

BRENÉ BROWN

‘IN DE ARENA ZUL JE ALTIJD KLAPPEN KRIJGEN’

Leiderschap, creativiteit of innovatie. Het is allemaal een kwestie van kwetsbaarheid, is de overtuiging van de Amerikaanse bestseller-auteur en onderzoeker Brené Brown. ‘Kwetsbaarheid heeft niets met zwakte te maken, het is de beste graadmeter voor moed.’

Als ze had geweten dat haar toespraak over kwetsbaarheid op de befaamde TED-conferentie wereldwijd bijna 9 miljoen keer zou worden bekeken, had ze in eerste instantie liever nooit publiekelijk over haar zenuwinzinking verteld. De Amerikaanse Brené Brown onderzocht als research professor bij de University of Houston College of Social Work al jaren onderwerpen als authentic leiderschap, moed en schaamte. In haar beginjaren als onderzoeker geloofde ze nog heilig in het mantra ‘als je het niet kunt meten, bestaat het niet’. Ze raakte in een crisis toen ze ontdekte dat haar eigen leven nauwelijks aan de voorwaarden van een bezielde leven voldeed. Uit haar onderzoeken en talloze interviews kwam bijvoorbeeld naar voren dat perfectionisme – waar ze naar eigen zeggen veel last van heeft – juist niets bijdroeg aan een gevoel van eigenwaarde en het streven naar kwaliteit. Intellectueel begrijpen wat er nodig is om effectief en gelukkig te zijn, bleek

iets anders te zijn dan deze kennis in de praktijk te brengen. Een bezoek aan een therapeute en een nieuwe kijk op haar onderzoeksgegevens leverden Brown het inzicht op dat kwetsbaarheid de sleutel is tot een vervuld bestaan. Of dat nou in een relatie is, een gezin of in organisaties. Haar toespraak uit 2010 sloeg in als een bom. Ze dacht en hoopte dat een paar honderd mensen zouden kijken. Het bleken er miljoenen te zijn. Haar boeken zijn bestsellers, ze zit bij Oprah Winfrey op de bank en *Fortune500*-bedrijven willen haar allemaal als spreker.

Hoe is het om van een gewone onderzoeker ineens een van de meest gevraagde sprekers te worden?

‘Ongemakkelijk. Ik word zelfs op straat of in de supermarkt als ‘mevrouw kwetsbaarheid’ aangesproken. Ook krijg je veel meer kritiek te verduren. Ik merkte dat het fijn was en comfortabel om klein en onder de radar te blijven. Als je niet zichtbaar bent, kun je ook niet worden aangevallen. Het voelt veiliger. Tegelijkertijd is het ongemak en de gêne niet vergelijkbaar met het gevoel dat je aan de zijkant van je leven blijft staan en je afvraagt waarom je niet meer moed hebt getoond. Een van de belangrijkste momenten in mijn leven was toen ik een blackout kreeg tijdens een presentatie voor 500 vrouwen. De titel van mijn lezing was *‘variables predicting self conscious affect’*. Midden in mijn presentatie

wist ik het verhaal ineens niet meer. Ik deed de laptop dicht en begon te vertellen over schaamte. Het werd een persoonlijk verhaal in plaats van een verhaal vol onderzoeksgegevens. Ik zag dat het publiek echt werd geraakt. Toen begreep ik dat kwetsbaarheid belangrijk is om contact te kunnen maken met je publiek.’

Wat is uw definitie van kwetsbaarheid?

‘Ik heb tien jaar onderzoek naar dit onderwerp gedaan, maar wat mij betreft vat een quote van Theodore Roosevelt het perfect samen: ‘Het is

BRENÉ BROWN

Dr. Brené Brown is een research professor aan de University of Houston Graduate College of Social Work. Zij onderzoekt zo’n 12 jaar onderwerpen als moed, eigenwaarde en schaamte en publiceerde hierover boeken, artikelen en verscheen op CNN en bij Oprah Winfrey. Brown schreef de New York Times Bestseller *‘Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the way we Live, Love, Parent, and Lead.’* Fast Company Magazine noemde dit een van de beste businessboeken van 2012.

