
- data die verzameld zijn tijdens een driejarig onderzoek naar moedig leiderschap.

Het coderen en interpreteren van vierhonderdduizend data is heel complex, en als ik de gegevens wil vertalen in toepasbare, op onderzoek gebaseerde gewoonten, dan moet ik heel precies zijn en moet er veel getest worden.

Het egoïstische deel van mijn doel is dat ik zelf een betere leidinggevende wil zijn. De afgelopen vijf jaar heb ik de overgang gemaakt van onderzoekshoogleraar naar onderzoekshoogleraar én oprichter en CEO van een bedrijf. De eerste moeilijke en nederige les? Het bestuderen van leiderschap met alle complexe concepten die daarbij komen kijken is veel gemakkelijker dan leidinggeven.

Als ik denk aan mijn persoonlijke ervaringen met leidinggeven de afgelopen jaren, dan zijn de enige dingen die hetzelfde niveau van zelfbewustzijn en hetzelfde hoge niveau van ‘communicatieplannen’ vergen: vierentwintig jaar getrouwd zijn en kinderen opvoeden. En dat wil wat zeggen. Ik heb de druk op mijn emotionele bandbreedte, de vastberadenheid die nodig is om onder druk je kalmte te bewaren en het gewicht van het voortdurend problemen oplossen en besluiten nemen volledig onderschat. En o ja: ook de slapeloze nachten.

Mijn andere min of meer egoïstische doel is dit: ik wil leven in een wereld met leiders die dapperder en moediger zijn en ik wil die wereld doorgeven aan mijn kinderen. **Ik definieer een leider als iemand die de verantwoordelijkheid neemt om het potentieel in mensen en processen te zoeken en die de moed heeft om dat potentieel te ontwikkelen.** Of het nu gaat om bedrijven, non-profitorganisaties, publieke organen of regeringsorganen, activistengroepen, scholen of geloofsgemeenschappen: we hebben heel hard meer leiders nodig die moedig vanuit hun volle mens-zijn leiding kunnen geven en voldoende zelfbewustzijn hebben om dat vanuit hun hart te doen, in plaats van onontwikkelde leiders die leidinggeven vanuit gekwetstheid en angst.

Er moet in dit boek heel wat behandeld worden en ik heb tegen

Steve gezegd dat ik een boek wilde schrijven dat de manier waarop de lezer tegen leidinggeven aankijkt zal veranderen, dat in elk geval één betekenisvolle gedragsverandering tot gevolg zal hebben en dat tijdens één vlucht gelezen kan worden. Toen schoot hij in de lach en zei: ‘Van Houston naar Singapore?’

Hij weet dat dat de langste vliegreis is die ik ooit heb gemaakt (Moskou was maar halverwege). Ik glimlachte en antwoordde: ‘Nee. Van New York naar Los Angeles. Met een kort oponthoud.’

Moedige leiders en culturen van moed

Ik heb altijd te horen gekregen: ‘Schrijf wat je zelf zou moeten lezen.’ Wat ik als leidinggevende nodig heb en waar iedere leidinggevende met wie ik de afgelopen jaren heb gewerkt om heeft gevraagd, is een praktisch draaiboek om de lessen uit *De kracht van kwetsbaarheid* en *Sterker dan ooit* te kunnen uitvoeren. Daarnaast staan er in *Verlangen naar verbinding* een paar lessen die ons kunnen helpen om op het werk een cultuur van erbij horen te creëren. Als je die boeken hebt gelezen, dan kun je in dit boek een aantal vertrouwde lessen in een nieuwe samenhang verwachten: werkgerelateerde verhalen, instrumenten en voorbeelden. Heb je die boeken niet gelezen, dan is dat geen probleem. Ik reik je hier alles aan wat je moet weten.

De taal, instrumenten en vaardigheden die in deze hoofdstukken beschreven worden, vergen moed en serieus oefenen. Toch zijn ze duidelijk en naar mijn mening toegankelijk en uitvoerbaar voor iedereen die dit boek leest. De hindernissen en obstakels naar moedig leiderschap zijn maar al te reëel en soms groot. Wat ik echter zowel uit mijn onderzoek als uit mijn eigen leven heb geleerd, is dat zolang we die kunnen benoemen, er nieuwsgierig naar kunnen blijven en er niet voor weglopen, ze niet de kracht hebben om ons te belemmeren om moedig te zijn.

