

#1 NEW YORK TIMES BEST SELLER

Brené Brown

PhD, LMSW

τόλμησε

να

ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΕ ΣΚΛΗΡΑ
ΣΥΖΗΤΗΣΕ ΑΝΟΙΧΤΑ
ΜΕ ΟΛΗ ΣΟΥ ΤΗΝ ΚΑΡΔΙΑ

ηγγηθείς

ΟΙ ΟΜΙΛΙΕΣ ΤΗΣ BRENE BROWN ΣΤΟ TED
ΕΧΟΥΝ ΞΕΠΕΡΑΣΕΙ ΤΙΣ 55 ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΠΡΟΒΟΛΕΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ένα μήνυμα από την Μπρενέ</i>	9
<i>εισαγωγή</i>	
ΟΙ ΓΕΝΝΑΙΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΘΑΡΡΟΥΣ	23
<i>μέρος πρώτο</i>	
ΝΑ ΣΥΝΔΙΑΛΕΓΕΣΑΙ ΜΕ ΕΥΑΛΩΤΟΤΗΤΑ	39
<i>ενότητα πρώτη</i>	
Η ΣΤΙΓΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΜΥΘΟΙ	41
<i>ενότητα δεύτερη</i>	
ΤΟ ΚΑΛΕΣΜΑ ΤΟΥ ΘΑΡΡΟΥΣ	73
<i>ενότητα τρίτη</i>	
Η ΘΩΡΑΚΙΣΗ	105
<i>ενότητα τέταρτη</i>	
ΝΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	165
<i>ενότητα πέμπτη</i>	
ΦΙΛΟΠΕΡΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΓΕΙΩΜΕΝΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	223

<i>μέρος δεύτερο</i>	
ΖΗΣΕ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΣΟΥ	245
<i>μέρος τρίτο</i>	
ΤΟΛΜΗΣΕ ΝΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΕΙΣ	287
<i>μέρος τέταρτο</i>	
ΜΑΘΕ ΝΑ ΞΑΝΑΣΗΚΩΝΕΣΑΙ	313
<i>ευχαριστίες</i>	355
<i>σημειώσεις</i>	359
<i>ευρετήριο</i>	371

ένα μήνυμα από την Μπρενέ

Πολλοί με ρωτούν αν ακόμα έχω τρακ όταν μιλάω μπροστά σε κοινό. Η απάντηση είναι ναι. Πάντα έχω τρακ. Χάρη στην εμπειρία μου, δεν τρομοκρατούμαι πια, όμως τρακ έχω ακόμα. Πρώτα απ' όλα, υπάρχουν άνθρωποι που μου κάνουν το πιο πολύτιμο δώρο: τον χρόνο τους. Και ο χρόνος είναι, αναμφισβήτητα, ο πιο αξιοζήλευτος, ο πιο εφήμερος από τους πόρους που έχουμε στη διάθεσή μας. Αν, τώρα, το να σας προσφέρει κάποιος ένα από τα πολυτιμότερα δώρα της ζωής δεν σας προκαλεί έναν κόμπο στον λαιμό ή ένα φτερούγισμα στο στομάχι, τότε μάλλον δεν έχετε εδώ τον νου σας.

Κατά δεύτερον, όταν μιλάει κανείς μπροστά σε κοινό, γίνεται ευάλωτος. Εγώ δεν αποστηθίζω ποτέ τις ομιλίες μου, ούτε έχω ένα προκαθορισμένο σενάριο να λέω λέξη προς λέξη. Για να είσαι αποτελεσματικός όταν μιλάς μπροστά σε κοινό, πρέπει να κατέχεις την απρόβλεπτη και αδάμαστη τέχνη της σύνδεσης, της επικοινωνίας. Παρότι πάνω στη σκηνή είμαι μόνη μου, ενώ κάτω, στην αίθουσα του συνεδριακού κέντρου, κάθονται καμιά δεκαριά χιλιάδες άνθρωποι σε πτυσσόμενες καρέκλες, εγώ προσπαθώ να κοιτάζω όσο περισσότερους μπορώ στα μάτια. Οπότε, ναι, πάντα έχω τρακ.

Τα τελευταία χρόνια έχω βρει ένα δυο κόλπα που με βοηθούν να παραμένω συγκεντρωμένη και ψύχραιμη. Ας πούμε, παρόλο που αυτό εκνευρίζει τους διοργανωτές των εκδηλώσεων, ζητάω

πάντα τα φώτα της σκηνής να είναι αναμμένα στο 50%. Όταν είναι στο 100%, δεν μπορείς να διακρίνεις καθόλου το κοινό, κι εμένα δεν μου αρέσει να μιλάω στο κενό. Θέλω να βλέπω αρκετά πρόσωπα, ώστε να ξέρω αν εκείνη τη στιγμή είμαστε συντονισμένοι. Άραγε οι λέξεις και οι εικόνες που χρησιμοποιώ μας φέρνουν πιο κοντά ή μας απομακρύνουν; Αναγνωρίζουν στις ιστορίες μου τις δικές τους εμπειρίες; Οι άνθρωποι παίρνουν πολύ συγκεκριμένες εκφράσεις όταν ακούνε κάτι με το οποίο μπορούν να ταυτιστούν. Κουνάνε το κεφάλι τους, χαμογελάνε, καμιά φορά σκεπάζουν το πρόσωπο με τις παλάμες τους. Ενώ όταν αυτό που λέω δεν τους αγγίζει, γέρνουν το κεφάλι τους στο πλάι. Και δεν γελάνε τόσο πολύ.