TEKST Dominique Haijtema
FOTOGRAFIE Felix Sanchez





niet de criticus die telt, niet degene die ons erop wijst waarom de sterke man struikelt. De eer komt toe aan de man die in de arena staat, die fouten maakt en keer op keer tekortschiet, omdat dat nu eenmaal onvermijdelijk is. Die desondanks probeert iets te bereiken, die enthousiasme en toewijding kent en zich helemaal geeft voor de goede zaak. Die als het meezit, de triomf van een grootse verrichting proeft en die als het tegenzit en als hij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.

Kwetsbaarheid is dus geen kwestie van winnen of verliezen, maar inzien dat beide bij het leven horen en jezelf desondanks helemaal geven. In de arena zul je altijd klappen krijgen, maar als we blijven wachten tot we perfect of onaantastbaar genoeg zijn voordat we de arena durven betreden, zullen we kostbare tijd verdoen en onze talenten de rug toekeren. Kwetsbaarheid is onzekerheid, risico's

nemen en emotionele blootstelling. Zolang je leeft en relaties hebt, ben je kwetsbaar.'

Waar gaan uw lezingen bij de Fortune 500-bedrijven over?

'In eerste instantie vragen ze me om het vooral niet over kwetsbaarheid en schaamte te hebben. Dat vinden ze geen prettige woorden voor organisaties of managers. Dus vragen ze mij om over leiderschap, innovatie of *engagement* te komen praten.

De grap is dat leiderschap, creativiteit, innovatie of betrokkenheid niet mogelijk zijn zonder kwetsbaarheid. Als je geen risico's neemt, kun je bijvoorbeeld niet vernieuwen. Ook kun je geen doelen bereiken zonder relaties met anderen aan te gaan. En voor relaties is weer vertrouwen nodig. En wat denk je? Voor vertrouwen moet jij je kwetsbaar durven opstellen. Dus het gaat eigenlijk altijd over kwetsbaarheid.

Het is heel menselijk om bang te zijn om te falen, dat je producten niet gewaardeerd worden of dat je wordt uitgelachen of afgewezen. Ik ben ervan overtuigd dat de mate waarin je geïnspireerd leiderschap of innovaties kunt laten zien sterk afhankelijk is van de mate waarin je bereid bent kwetsbaar te zijn.'

Hoe reageren de managers op uw verhaal?

'Nou het scheelt dat ik geen wijde bloemenjurk draag en roep 'kwetsbaarheid is de weg!' Ik ben een vierde generatie Texaan die als levensmotto heeft 'lock and load', dus liever je geweer pakken voordat je een gesprek voert. Ik heb ook van huis uit weinig met softe begrippen als kwetsbaarheid en het duurde vele jaren voordat ik mezelf echt durfde te laten zien. Omdat ik dat erken en ook gewoon stevige onderzoeken heb gedaan naar gelukkige en effectieve mensen kan ik de

'GEÏNSPIREERD LEIDERSCHAP IS AFHANKELIJK VAN DE MATE WAARIN JE BEREID BENT KWETSBAAR TE ZIJN'

verhalen goed overbrengen. Iedereen heeft de behoefte om wat moediger te zijn en meer van zichzelf te laten zien. Veel leiders zijn geëmotioneerd of beginnen te huilen als ik mijn verhaal vertel.'

Waarom?

'Ik was laatst bij een stel bijzonder stoere mannen van SWAT-teams, een elite-eenheid van de politie. Ik begon mijn lezing met: 'Laat ik jullie wat over jullie leven vertellen. Jullie maken 5 keer zoveel kans om zelfmoord te plegen, te gaan scheiden en lopen aanzienlijk meer gevaar dan anderen om verslaafd te raken of een persoonlijkheidsstoornis te ontwikkelen.' Dat raakte hen meteen. Veel succesvolle ceo's in het bedrijfsleven liggen ook in scheiding of hebben nauwelijks contact met hun kinderen. Het is maar wat je succesvol noemt.'

Waarom is het belangrijk voor bedrijven of managers om kwetsbaarheid te laten zien?