We hebben een *Dare to Lead*-hub opgezet op brenebrown.com waar je meer informatie kunt vinden en een gratis te downloaden werkboek om dit boek verder in praktijk te brengen. Dat raad ik ten eerste aan. Uit het onderzoek dat we voor *Sterker dan ooit* deden hebben we namelijk geleerd **dat de manier om informatie van je hoofd naar je hart te verplaatsen via je handen gaat.**

Er staan op die website ook aanbevelingen voor boeken over leiderschap en filmpjes met rollenspelen die je kunt bekijken om je eigen vaardigheden met betrekking tot moed te ontwikkelen. De filmpjes komen niet in de plaats van oefenen, maar geven je wel een idee van hoe moed eruit kan zien, van de punten waarop het lastig is of hoe je weer op de juiste weg kunt komen als je onvermijdelijk een fout maakt.

WAT IN DE WEG STAAT WORDT DE WEG¹

We begonnen onze interviews met senior leidinggevendenden met de volgende vraag: *Moet er iets veranderen aan de manier waarop mensen tegenwoordig leidinggeven om een succesvol leidinggevende te zijn in een complexe, snel veranderende omgeving waar we worden geconfronteerd met schijnbaar hardnekkige uitdagingen en een onverzadigbare vraag naar innovatie? En zo ja, wat?*

Eén antwoord kwam telkens weer naar boven tijdens de interviews: **we hebben leiders nodig die dapperder zijn en culturen die moediger zijn.**

Toen we erop doorgingen om te begrijpen waaróm die oproep tot moediger leiderschap werd gedaan, nam het onderzoek een cruciale wending. Het bleef niet beperkt tot slechts één antwoord, het waren er bijna vijftig, en veel van die antwoorden hadden gevoelsmatig niets met moed te maken. Ze liepen uiteen van kritisch denken en het vermogen om informatie te kunnen integreren en analyseren tot het opbouwen van vertrouwen, het heroverwegen van schoolsystemen, inspirerende innovatie, het vinden van poli-

tieke raakvlakken te midden van de toenemende polarisatie, het nemen van lastige beslissingen en het belang van empathie en het opbouwen van relaties binnen de context van automatisch leren en kunstmatige intelligentie.

We bleven de figuurlijke ui afpellen door te vragen: *kun je de specifieke vaardigheden aanwijzen die volgens jou ten grondslag liggen aan moedig leiderschap?*

Het verbaasde me hoezeer de onderzoeksdeelnemers ermee worstelden om die vraag te beantwoorden. Bijna de helft van de leidinggevendenden die we in het begin interviewden beschouwde moed als een karaktereigenschap en niet als een vaardigheid. Ze benaderden de vraag naar speciale vaardigheden altijd vanuit ‘tja, je hebt het of je hebt het niet’. Wij bleven echter nieuwsgierig en bleven aandringen op observeerbaar gedrag: *hoe ziet het eruit als je het hebt?*

Meer dan 80 procent van de leidinggevendenden, ook degenen die vonden dat moed te maken had met gedrag, kon de specifieke vaardigheden niet aanwijzen. Maar ging het over problematisch gedrag en culturele normen die vertrouwen en moed aantasten, dan hadden ze meteen voorbeelden te over. Gelukkig is het idee om ‘te beginnen waar mensen zijn’ een basisprincipe van zowel grounded theory-onderzoek als van sociaal werk, en dat is dan ook precies wat ik doe. Hoeveel tijd ik ook probeer te spenderen aan het begrijpen van *de weg*, ik besteed tien keer zoveel tijd aan het onderzoeken van *datgene wat in de weg staat*.