Έχω κι άλλο ένα τρικ που το χρησιμοποιώ όταν οι διοργανωτές κάποιας εκδήλωσης, από την αγωνία τους, προσπαθούν να με ενθαρρύνουν να δώσω τον καλύτερο εαυτό μου, περιγράφοντάς μου πόσο σημαντικοί είναι οι άνθρωποι που έχουν έρθει να με ακούσουν. Μπορεί, ας πούμε, ένας διοργανωτής να μου πει: «Ει, Μπρενέ, για να ξέρεις, έχουν έρθει πολλοί γαλονάδες απόψε» ή να αναφέρει τίποτα υψηλά ιστάμενα στελέχη επιχειρήσεων, μέλη κάποιας ελίτ ή κάποιας ιδιαίτερης ομάδας, γυναίκες που έχουν σπάσει όλες τις γυάλινες οροφές του κόσμου ή, το αγαπημένο μου, να πει: «Αυτοί εδώ είναι πυρηνικοί φυσικοί και μάλλον τους τη σπάνε αυτά που λες, οπότε περιορίσου καλύτερα στα στοιχεία και στους αριθμούς.» Πολλοί χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική όταν τα μέλη του ακροατηρίου εμφανίζουν κάποιου είδους αντίσταση, είτε επειδή δεν ξέρουν γιατί έχω πάει εκεί είτε, στη χειρότερη περίπτωση, επειδή δεν ξέρουν γιατί έχουν αναγκαστεί οι ίδιοι να έρθουν να με ακούσουν.

Στις περιπτώσεις αυτές, ακολουθώ πάντα ως στρατηγική κάποια εκδοχή του «Φαντάσου το ακροατήριο γυμνό». Αντί να προσπαθώ να φανταστώ γυμνούς ανθρώπους να κάθονται στις καρέκλες του αμφιθεάτρου, πράγμα που δεν μου πάει καθόλου, προσπαθώ να φανταστώ τα άτομα αυτά χωρίς τη θωράκιση που τους εξασφαλίζει ο τίτλος, η θέση, η ισχύς ή η επιρροή τους. Με το που

εντοπίζω στο ακροατήριο τη γυναίκα με τα σουφρωμένα χείλη και τα σταυρωμένα μπράτσα στο στήθος, προσπαθώ να φανταστώ πώς ήταν όταν πήγαινε τρίτη δημοτικού. Με το που τραβάει την προσοχή μου ο τύπος που κουνάει συνεχώς το κεφάλι του και μουρμουρίζει «Οι νικητές δεν δείχνουν ποτέ αδυναμία στη δουλειά», προσπαθώ να τον φανταστώ να κρατάει ένα παιδάκι αγκαλιά ή να κάθεται απέναντι από τον ψυχοθεραπευτή του. *Ή, σοβαρά το λέω, να κάθεται απέναντι από τον ψυχοθεραπευτή που εγώ πιστεύω ότι θα έπρεπε να έχει.*

Προτού ανέβω στη σκηνή, λέω ψιθυριστά στον εαυτό μου τρεις τέσσερις φορές τη λέξη *άνθρωποι*. «Άνθρωποι. Άνθρωποι, άνθρωποι, άνθρωποι.» Η στρατηγική αυτή προέκυψε σε μια στιγμή απόγνωσης, πριν από καμιά δεκαριά χρόνια, το 2008, όταν έδινα την πρώτη επίσημη ομιλία μου μπροστά σε κοινό που αποτελούνταν από ηγέτες επιχειρήσεων. Είχα μιλήσει πολλές φορές ως τότε σε νοσοκομεία και είχα δώσει αρκετές ομιλίες γύρω από την υγιή συμπεριφορά, όμως η διαφορά ανάμεσα σ' εκείνες τις εμπειρίες και στην αίσθηση της αναμονής και μόνο μέσα σ' εκείνη την αίθουσα στα παρασκήνια ήταν σχεδόν απτή.

Προσπαθούσα να βρω ένα σημείο να βολεψτώ, μέσα σε μια αίθουσα με άλλους είκοσι ομιλητές που περίμεναν, όπως κι εγώ, να τους φωνάξουν για να δώσουν ο καθένας από μια εικοσάλεπτη ομιλία, τύπου TED, στο πλαίσιο εκείνης της ολοήμερης εκδήλωσης, όταν ξαφνικά ένιωσα να με κατακλύζει αυτό το συναίσθημα της μοναξιάς, του «Δεν ανήκω εδώ», του «Είμαι έξω απ' τα νερά μου». Πρώτα απ' όλα προσπάθησα να καταλάβω μήπως ήταν θέμα φύλου, γιατί ακόμα και σήμερα μου συμβαίνει συχνά να είμαι η μοναδική γυναίκα ομιλήτρια στα παρασκήνια. Δεν ήταν όμως αυτό. Ούτε η νοσταλγία για τους δικούς μου ήταν, αφού απείχα μόλις μισή ώρα από το σπίτι μου στο Χιούστον.

Όταν άκουσα τους διοργανωτές της εκδήλωσης να απευθύνονται προς το κοινό, τράβηξα ελαφρά ένα μικρό κομμάτι της βαριάς βελούδινης κουρτίνας που χώριζε τα παρασκήνια από το αμφιθέατρο και έριξα μια ματιά έξω. Ήταν λες και βρισκόμουν σε συνέδριο

των Μπρουκς Μπράδερς¹: έβλεπα μόνο σειρές από άντρες κυρίως, ακροατές με λευκά πουκάμισα και πολύ σκούρα κοστούμια.

Έκλεισα ξανά την κουρτίνα και μ' έπιασε πανικός. Δίπλα μου στεκόταν ένας νεαρός και υπερδραστήριο ομιλητής, που, όπως ήταν φανερό, έπιανε αμέσως φιλίες με τους πάντες. Δεν θυμάμαι καν τι μου έλεγε όταν τον διέκοψα απότομα στα μισά της πρότασής του: «Ω Θεέ μου», είπα, «όλοι αυτοί εδώ είναι στελέχη. Άνθρωποι των επιχειρήσεων. Ή πράκτορες του FBI.»

Εκείνος χασκογέλασε. «Ε, βέβαια, φιλενάδα. Συνέδριο ανώτερων στελεχών είναι. Δεν σου το είπε κανείς;»

Ένωσα το αίμα να στραγγίζει από το πρόσωπό μου και κάθισα αργά αργά στην άδεια καρέκλα που βρισκόταν δίπλα μου.

Εκείνος συνέχισε να μου εξηγεί: «Ξέρεις, διευθύνοντες σύμβουλοι, γενικοί διευθυντές, διευθυντές οικονομικών, μάρκετινγκ, ανθρώπινου δυναμικού...»