'Omdat het de enige manier is om complexe problemen op te lossen, met verandering om te gaan of met creatieve ideeën of producten te komen. Je hebt ook betrokkenheid nodig en dan het liefst van iedereen. Als je niet betrokken bent bij je organisatie, kun je ook geen grootse prestaties verrichten. De bedrijven die kwetsbaarheid niet als zwakte maar als kracht zien, zijn veel innovatiever dan de bedrijven waar je niet kwetsbaar mag zijn. Kwetsbaarheid is de beste manier om van je

DE KRACHT VAN KWETSBAARHEID

Haar toespraak over kwetsbaarheid in 2010 op de TEDx Houston conferentie is in de top-10 van meest bekeken toespraken aller tijden. In 2012 sprak zij weer op TED over schaamte, moed en innovatie. Haar toespraken zijn te vinden op www.ted.com

In april verscheen haar boek 'De kracht van kwetsbaarheid' in het Nederlands. Zij woont in Houston (Texas) met haar man en twee kinderen.

potentieel gebruik te maken en echte verbindingen met anderen aan te gaan.'

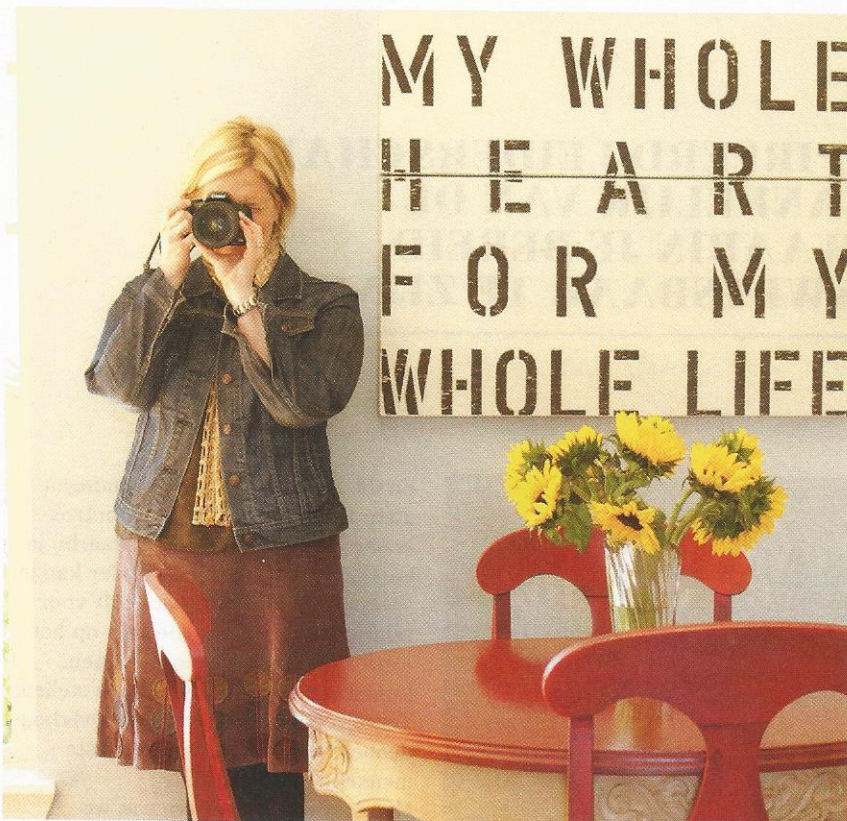
Hoe kunnen bedrijven meer kwetsbaarheid ontwikkelen?

'Een van de belangrijkste inzichten is om te begrijpen dat kwetsbaarheid geen zwakte is, maar een kracht. Om een cultuur van betrokkenheid te creëren, waarbij mensen zichzelf durven zijn, moet je ervoor zorgen dat de werkomgeving veilig is. Dat betekent dat mensen niet worden afgebrand die fouten maken. Ook roddel, verwijten en achterklap zijn funest voor het vertrouwen. Wees eerlijk, laat jezelf

en daarmee ook je tekortkomingen zien. Je moet begrijpen dat betrokkenheid een investering is waarbij je veel kunt verliezen. Een ander kan je verlaten of afwijzen. Dat geldt voor relaties thuis net zo goed als op het werk. Het is moeilijk om je open, kwetsbaar en afhankelijk op te stellen. Tegelijkertijd is een gevoel van verbondenheid een van de belangrijkste menselijke behoeftes. Het gaat niet langer om wat we allemaal weten, maar om wie wij zijn. Het is geen kwestie van nog meer managementboeken lezen of seminars bezoeken, het is emotioneel werk dat we moeten verrichten. Daarom is het ook zo lastig. We willen daar vaak niet aan, omdat het zo confronterend is. Organisaties zijn de afgelopen jaren verregaand 'ontmenselijkt'. Van alle organisaties die ik tegenkom zou ik zeggen dat maar 10% een veilige prettige werkomgeving is. Je ziet en voelt het meteen als er wantrouwen is. Mensen zijn er volgens mij zo klaar mee om zich anders voor te doen dan ze zijn. Mij heeft het ook niet geholpen om al die verschillende rollen perfect te willen spelen van academicus, perfecte huisvrouw en moeder of vriendin. In de VS waren we de laatste jaren vooral bang en is veel beleid in de politiek of het bedrijfsleven op angst en wantrouwen gebaseerd. Dat is allesbehalve inspirerend. We verlangen naar echtheid.'