Zo was het bijvoorbeeld helemaal niet mijn bedoeling om schaamte te onderzoeken; ik wilde verbinding en empathie begrijpen. Maar als je niet doorhebt hoe schaamte in een fractie van een seconde verbinding kapot kan maken, dan krijg je geen echte verbinding. En ook was het niet mijn bedoeling om kwetsbaarheid te onderzoeken; die blijkt gewoon een grote belemmering te zijn voor bijna alles wat we in ons leven willen, vooral moed. Zoals Marcus Aurelius ons leerde: ‘Wat in de weg staat wordt de weg.’

Hierna staan de tien gedragingen en cultuurproblemen opgesomd waarvan leidinggevendenden zeiden dat ze in organisaties over de hele wereld in de weg staan.

- 1 Lastige gesprekken, waaronder het geven van eerlijke, productieve feedback, worden vermeden. Sommige leidinggevendenden weten dat aan een gebrek aan moed, andere aan een gebrek aan vaardigheden. En schokkend genoeg zei meer dan de helft dat er binnen hun cultuur een norm was van ‘aardig en beleefd’ doen, die werd gebruikt als excuus om lastige gesprekken te vermijden. Wat ook de reden mag zijn, de data gaven aan wat het gevolg is: gebrek aan duidelijkheid, minder vertrouwen en betrokkenheid, passief-agressief gedrag, achter mensen hun rug om praten, veel in achterkamertjes bespreken (oftewel ‘de vergadering na de vergadering’), roddelen en jaknikken (in je gezicht zeg ik ja en achter je rug nee).
- 2 In plaats van een redelijke hoeveelheid tijd te besteden aan het proactief erkennen en aanpakken van de angsten en gevoelens die opkomen tijdens veranderingen, wordt er exorbitant veel tijd aan het managen van problematisch gedrag besteed.
- 3 Afnemend vertrouwen door gebrek aan verbinding en empathie.
- 4 Niet genoeg mensen nemen verstandige risico’s of creëren en delen moedige ideeën om de veranderende eisen en de onverzadigbare behoefte aan innovatie het hoofd te bieden. Als mensen bang zijn dat ze gekleineerd of belachelijk gemaakt worden omdat ze iets proberen en het mislukt, of zelfs omdat ze een radicaal nieuw idee naar voren brengen, dan is het beste wat je

kunt verwachten dat de situatie blijft zoals ze is en groepsdenken.

- 5 Bedrijven en organisaties komen vast te zitten en laten zich bepalen door tegenslagen, teleurstellingen en mislukkingen. Dus in plaats van dat we onze energie besteden aan het herstellen van de relatie met consumenten, aandeelhouders of internationale processen, wordt er te veel tijd en energie gestoken in het geruststellen van teamleden die hun eigen bijdrage en hun waarde in twijfel trekken.
- 6 Te vaak wordt anderen de schuld in de schoenen geschoven en wordt er niet voldoende verantwoordelijkheid genomen en niet genoeg geleerd.
- 7 Mensen trekken zich terug uit essentiële gesprekken over diversiteit en inclusiviteit, omdat ze bang zijn verkeerd over te komen, iets verkeerd te zeggen of het bij het verkeerde eind te hebben. Kiezen voor ons eigen gemak boven lastige gesprekken is het toppunt van bevoorrecht zijn. Het tast het vertrouwen aan en we komen daardoor verder af te staan van een betekenisvolle en blijvende verandering.
- 8 Gaat er iets mis, dan komen individuen en teams snel met ineffektieve of niet-duurzame oplossingen in plaats van vast te stellen wat het probleem eigenlijk is en dat echt op te lossen. Als we het verkeerde probleem om de verkeerde reden aanpakken, blijven dezelfde problemen steeds weer opduiken. Dat is duur en demoraliserend.
- 9 De organisatiewaarden zijn wazig en eerder gesteld in termen van ambities dan van feitelijk gedrag dat aangeleerd, gemeten en geëvalueerd kan worden.
- 10 Mensen worden afgeremd door perfectionisme en angst, waardoor ze niet leren en niet groeien.

Bij het doornemen van deze lijst denk ik dat de meeste mensen al snel niet alleen de uitdagingen binnen hun eigen organisaties herkennen, maar ook hun eigen innerlijke worsteling om zich te laten zien en leiding te geven wanneer het ongemakkelijk is. Dit mogen dan gedrag op de werkvloer en problemen binnen de organisatiecultuur zijn, wat eraan ten grondslag ligt zijn diepmenselijke problemen.