Το μόνο που μπορούσα να σκεφτώ ήταν: *Δεν υπάρχει καμία περίπτωση να πω σ' αυτόν τον τύπο την αλήθεια.*

Ο τύπος γονάτισε δίπλα μου και πέρασε το μπράτσο γύρω απ' τον ώμο μου. «Είσαι καλά, φιλενάδα;»

Μπορεί να έφταιγε η αυστραλέζικη προφορά του ή το πλατύ χαμόγελο ή το όνομα Πιτ, που σε έκανε να τον εμπιστευέσαι με τη μία. Ό,τι κι αν έφταιγε, πάντως, εγώ γύρισα και του είπα: «Μου το είχαν πει ότι πρόκειται για ανώτερα στελέχη. Όμως εγώ νόμιζα ότι εννοούσαν ανθρώπους υπεράνω, που δεν ασχολούνται με μικρότητες.»

Εκείνος γέλασε δυνατά και είπε: «Φανταστικό! Να τους το πεις αυτό, να το χρησιμοποιήσεις!»

Τον κοίταξα κατάματα και του είπα: «Δεν είναι αστείο. Εγώ θα βγω να τους μιλήσω για την ντροπή, για τον κίνδυνο του να πιστεύουμε ότι δεν είμαστε αρκετά καλοί.»

¹ Σ.τ.Μ.: Brooks Brothers. Πρόκειται για τον παλαιότερο και μακροβιότερο οίκο παραγωγής και εμπορίας έτοιμων ενδυμάτων στις ΗΠΑ.

Έγινε μια μεγάλη παύση κι ύστερα πρόσθεσα: «Όσο ειρωνικό κι αν ακούγεται αυτό.»

Είχε έρθει πλέον και είχε σταθεί δίπλα μας μια γυναίκα από την Ουάσινγκτον, που θα έδινε μια εικοσάλεπτη ομιλία γύρω από το εμπόριο πετρελαίου. Η γυναίκα με κοίταξε και μου είπε: «Τι εννοείς “ντροπή”; Το συναίσθημα; Σαν να λες ότι ντρέπονται, ας πούμε;»

Προτού καν προλάβω να παραδεχτώ ότι, ναι, αυτό εννοούσα, εκείνη μου είπε: «Ενδιαφέρον. Δεν θα ήθελα να ήμουν στη θέση σου». Και απομακρύνθηκε.

Ποτέ δεν θα ξεχάσω την απάντηση του Πιτ. «Κοίταξε πάλι το ακροατήριο. Άνθρωποι είναι. Απλοί άνθρωποι. Και παρότι κανείς δεν βγαίνει να τους μιλήσει για την ντροπή, αυτοί νιώθουν την ντροπή να τους πνίγει. Όπως και όλοι μας, δηλαδή. Κοίταξέ τους. Άνθρωποι είναι.»

Δεν ξέρω αν τον χτύπησε κατακούτελα το βαθυστόχαστο της συμβουλής του ή το θέμα της ομιλίας μου, πάντως ξαφνικά σηκώθηκε όρθιος, μου έσφιξε ελαφρά τον ώμο και απομακρύνθηκε. Έβγαλα βιαστικά το λάπτοπ από την τσάντα μου και έκανα μια αναζήτηση για «ορολογία διοίκησης επιχειρήσεων». *Ας το μαζέψω λίγο το θέμα μου με δυο τρεις δικούς τους όρους.*

Να πάρει. Ήταν λες και διάβαζα το *Old Hat, New Hat*, αυτό το βιβλίο με τα αρκουδάκια που άρεσε στα παιδιά μου όταν ήταν μικρά. Είναι μια ιστορία όπου ο μπαμπάς αρκούδος πηγαίνει στο μαγαζί με τα καπέλα και δοκιμάζει καμιά πενηνταριά διαφορετικά σχέδια προσπαθώντας να αντικαταστήσει το παλιό, ταλαιπωρημένο καπέλο του. Όμως, προφανώς, όλα τα καινούρια καπέλα τού φαίνονται σκάρτα: «Αυτό είναι πολύ φαρδύ. Αυτό είναι πολύ στενό. Αυτό είναι πολύ βαρύ. Αυτό είναι πολύ ελαφρύ.» Και συνεχίζει έτσι για πολλές σελίδες, μέχρι που παίρνει την πολύ λογική απόφαση να κρατήσει το παλιό, κακάσχημο καπέλο, που του ταιριάζει άψογα στο κεφάλι.

Άρχισα να επαναλαμβάνω ψιθυριστά κάποιους από τους όρους που διάβαζα, για να δω αν θα μπορούσα να προσποιηθώ.

«Μακροπρόθεσμοι στόχοι»; Πολύ φιλόδοξο.

«Κύριες κατευθυντήριες γραμμές»; Πολύ κουραστικό.

«Ανατροπή ιεραρχίας»; Πολύ τολμηρό.

«Κίνητρο»; Ίσως;

«Κινητροδότηση»; Αλλά για μισό λεπτό. Τι; Βλακείες λέω. Δεν γίνεται να κολλάς τις λέξεις όπως θες, δεν φτιάχνονται έτσι οι λέξεις.

Ευτυχώς εκείνη τη στιγμή με πήρε τηλέφωνο ο άντρας μου, ο Στιβ, και διέκοψε την αρκουδο-αναζητήσή μου.

«Πώς είσαι; Έτοιμη;» με ρώτησε.

«Όχι! Εδώ είναι κανονική κλίκα», του είπα. Του εξήγησα πώς είχε η κατάσταση και ο Στιβ έμεινε σιωπηλός.

Ύστερα, με την πιο σοβαρή του φωνή –αυτή που χρησιμοποιεί με τους πανικόβλητους γονείς που τον παίρνουν και του ζητούν συμβουλές (είναι παιδίατρος) ή και μ' εμένα όποτε χάνω την ψυχραιμία μου– είπε: «Μπρενέ, υποσχέσου μου ότι δεν θα χρησιμοποιήσεις καμία απ' αυτές τις χαζές δήθεν λέξεις. Το εννοώ.»