Wat is de rol van leidinggevendend?

'Leiders moeten zich verantwoordelijk voelen om het potentieel in medewer-



'WE ZIJN DE VAARDIGHEID KWIJTGERAAKT MET ONGEMAK OM TE GAAN'

kers te ontdekken en te ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk jezelf kwetsbaar op te stellen en medewerkers maar net zo goed klanten om hulp te vragen. Je kunt helemaal niets in je eentje bereiken. De beste leiders weten wat ze allemaal niet weten en zijn daar ook oprecht over. Ze nemen verantwoordelijkheid voor hun fouten en gaan zich niet verschuilen achter procedures of regels. We kunnen ook gewoon niet langer doen alsof relaties onbelangrijk zijn. Dus ga het gesprek aan met je medewerkers. Laat jezelf zien. Je moet zelf het gedrag laten zien dat je van de medewerkers verwacht.'

U heeft veel succesvolle managers, artiesten of sporters gesproken. Wat hebben zij met elkaar gemeen?

'Ze hebben het in elk geval nooit over perfectionisme als verklaring voor hun succes. Perfectionisme is een beschermingsmechanisme, een cognitief proces waarbij je jezelf tegenhoudt door steeds

bang te zijn door de mand te vallen. Als ik maar mooi, sterk of succesvol ben, zal alles vanzelf goed komen. Perfectionisme is gericht op de goedkeuring en waardering van anderen, terwijl de behoefte om iets moois te maken of te presteren beter uit jezelf moet komen. We denken dat perfectionisme ons beschermt voor verdriet, maar het weerhoudt ons alleen maar ervan om ons echte zelf te laten zien. Succesvolle mensen hebben een sterk gevoel van eigenwaarde, vinden zichzelf de moeite waard en geloven in wat ze doen, ook al vallen de resultaten tegen. Schaamte en kwetsbaarheid zijn overigens verschillend voor mannen en vrouwen. Bij vrouwen is het: 'ben ik wel mooi genoeg en doe ik alles goed genoeg?' en bij mannen gaat het om de angst zwak over te komen. We gebruiken verschillende maskers en beschermingen voor kwetsbaarheid. Eén is inderdaad perfectionisme. Dan zijn er alle mogelijke soorten

verdovingen als drugs, alcohol, eten, te hard werken. Alles om maar niet te hoeven voelen wat je voelt.'

Waarom is voelen zo lastig?

'Omdat we de vaardigheid zijn kwijtgeraakt met ongemak om te gaan. We verdoven ons liever en gaan dingen uit de weg die we ongemakkelijk vinden. Of we stellen het uit en hopen dat het vanzelf overgaat. Maar de grootste vooruitgang en verbinding met anderen wordt gemaakt als je uit je comfortzone komt. En daar is moed voor nodig.'

Wat adviseert u managers?

'Vraag jezelf af wat je ervan weerhoudt om de arena te betreden. Is het schaamte voor jezelf of angst voor afwijzing? Ben je bang om de waarheid te vertellen aan je medewerkers of je eigen baas? Probeer uit te vinden waarom je jezelf tegenhoudt of beperkt.

Vaak is gebrek aan betrokkenheid een manier geworden om onszelf te beschermen. Maar juist deze bescherming weerhoudt je soms onnodig ervan datgene te doen wat het liefst zou doen. We vertellen medewerkers te vaak direct of indirect 'to keep your mouth shut and your head down.' Maar daarmee krijg je geen mooie resultaten of een betekenisvolle samenwerking. Geloof dat je de moeite waard bent. We willen als mensen allemaal hetzelfde: gezien en gewaardeerd worden.' ❖