Nadat we de wegversperringen hadden gevonden, was het onze taak om vast te stellen welke specifieke vaardigheden om moed te kweken mensen nodig hebben om dit aan te pakken. We namen nog meer interviews af, ontwikkelden instrumenten en testten die bij MBA- en EMBA-studenten van Jones Graduate School of Business van Rice University, de Kellogg School of Management van Northwestern University en de Wharton School van de University of Pennsylvania. We zijn doorgegaan totdat we de antwoorden hadden gevonden. Daarna hebben we die getest, verbeterd en opnieuw getest. Laten we eens kijken wat we te weten zijn gekomen.

De kern van moedig leiderschap

1. Je kunt niet moedig zijn zonder te sparren met kwetsbaarheid. Omarm de ellende.

De kern van moedig leiderschap is een diepmenselijke waarheid die zelden wordt erkend, vooral niet op het werk, namelijk: moed en angst sluiten elkaar niet uit. De meeste mensen zijn dapper en bang tegelijk. We voelen ons kwetsbaar. Soms de hele dag. Tijdens die ‘momenten in de arena’ die Roosevelt beschreef, als we heen en weer worden geslingerd tussen onze angst en de oproep tot moed, hebben we gedeelde taal, gedeelde vaardigheden, instrumenten en dagelijkse oefeningen nodig die ons tijdens het sparren met kwetsbaarheid kunnen helpen.

Het woord **sparren** is binnen onze organisatie het seintje geworden: ‘Laten we erover praten, ook al is het lastig.’

‘Sparren’ is discussiëren, praten of vergaderen vanuit de inzet dat je je overgeeft aan je kwetsbaarheid, dat je nieuwsgierig en ruimhartig blijft, dat je niet wegloopt voor het ‘chaotische midden’ van vaststellen wat het probleem is en dat probleem oplost, dat je een pauze neemt en erop terugkomt als het nodig is, dat je zonder angst toegeeft wat je eigen rol is, en zoals de psycholoog Harriet Lerner ons leert: met evenveel passie luistert als je zou willen dat anderen naar jou luisteren.² Als iemand zegt ‘laten we sparren’, dan is dat voor mij bovenal het signaal om me met een open hart en geest te laten zien, zodat we het werk en elkaar kunnen dienen, en niet onze ego’s.

Ons onderzoek leidde tot een heel duidelijke, hoopvolle bevinding: moed is een verzameling van vier vaardigheden, die kunnen worden aangeleerd, geobserveerd en gemeten. Dat zijn:

**sparren met kwetsbaarheid
leven vanuit onze waarden
de vertrouwensscan
leren opstaan**

De basisvaardigheid voor het ontwikkelen van moed is de bereidheid en het vermogen om met kwetsbaarheid te sparren. Zonder die kernvaardigheid kunnen de andere drie onmogelijk in praktijk worden gebracht. Denk hier maar eens zorgvuldig over na: ons vermogen om een moedige leider te zijn zal nooit groter zijn dan ons vermogen om ons kwetsbaar op te stellen. Zodra we kwetsbaarheidsvaardigheden beginnen te ontwikkelen, kunnen we ook de andere vaardigheden gaan ontwikkelen. Het doel van dit boek is om je de taal en instrumenten, de oefeningen en het gedrag aan te reiken die essentieel zijn om je te trainen zodat je naar die concepten kunt gaan leven.

We hebben deze benadering inmiddels bij meer dan vijftig or-

ganisaties en met ongeveer tienduizend mensen getest, die deze vaardigheden alleen of in teams aanleren. Bij allerlei bedrijven en organisaties, van de Gates Foundation tot Shell, van kleine familiebedrijven tot Fortune 50-bedrijven, tot diverse onderdelen van het Amerikaanse leger, hebben we vastgesteld dat dit proces een significant positieve impact heeft. Niet alleen op hoe leidinggevend en zich laten zien tegenover hun teams, maar ook op het functioneren van hun teams.