Ήμουν πια έτοιμη να βάλω τα κλάματα. «Σ' το υπόσχομαι», του ψιθύρισα. «Αλλά πρέπει να τους δεις αυτούς τους ανθρώπους. Σαν να έχουν έρθει σε κηδεία είναι. Και όχι σε κηδεία της δικής μου οικογένειας, με φανταχτερά τζιπ και καθωσπρέπει καουμπόικα καπέλα. Είναι σαν βρετανική κηδεία. Ή σαν επιμνημόσυνη δέηση στο Σοπράνος.»

«Κάνε αυτό που σου είπε εκείνος ο τύπος», μου είπε ο Στιβ, «και ρίξε άλλη μια ματιά έξω στο ακροατήριο. Απλοί άνθρωποι είναι. Όπως εμείς. Όπως οι φίλοι μας. Υπάρχουν ανάμεσά τους και άνθρωποι που τους ξέρεις, έτσι δεν είναι; Κανονικοί άνθρωποι, με κανονικές ζωές και κανονικά προβλήματα. Κάνε αυτό που ξέρεις, λοιπόν.»

Μου είπε «Σ' αγαπώ» και κλείσαμε το τηλέφωνο. Σηκώθηκα και τράβηξα άλλη μία φορά λιγάκι την κουρτίνα. Η αίθουσα τώρα ήταν πιο σκοτεινή και στη σκηνή αγόρευε ένας ομιλητής. Ήθελα να δω τα πρόσωπα των μελών του ακροατηρίου, αλλά τους κοίταζα λοξά και ήταν δύσκολο να τους διακρίνω. Ξαφνικά, σαν να παρακολουθούσα σε αργή κίνηση σκηνή από ταινία, ένας μεγαλόσωμος

φαλακρός τύπος γύρισε και ψιθύρισε κάτι στον διπλανό του, κι έτσι είδα το πρόσωπό του.

Άφησα να μου ξεφύγει μια πνιχτή κραυγή έκπληξης κι έκλεισα ξανά την κουρτίνα. *Αυτόν τον ξέρω*. Απεξαρτηθήκαμε την ίδια περίοδο από το αλκοόλ και πηγαίναμε στις ίδιες συναντήσεις των Ανώνυμων Αλκοολικών στη δεκαετία του '90. Δεν μπορούσα να το πιστέψω. Κι εκεί που καθόμουν κι αναρωτιόμουν μήπως έβλεπα ένα θαύμα να εκτυλίσσεται μπροστά στα μάτια μου, με πλησίασε πάλι ο καινούριος μου φίλος, ο Πιτ.

«Όλα καλά;» με ρώτησε.

Του χαμογέλασα. «Ναι, έτσι νομίζω. Απλοί άνθρωποι δεν είναι κι αυτοί;»

Εκείνος με χτύπησε απαλά στον ώμο και μου είπε ότι έξω από την αίθουσα αναμονής ήταν μια γυναίκα που ήθελε να μου μιλήσει. Τον ευχαρίστησα ξανά και πήγα να δω ποια ήταν η επισκέπτριά μου. Ήταν μια γειτόνισσά μου! Εκείνη την περίοδο δούλευε ως διευθύνουσα εταίρος σε μια νομική εταιρεία και είχε έρθει στην εκδήλωση με αρκετούς ακόμα εταίρους της επιχείρησης και με μερικούς πελάτες. Ήθελε απλώς να μου πει ένα γεια και να μου ευχηθεί καλή επιτυχία. Αγκαλιαστήκαμε στα γρήγορα κι ύστερα εκείνη γύρισε και προχώρησε προς την πόρτα του αμφιθεάτρου. Διέσχισα κι εγώ το λόμπι και βγήκα έξω να πάρω λίγο καθαρό αέρα.

Μπορεί η γυναίκα αυτή να μη συνειδητοποιήσει ποτέ τι σήμαινε για μένα το ότι την είδα εκείνη την ημέρα. Εκτίμησα, φυσικά, την καλοσύνη και τη διάθεσή της για επικοινωνία, ωστόσο το πιο σημαντικό για μένα ήταν απλώς το ότι την είχα δει. Ναι, είναι διευθύνουσα εταίρος σε μια γνωστή νομική εταιρεία, όμως είναι και κόρη και ήξερα ότι πρόσφατα είχε πάει τη μητέρα της σε ένα άσυλο ανιάτων. Είναι επίσης μητέρα και σύζυγος και είχε περάσει κι ένα δύσκολο διαζύγιο.

Άνθρωποι, άνθρωποι, άνθρωποι.

Η εμπειρία που είχα εκείνη την ημέρα ήταν συγκλονιστική. Ήμουν απόλυτα συντονισμένη με το ακροατήριο και ένιωθα μια βαθιά επικοινωνία με τους ανθρώπους που βρίσκονταν εκεί. Γε-

λάσαμε με την καρδιά μας. Κλάψαμε. Το ακροατήριο συνδέθηκε τόσο πολύ με αυτά που έλεγα σχετικά με την ντροπή, τις ανέφικτες προσδοκίες και την τελειομανία, που νόμιζα ότι θα πέσουν από τις καρέκλες τους. Αφεθήκαμε και μας παρέσυρε όλους το κύμα.

Προτού ξαναγυρίσω στο πανεπιστήμιο για να σπουδάσω κοινωνική λειτουργός, στις αρχές της δεκαετίας του '90, δούλευα κι εγώ σε μια μεγάλη εταιρεία και είχα αρχίσει να ανεβαίνω στην ιεραρχία. Παραιτήθηκα από τη δουλειά μου για να σπουδάσω κοινωνική λειτουργός και δεν φανταζόμουν ποτέ ότι θα επέστρεφα σ' αυτό το σύμπαν, το οποίο, στο δικό μου μυαλό τουλάχιστον, ήταν το ακριβώς αντίθετο όλων των πραγμάτων που θεωρούσα σημαντικά: του θάρρους, της επικοινωνίας, του βαθύτερου νοήματος.

Τα πρώτα χρόνια που δούλευα πάνω στο διδακτορικό μου είχα εστιάσει στη διαχείριση της αλλαγής συστημάτων και στην οργανωσιακή ανάλυση περιβάλλοντος. Τελικά άλλαξα κατεύθυνση και έγραψα την πτυχιακή μου επάνω στην ουσιαστική σύνδεση και την ευαλωτότητα. Ποτέ δεν φανταζόμουν ότι θα επέστρεφα στον τομέα της οργανωσιακής ανάπτυξης, επειδή εκείνη την εποχή δεν με συγκινούσε καθόλου.

Η ομιλία που έδωσα εκείνη την ημέρα αποτέλεσε ένα σημαντικό σημείο καμπής στην καριέρα μου. Η εγκάρδια εμπειρία που έζησα μ' εκείνο το ακροατήριο με έκανε να αμφισβητήσω το αν αυτά τα δύο πεδία ενδιαφέροντός μου ήταν τελικά τόσο ασύμβατα μεταξύ τους. *Τι θα γινόταν αν συνδύαζα τις έννοιες του θάρρους, της ουσιαστικής σύνδεσης και του βαθύτερου νοήματος με το σύμπαν της εργασίας;*

Το άλλο παράξενο πράγμα που συνέβη εκείνη την ημέρα οδήγησε σε μια σημαντική μετατόπιση στην καριέρα μου ως ομιλήτριας. Στην εκδήλωση παρευρίσκονταν και αρκετοί ατζέντηδες ομιλητών και, όταν οι αξιολογήσεις που έδωσαν τα μέλη του ακροατηρίου κοινοποιήθηκαν στους ομιλητές και στους ατζέντηδες τους,

όλοι αυτοί με πήραν τηλέφωνο για να με ρωτήσουν ποιοι ήταν οι επαγγελματικοί μου στόχοι. Έπειτα από κανένα δίμηνο εσωτερικής αναζήτησης, αποφάσισα να ξαναβρώ σιγά σιγά έναν δρόμο για να επιστρέψω στο σύμπαν της ηγεσίας και της οργανωσιακής ανάπτυξης. Αυτή τη φορά, όμως, το σημείο εστίασής μου θα ήταν άλλο: οι άνθρωποι, οι άνθρωποι, οι άνθρωποι.

Δεν μετράει αυτός που ασκεί την κριτική

Το 2010, δύο χρόνια μετά από εκείνη την εκδήλωση, έγραψα το *The Gifts of Imperfection*, ένα βιβλίο-εισαγωγή στην έρευνα που είχα κάνει επάνω στους δέκα πυλώνες της ολόψυχης αφοσίωσης. Το κοινό του ήταν πολύ ευρύ, αφού συμπεριλάμβανε ηγέτες από τον χώρο των επιχειρήσεων, της κοινωνίας, της θρησκείας και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Δύο χρόνια αργότερα, το 2012, εστίασα ακόμα πιο συγκεκριμένα στην ευαλωτότητα και στο θάρρος και έγραψα το *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη* (*Daring Greatly*). Ήταν το πρώτο βιβλίο μου που συμπεριλάμβανε ευρήματα σχετικά με τα όσα είχα μάθει για την ηγεσία και τα όσα παρατηρούσα στη δουλειά που έκανα με τους οργανισμούς.

Το εισαγωγικό σημείωμα του *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη* είναι ένα παράθεμα από λόγια του Θίοντορ Ρούσβελτ (Theodore Roosevelt):

Δεν μετράει αυτός που ασκεί την κριτική, δεν έχει σημασία ο άνθρωπος που δείχνει τον δυνατό άντρα που σκοιντάφτει ή υποδεικνύει πώς κάποιος θα μπορούσε να τα καταφέρει καλύτερα. Τα εύσημα πάνε σε αυτόν που πραγματικά βρίσκεται μέσα στην αρένα και το πρόσωπό του είναι πια αγνώριστο από τη σκόνη, τον ιδρώτα και το αίμα, που αγωνίζεται με γενναιότητα, που κάνει λάθη, που αποτυγχάνει ξανά και ξανά... Εκείνος που στην καλύτερη περίπτωση γεύεται στο τέλος τον ολοκληρωτικό θρίαμβο,

αλλά και εκείνος που στη χειρότερη περίπτωση, αν αποτύχει, αποτυγχάνει ζώντας τη ζωή του με τόλμη.²

Αυτά τα λόγια τα ανακάλυψα σε μια ιδιαιτέρως απαιτητική στιγμή της καριέρας μου. Η ομιλία που είχα δώσει στο TEDx του Χιούστον σχετικά με την ευαλωτότητα είχε κυκλοφορήσει παντού και, παρότι πολλοί υποστήριζαν τα όσα έλεγα, αρκετές από τις κριτικές που είχα δεχτεί ήταν σκληρές και εντελώς προσωποποιημένες, με αποτέλεσμα να επιβεβαιώνουν τους μεγαλύτερους φόβους μου για την έκθεση μπροστά σε κοινό. Τα λόγια του Ρούσβελτ αποτύπωναν ιδανικά το πώς αισθανόμουν και πόσο αποφασισμένη ήμουν να προχωρήσω προς τα μπρος και να μην κάνω πίσω.

Το θάρρος της ευαλωτότητας δεν έχει να κάνει με το αν θα κερδίσεις ή θα χάσεις, έχει να κάνει με το αν είσαι αρκετά γενναίος για να παίξεις, όταν δεν μπορείς ούτε να προβλέψεις ούτε να ελέγξεις το αποτέλεσμα του παιχνιδιού. Και η φράση αυτή, όπως άγγιξε εμένα και την επιθυμία μου να ζήσω με θάρρος, παρά τον κυνισμό και την τρομολαγνεία που επικρατεί στον κόσμο, έτσι ακριβώς άγγιξε και πολλούς ηγέτες παντού. Αρκετοί ήρθαν για πρώτη φορά σε επαφή με τα λόγια αυτά μέσα από το *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη*, ενώ άλλοι τα είχαν ήδη κορνιζαρισμένα για χρόνια στα γραφεία ή στα σπίτια τους και ένωσαν μια βαθιά σύνδεση με το βιβλίο και τη συγγραφέα του. Πριν από λίγο καιρό έπεσε στα χέρια μου μια φωτογραφία με τα αθλητικά παπούτσια του ΛεΜπρον Τζέιμς (LeBron James) και είδα ότι στο πλάι έγραφαν «Ο άνθρωπος στην αρένα».