2. Het is belangrijk dat je jezelf kent en van jezelf houdt.

Wie je bent is hoe je leidinggeeft.

We denken maar al te vaak dat moed aangeboren is, maar dit gaat minder over *wie* mensen zijn dan over *hoe* ze zich gedragen en zich in moeilijke situaties laten zien. Angst is de emotie die centraal staat in de eerdergenoemde lijst van problematisch gedrag en cultuurproblemen; precies wat je zou verwachten aan te treffen als onderliggende belemmering voor moed. Alle moedige leiders die wij geïnterviewd hebben, vertelden echter dat ze regelmatig met vele soorten angst te kampen hebben, dus *angst voelen* blijkt niet de belemmering.

De *wérkelijke* onderliggende belemmering voor moedig leiderschap is *hoe we omgaan met onze angst*. Wat moedig leiderschap werkelijk in de weg staat is ons pantser: de gedachten, emoties en gedragingen die we gebruiken om onszelf te beschermen als we niet bereid en in staat zijn om met kwetsbaarheid te sparren. Terwijl we in de volgende hoofdstukken instrumenten aanleren en vaardigheden vergroten, gaan we ook vaststellen wat ons in de weg staat om onze moed te vergroten, vooral omdat we ervan uit kunnen gaan dat ons pantser weer zal opduiken en zich zal verzetten tegen nieuwe manieren om dingen te doen en nieuwe manieren van zijn. In dit proces is het essentieel dat we compassie en geduld met onszelf hebben.

3. Moed werkt aanstekelijk. Voor meer moedig leiderschap en meer moed binnen teams en organisaties moeten we een cultuur kweken waarin we moedig werk, lastige gesprekken en een open hart verwachten en waarin een pantser niet nodig is en niet beloond wordt.

Willen we dat mensen zich echt volledig laten zien, met heel hun ongepantserde hart – zodat we kunnen innoveren, problemen kunnen oplossen en mensen kunnen dienen – dan moeten we er alert op zijn dat we een cultuur creëren waarin mensen zich veilig, gezien, gehoord en gerespecteerd voelen.

Moedige leiders moeten geven om de mensen die ze leiden en met hen verbonden zijn.

De data maken duidelijk dat ‘zorg voor’ en ‘verbinding’ noodzakelijke vereisten zijn voor oprechte, productieve relaties tussen leidinggevend en teamleden. Dat betekent dat we twee keuzes hebben als we niet het gevoel hebben dat we geven om iemand aan wie we leidinggeven en/of ons niet met diegene verbonden voelen: we kunnen het geven om en de verbinding vergroten, of een leidinggevende zoeken die beter bij diegene past. Daar hoeven we ons niet voor te schamen: we hebben allemaal weleens gebrek aan verbinding ervaren, wat niet verbetert, hoe we er ook ons best voor doen. Vanuit het besef dat om je teamleden geven en je met hen verbonden voelen het minimum is, hebben we echte moed nodig om in te zien wanneer we de mensen aan wie we leidinggeven niet volledig kunnen dienen.

Gezien de realiteit van de wereld waarin we tegenwoordig leven, betekent dat dat leidinggevend – jij en ik – een sfeer zullen moeten creëren en in stand houden die om hogere gedragsnormen vraagt dan wat we in het nieuws, op tv en op straat zien. En voor veel mensen moet de cultuur op het werk misschien ook zelfs beter zijn dan de sfeer die ze thuis ervaren. Soms zorgen leiderschapsstrategieën ervoor dat we betere partners en ouders worden.

Zoals ik vaak aan docenten vertel – die tot onze belangrijkste leidinggevendenden behoren – kunnen we niet altijd van onze leerlingen vragen om hun pantser thuis of zelfs onderweg naar school af te leggen, omdat het voor hun emotionele en fysieke veiligheid nodig is dat ze zichzelf beschermen. Wat we echter wel kunnen doen, en wat ethisch ook van ons wordt gevraagd, is op onze scholen en in onze klassen een veilige ruimte creëren die leerlingen binnen kunnen wandelen. Daar kunnen ze voor die dag of dat uur hun zware pantser afnemen en aan de kapstok hangen. Daar kunnen ze hun hart openen om echt te worden gezien.