Λίγο καιρό μετά το *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη* έγραψα το *Rising Strong*, ένα βιβλίο που αναλύει τα διαδοχικά βήματα που ακολουθούν οι πλέον ανθεκτικοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου για να ανακάμψουν έπειτα από μια αποτυχία. Ένωσα

² Σ.τ.Μ.: *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη (Daring Greatly)*, μτφρ. Καλλιόπη Εμμανουηλίδου, εκδ. Μεταίχμιο, 2015.

κατά κάποιον τρόπο υποχρεωμένη να το γράψω, γιατί, αν υπάρχει ένα πράγμα που ξέρω στα σίγουρα έπειτα από τόση έρευνα, είναι ότι όποιος πορεύεται με τόλμη κάποια στιγμή θα φάει και τα μούτρα του. Επιλέγοντας να είσαι τολμηρός, είναι βέβαιο ότι θα έρθεις αντιμέτωπος και με την αποτυχία, την απογοήτευση, τα εμπόδια, ακόμη και με την αποκαρδιωτική θλίψη. Γι' αυτό χρειάζεται το θάρρος. Γι' αυτό είναι και τόσο σπάνιο.

Το 2016 συνδύασα τις έρευνές μου για το *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη* και για το *Rising Strong* προκειμένου να αναπτύξω ένα πρόγραμμα ενίσχυσης του θάρρους. Τότε ιδρύσαμε και την εταιρεία Brave Leaders Inc., που παρέχει διαδικτυακή εκπαίδευση και εξατομικευμένη εφαρμογή του προγράμματος. Μέσα σε έναν μόνο χρόνο, βρεθήκαμε να συνεργαζόμαστε με πενήντα εταιρείες και περίπου δέκα χιλιάδες ηγέτες. Η επόμενη χρονιά μάς έφερε το *Braving the Wilderness*, ένα βιβλίο που μιλάει για το πώς η γενναιότητα του να είμαστε κύριοι του εαυτού μας είναι προαπαιτούμενο για μια βαθιά και ουσιαστική αίσθηση του ανήκειν, καθώς και για το πόσο επικίνδυνο είναι να περνάμε τη ζωή μας προσπαθώντας να ταιριάξουμε κάπου και να κάνουμε τα πάντα για να κερδίσουμε την αποδοχή των γύρω μας. Πρόκειται για ένα θέμα που με καλούσε καιρό να το ερευνήσω και να γράψω γι' αυτό, λόγω της όλο και πιο έντονης πόλωσης που παρατηρούσα γύρω μας, της αποξένωσής μας από τους ανθρώπους που δεν είναι σαν εμάς και της αυξανόμενης ανικανότητάς μας να κλείνουμε τα αυτιά μας στις σειρήνες και να ασκούμε ουσιαστική κριτική σκέψη.

Μέσα στα προηγούμενα δύο χρόνια, η ομάδα μας έχει ερευνήσει, αξιολογήσει, απορρίψει, επιβεβαιώσει, αφουγκραστεί, παρατηρήσει, παρακολουθήσει, αναπτύξει και μάθει πολύ περισσότερα πράγματα απ' όσα θα μπορούσαμε να φανταστούμε ποτέ. Και σαν να μην έφτανε αυτό, εγώ είχα την ευκαιρία και να μιλήσω με μερικούς από τους σημαντικότερους ηγέτες στον κόσμο και να μάθω από αυτούς. Ανυπομονώ, λοιπόν, να μοιραστώ τα όσα έχω μάθει, το πώς αυτά μπορούν να αλλάξουν εντελώς τον τρόπο που σχετιζόμαστε με τους γύρω μας, το γιατί η διαδικασία αυτή είναι αποτε-

λεσματική ή γιατί μερικές φορές είναι τόσο δύσκολη, και σε ποια σημεία, ακόμα κι εγώ, εξακολουθώ να τα κάνω θάλασσα (έτσι, για να λέμε την αλήθεια).

τόλμησε να ηγηθείς

**Δεν μπορείς
να κατακτήσεις
τη γυναικότητα
χωρίς να δείξεις
πόσο ευάλωτος
είσαι.**

ΠΑΡ' ΤΟ ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΧΩΡΑ.

εισαγωγή

ΟΙ ΓΕΝΝΑΙΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΘΑΡΡΟΥΣ

Εναν στόχο έχω γι' αυτό το βιβλίο, ο οποίος φαίνεται παραπλανητικά απλός και κάπως εγωιστικός ίσως: Θέλω απεγνωσμένα να μοιραστώ μαζί σας όλα όσα ξέρω. Θέλω να αντλήσω υλικό από τα είκοσι χρόνια έρευνας και εμπειρίας που έχω περάσει μέσα σε εκατοντάδες οργανισμούς και να σας προσφέρω ένα πρακτικό, ρεαλιστικό και χρήσιμο βιβλίο, χωρίς θεωρητικολογίες, σε σχέση με το τι σημαίνει να είναι κανείς τολμηρός ως ηγέτης.

Λέω «παραπλανητικά απλός», γιατί τα στοιχεία που τεκμηριώνουν όλα όσα παρουσιάζονται μέσα σ' αυτό το βιβλίο είναι το προϊόν:

- συνεντεύξεων που έχω συγκεντρώσει μέσα στα τελευταία είκοσι χρόνια·
- νέων ερευνών, που συμπεριλαμβάνουν και συνεντεύξεις με 150 υψηλόβαθμα στελέχη (που είναι και ανώτεροι άνθρωποι ταυτόχρονα), γύρω από το τι σημαίνει ηγεσία του μέλλοντος·
- ερευνών που έγιναν με βάση την αξιολόγηση του προγράμματος Brave Leaders Inc., το οποίο βοηθά τους συμμετέχοντες να ενισχύσουν το θάρρος και τη γενναιότητά τους·

- στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί στο πλαίσιο μιας τριετούς μελέτης για την ανάπτυξη εργαλείων με στόχο την τολμη στην ηγεσία.

Η αποκωδικοποίηση και κατανόηση 400.000 στοιχείων είναι έτσι κι αλλιώς μια πολύπλοκη διαδικασία, και όσο πιο πολύ δεσμεύομαι να μετουσιώσω τα στοιχεία αυτά σε ρεαλιστικές και εμπεριστατωμένες πρακτικές, τόσο πιο ακριβής οφείλω να είμαι με τα δεδομένα που έχω στα χέρια μου και τόσο περισσότερες δοκιμές πρέπει να κάνω.

Η εγωιστική διάσταση του στόχου μου προκύπτει από την επιθυμία μου να γίνω κι εγώ καλύτερη ως ηγέτιδα. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχω περάσει από την ιδιότητα της ερευνήτριας/καθηγήτριας στην ιδιότητα της ερευνήτριας/καθηγήτριας που είναι ταυτόχρονα και ιδρύτρια και διευθύνουσα σύμβουλος μιας εταιρείας. Το πρώτο μάθημα ταπεινοφροσύνης που πήρα; Ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα των εννοιών, είναι πολύ πιο εύκολο να μελετάει κανείς την ηγεσία παρά να ηγείται ο ίδιος.

Όποτε κάνω την ανασκόπηση των προσωπικών μου εμπειριών σε σχέση με την ηγεσία τα τελευταία χρόνια, καταλήγω στο ότι τα μόνα εγχειρήματα για τα οποία χρειάστηκε να επιστρατεύσω αντίστοιχα επίπεδα αυτεπίγνωσης και εξεζητημένα πλάνα επικοινωνίας ήταν ο 24ετής γάμος μου και η ανατροφή των παιδιών μας. Κι αυτό κάτι λέει. Είχα υποτιμήσει την επίδραση που θα είχε η ιστορία αυτή στις ψυχικές μου αντοχές, την προσήλωση που απαιτεί το να παραμένεις ψύχραιμος σε συνθήκες πίεσης, και το βάρος της αδιάκοπης διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Α, ναι, και τις ξάγρυπνες νύχτες.

Ο άλλος ημι-εγωιστικός στόχος μου είναι ο εξής: Θέλω να ζήσω σε έναν κόσμο με πιο γενναίους, πιο τολμηρούς ηγέτες και θέλω τον κόσμο αυτόν να τον κληροδοτήσω και στα παιδιά μου. **Ηγέτης είναι οποιοσδήποτε αναλαμβάνει την ευθύνη να αναγνωρίσει το δυναμικό των ανθρώπων και των ιδεών και έχει το θάρρος να βοηθήσει αυτό το δυναμικό να εξελιχθεί.** Στις εταιρείες, στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στις επιχειρήσεις

του δημοσίου, στις κυβερνήσεις, στις ομάδες ακτιβιστών, στα σχολεία και στις θρησκευτικές κοινότητες, χρειαζόμαστε απεγνωσμένα περισσότερους ηγέτες που να είναι ταγμένοι στην τολμηρή, εγκάρδια ηγεσία και να έχουν την απαραίτητη αυτεπίγνωση για να ηγούνται με την καρδιά τους, σε αντίθεση με όσους δεν έχουν προλάβει να εξελιχθούν και ηγούνται με αφετηρία τον φόβο και τον θυμό τους.

Έχουμε όμως πολύ έδαφος να καλύψουμε, κι εγώ είπα στον Στιβ ότι ήθελα να γράψω ένα βιβλίο που α) θα άλλαζε το πώς αντιλαμβάνεται ο αναγνώστης την ηγεσία, β) θα προκαλούσε μία τουλάχιστον σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά του και γ) θα μπορούσε να διαβαστεί από την αρχή ως το τέλος κατά τη διάρκεια μιας αεροπορικής πτήσης. Εκείνος έβαλε τα γέλια και με ρώτησε: «Από το Χιούστον ως τη Σιγκαπούρη;»

Το ξέρει ότι αυτή είναι η μεγαλύτερη πτήση που έχω κάνει ποτέ (η Μόσχα ήταν στα μισά). Χαμογέλασα και του είπα: «Όχι. Από τη Νέα Υόρκη ως το Λος Άντζελες, με μια μικρή καθυστέρηση.»

Οι γενναίοι ηγέτες και η κουλτούρα του θάρρους

Πάντα μου έλεγαν: «Να γράφεις ό,τι έχεις ανάγκη να διαβάσεις.» Αυτό που έχω ανάγκη ως ηγέτης κι αυτό που μου έχουν ζητήσει όλοι οι ηγέτες με τους οποίους έχω συνεργαστεί τα τελευταία χρόνια είναι ένα πρακτικό εγχειρίδιο που θα μας βοηθήσει να κάνουμε πράξη τα μαθήματα του *Ζήσε τη ζωή σου με τόλμη* και του *Rising Strong*. Αλλά και το *Braving the Wilderness* περιέχει ορισμένες συμβουλές για το πώς μπορούμε να καλλιεργήσουμε την κουλτούρα της αίσθησης του ανήκειν στη δουλειά. Αν έχετε διαβάσει αυτά τα βιβλία, προετοιμαστείτε να ξανασυναντήσετε μερικά γνωστά σας μαθήματα σε νέο πλαίσιο, με νέες ιστορίες, νέα εργαλεία και παραδείγματα που σχετίζονται με την επαγγελματική μας ζωή. Αν δεν τα έχετε διαβάσει, κανένα πρόβλημα. Θα καλύψω εδώ όλα όσα χρειάζεται να ξέρετε.

Η γλώσσα, τα εργαλεία και οι δεξιότητες που περιγράφονται στα κεφάλαια αυτά απαιτούν θάρρος και συστηματική εξάσκηση. Είναι όμως απλά και, πιστεύω, προσβάσιμα και υλοποιήσιμα για όλους όσοι κρατάνε στα χέρια τους αυτό το βιβλίο. Τα εμπόδια που συναντάμε στον δρόμο μας προς την τολμηρή ηγεσία είναι πραγματικά και πολλές φορές μάς πλήττουν με πολύ άγριο τρόπο. Αυτό που έχω μάθει, όμως, τόσο από την έρευνα όσο και από την ίδια μου τη ζωή, είναι πως όταν τους δίνουμε όνομα, όταν παραμένουμε φιλοπερίεργοι και συνεχίζουμε να δίνουμε το παρών, τότε τα εμπόδια αυτά δεν έχουν τη δύναμη να μας στερήσουν τη γενναιότητά μας.