Wij moeten de bewakers worden van een ruimte waarin leerlingen op adem kunnen komen, nieuwsgierig kunnen zijn, de wereld kunnen ontdekken en kunnen zijn wie ze zijn zonder verstikt te worden. Leerlingen verdienen een plek waar ze kunnen sparren met kwetsbaarheid en hun hart kunnen luchten. En ik weet uit het onderzoek dat we nooit moeten onderschatten hoe belangrijk het voor een kind is om een plek te hebben, al is het er maar één, waar het erbij hoort, waar het zijn pantser kan afleggen. Dat kan de koers van hun leven veranderen.

Wanneer de cultuur op onze school, in onze organisatie, in ons gebedshuis of zelfs in onze familie van ons vraagt dat wij een pantser dragen vanwege problemen als racisme, klassendiscriminatie, seksisme of uitingen van op angst gebaseerd leiderschap, kunnen we geen oprechte betrokkenheid verwachten. Hetzelfde geldt als onze organisatie gedrag beloont als verwijten maken, beschamen, cynisme, perfectionisme en zo min mogelijk emoties tonen: dan kunnen we geen innovatief werk verwachten. Achter een pantser kun je niet ten volle groeien en bijdragen. Het kost al enorm veel energie om het met je mee te dragen, soms zelfs ál je energie.

Het indrukwekkendste van dit proces was voor ons dat we een lijst zagen verschijnen van gedrag dat niet ‘aangeboren’ is. Alles wat hiervoor is genoemd, is te leren, te observeren en te meten; of

je nu veertien bent of veertig. Voor de onderzoeksdeelnemers, die er aanvankelijk van overtuigd waren dat moed genetisch bepaald is, bleek het interviewproces op zich al een katalysator voor verandering.

Een leidinggevende zei tegen me: ‘Ik ben achter in de vijftig en pas vandaag realiseer ik me dat al dat gedrag me is bijgebracht toen ik opgroeide, ofwel door mijn ouders ofwel door mijn trainers. Als ik er goed over nadenk, kan ik me van bijna elke les herinneren hoe en wanneer ik die leerde. We zouden dit iedereen kunnen en moeten leren.’ Dat gesprek was een belangrijke reminder voor me dat onze herinnering aan moeilijke lessen die ooit lastig waren om te leren door de tijd is vervaagd tot: ‘Zo ben ik gewoon.’

De vaardigheden waaruit moed bestaat zijn niet nieuw; het zijn al de ideale leiderschapsvaardigheden zolang er leiders zijn. En toch hebben we geen grote vooruitgang geboekt in het ontwikkelen van die vaardigheden bij leidinggevendens. Dat komt doordat we ons niet willen bezighouden met de menselijke aspecten die daarbij komen kijken, dat is te ongemakkelijk. Het is veel eenvoudiger om te praten over wat we willen en nodig hebben dan over de angsten, gevoelens en het **schaarstedenken** (de overtuiging dat er niet voldoende is) die ons in de weg staan om dat allemaal te bereiken. Eigenlijk, en misschien ironisch genoeg, hebben we niet de moed om eerlijk over moed te praten. Maar het wordt tijd. En als je dit nog ‘soft skills’ of ‘zachte vaardigheden’ wilt noemen, nadat je hebt geprobeerd ze in praktijk te brengen: ga je gang. *Ik daag je uit.* Zoek tot dat moment maar een plek voor je pantser, ik zie je in de arena.

inleiding: MOEDIGE LEIDERS EN CULTUREN VAN MOED

- 1 De oorspronkelijke bron van dit citaat is onbekend, maar meestal wordt het toegeschreven aan Marcus Aurelius.
- 2 Harriet Lerner, *Why Won't You Apologize? Healing Big Betrayals and Everyday Hurts* (New York: Touchstone, 2017). In het Nederlands verschenen als: *Sorry hoor: hoe oprechte excuses je relaties kunnen veranderen* (Amsterdam: Ambo|Anthos, 2016).