Στο brenbrown.com, έχουμε φτιάξει και έναν κόμβο αφιερωμένο στο *Τόλμησε να ηγηθείς*, κι εκεί θα βρείτε πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένου ενός εγχειριδίου ασκήσεων που μπορείτε να κατεβάσετε δωρεάν και που θα σας βοηθήσει να εξασκηθείτε στα όσα θα διαβάσετε σε αυτό το βιβλίο. Το συνιστώ ανεπιφύλακτα. Όπως μάθαμε και μέσα από την έρευνα που κάναμε για το *Rising Strong: Ο δρόμος που ακολουθεί η πληροφορία για να ταξιδέψει από το μυαλό ως την καρδιά σας περνάει μέσα από τα χέρια σας*.

Στον κόμβο αυτόν θα βρείτε επίσης προτάσεις για βιβλία σχετικά με την ηγεσία αλλά και βίντεο με παιχνίδια ρόλων, τα οποία μπορείτε να παρακολουθήσετε καθώς θα χτίζετε το δικό σας οπλοστάσιο γενναιότητας. Τα βίντεο δεν μπορούν να υποκαταστήσουν την αξία που έχει η απόφαση να εφαρμόσετε τις οδηγίες αυτές στην καθημερινή σας ζωή, θα σας δώσουν όμως μια ιδέα τού πώς είναι αυτή η εφαρμογή, τι μπορεί να σας δυσκολέψει και πώς μπορείτε να ξανασηκωθείτε όταν, αναπόφευκτα, θα κάnete κάποιο λάθος.

Θα βρείτε, τέλος, και ένα γλωσσάρι, το οποίο μπορείτε να κατεβάσετε. Περιέχει όλες τις λέξεις, τα εργαλεία και τις δεξιότητες που αναφέρονται στο βιβλίο αυτό. (Όλοι οι όροι που περιλαμβάνονται στο γλωσσάρι είναι τυπωμένοι στο βιβλίο με έντονα γράμματα.)

ΤΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΡΟΜΟΣ

Ξεκινήσαμε τις συνεντεύξεις μας με ηγέτες σε ανώτατες θέσεις με την εξής ερώτηση: *Αν υπάρχει κάτι που πρέπει να αλλάξει στον τρόπο με τον οποίο ηγούνται σήμερα οι άνθρωποι, έτσι ώστε οι ηγέτες να μπορούν να φέρουν αποτελέσματα μέσα σε ένα πολύπλοκο και ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο μας φέρνει αντιμέτωπους με φαινομενικά απροσπέλαστες προκλήσεις και με μια ακόρεστη απαίτηση για καινοτομία, τι θα ήταν αυτό;*

Μία απάντηση κυριάρχησε σε όλες τις συνεντεύξεις: **Χρειαζόμαστε πιο γενναίους ηγέτες και περισσότερο θάρρος στην κουλούρα μας.**

Όταν επανήλθαμε στο θέμα προσπαθώντας να καταλάβουμε το «γιατί» πίσω απ' αυτή την έκκληση για πιο τολμηρή ηγεσία, η έρευνά μας βρέθηκε σε κρίσιμο σημείο. Γιατί οι απαντήσεις ήταν πολλές, περίπου πενήντα, και πολλές από αυτές δεν συνδέονταν καν άμεσα με την έννοια του θάρρους. Οι ηγέτες ανέφεραν ένα σωρό πράγματα, από την κριτική σκέψη και την ικανότητα σύνθεσης και ανάλυσης μέχρι το χτίσιμο της εμπιστοσύνης, την αναθεώρηση των εκπαιδευτικών συστημάτων, την ενθάρρυνση της καινοτομίας, τη συναίνεση εν μέσω της ολοένα αυξανόμενης πόλωσης, την ικανότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων και τη σημασία της ενσυναίσθησης και της οικοδόμησης σχέσεων μέσα στο νέο πλαίσιο της μηχανικής μάθησης και της τεχνητής νοημοσύνης.

Εξακολουθήσαμε να ξεφλουδίζουμε το κρεμμύδι των εννοιολογικών μεταφορών κάνοντας την ερώτηση: *Μπορείτε να μας απαριθμήσετε τις δεξιότητες που θεωρείτε συγκεκριμένα ότι υποστηρίζουν τη γενναιότητα στην ηγεσία;*

Εξεπλάγην από το πόσο δυσκολεύτηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση αυτή τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνά μας. Από τους ηγέτες με τους οποίους μιλήσαμε αρχικά, σχεδόν οι μισοί αναφέρθηκαν στη γενναιότητα ως στοιχείο της προσωπικότητας και όχι ως δεξιότητα. Την ερώτηση που είχε να κάνει με τις συγκεκριμένες δεξιότητες την προσέγγιζαν συνήθως με μια απάντηση του

τόλμησε να ηγηθείς

Η ηγεσία δεν έχει να κάνει με τίτλους, κύρος και επιβολή της εξουσίας. Ηγέτης είναι οποιοσδήποτε αναλαμβάνει την ευθύνη να αναγνωρίσει τις προοπτικές των ανθρώπων και των ιδεών, και έχει το θάρρος να βοηθήσει αυτές τις προοπτικές να εξελιχθούν.

Πώς διαμορφώνουμε γενναίους και τολμηρούς ηγέτες, και πώς ενσωματώνουμε την αξία του θάρρους στην κουλτούρα κάθε οργανισμού;

«Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της καριέρας μου», γράφει η Μπράουν, «είναι ότι η τολμηρή ηγεσία είναι μια σύνθεση από δεξιότητες και πρακτικές που οποιοσδήποτε μπορεί να διδαχθεί. Η μάθηση και η αλλαγή είναι που απαιτούν από εμάς θάρρος, δύσκολες συζητήσεις και ουσιαστική δέσμευση. Αν είναι εύκολο; Όχι. Δεν είμαστε πάντα έτοιμοι να επιλέξουμε το θάρρος αντί για τη βολή μας. Αν αξίζει το κόπο; Πάντα. Θέλουμε να είμαστε γενναίοι, τόσο στη ζωή όσο και στη δουλειά μας. Γι' αυτό βρισκόμαστε εδώ.»