

Kwetsbaar opstellen of in eigen schoenen staan?

Mijn nieuwe baas opende het beoordelingsgesprek met mij met: 'Jij bent een anarchist, hè?'

Ik wist even niet hoe ik het had en zei: 'Hoe kom je dáárbij?'

'Nou', was het antwoord, 'je houdt niet van hiërarchie!'

Ik legde uit dat ik niets tegen hiërarchie heb, zolang deze functioneel en geaccepteerd is. En dat als mijn baas mij zou opdragen drie emmers water te halen, de kans nihil zou zijn dat ik deze opdracht zou uitvoeren, als ik het nut er niet van inzag. Ik weet natuurlijk niet op basis waarvan dit oordeel over mij werd geveld. Maar ik heb vele malen ondervonden dat mijn bevragingen, al dan niet kritisch, snel worden ervaren als 'tegenspraak' (in plaats van 'anderspraak') en gezagsondermijnend. Maar ook in horizontale relaties blijkt autonomie ingewikkeld. Een van mijn collega's merkte laatst op het moeilijk te vinden om met mij samen te werken. Ik vroeg waarom. 'Omdat jij zegt wat je denkt.'

In mijn optiek is zeggen wat je denkt juist een voorwaarde om tot goede samenwerking te komen. De 'common sense' is echter anders. U kunt het zelf eens uitproberen: vraag eens aan uw collega's wie zij als samenwerkingsgezind ervaren. U zult twee typen van antwoorden ontvangen: 'Ik denk aan Piet.'

'Waarom?'

'Piet wil ook wat ik wil.'

Het tweede type: 'Piet.'

'Waarom?'

'Piet doet wat ik wil.'

U denkt wellicht: dat zijn rare academici die maar slecht met verschil van mening kunnen omgaan. Op zich natuurlijk heel bijzonder, want de vooruitgang in de wetenschap is nu juist afhankelijk van diversiteit. Bovendien zouden academici toch onafhankelijk en kritisch moeten denken én spreken. Maar goed, het uiten van de eigen belangen, ideeën en overtuigingen is ook elders ingewikkeld, zoals blijkt uit workshops over samenwerking die ik organiseer voor professionals en managers uit allerlei sectoren. Gedurende een improvisatie-oefening, gebaseerd op een setting gekozen uit hun midden, wordt er live vergaderd. Binnen afzienbare tijd ontstaan er groepsdynamieken die de betrokkenen veelal niet herkennen gedurende de vergadering zelf, gekenmerkt door, bijvoorbeeld, machtsuitoefening, positioneel onderhandelen of vermijden van mogelijke conflicten. Nadien reflecteren we op deze dynamiek, hoe er contact mee te krijgen en hoe te interveniëren, maar vooral ook op hoe eigen ervaringen, achterliggende belangen en behoeften in te brengen. De vrees om zich hierover uit te spreken is groot. Niettemin is er alom frustratie dat de eigen noden niet door de ander worden gezien (of eigenlijk geráden).

Het bespreekbaar maken van wat men rond de tafel ziet gebeuren, het uitnodigen tot reflectie, evenals het inbrengen van de eigen ervaringen en behoeften, wordt soms door deelnemers als volgt geduid: 'Oh, je bedoelt jezelf kwetsbaar opstellen!'

Bijzonder eigenlijk: je eigen kracht tonen maakt kwetsbaar

Nee, dat bedoel ik eigenlijk niet. Maar kennelijk voelt het in je eigen schoenen staan, jezelf inbrengen in de relatie, breekbaar. Bijzonder eigenlijk: je eigen kracht tonen maakt kwetsbaar. Waarom is jezelf uiten een teken van fragiliteit of zwakte? Is het niet eerder een manifestatie van authenticiteit en kracht? Dat dit gepaard gaat met enige spanning is begrijpelijk, maar de term 'kwetsbaar' geeft ook weer dat er risico op verwonding bestaat. Zoiets kan natuurlijk reëel zijn, namelijk als er oude en wellicht diepe kwetsuren bestaan, of als de persoon in kwestie weet dat hij of zij iets heel bedreigends gaat zeggen, of als de collega's psychopaten zijn en er sprake is van een toxische cultuur of zelfs dictatuur. Kijk, dat Chinezen zich onder het bewind van Mao stilhielden, nadat hij het volk had uitgenodigd om mee te denken over partijhervormingen en kritiek openlijk te uiten in de campagne 'Laat duizend bloemen bloeien', wekt geen verbazing. Immers, partijleden die zich kritisch uitten, werden uit de weg geruimd. Maar de situaties die ter sprake komen in de improvisatie-oefening voldoen niet aan deze condities. Het zich uitspreken aan sich voelt als kwetsbaar. Negatieve fanta-

sieën en stereotypen, evenals foutieve veronderstellingen worden gekoesterd, namelijk dat eigen belangen zullen worden geschaad en/of dat men buitengesloten zal worden ('ze zullen ons naaien', 'onze belangen zijn anders dus tegengesteld', 'als we zeggen wat we denken, willen of ervaren zijn we de sjaak', en zo verder).

Vanuit die optiek is jezelf uiten, oftewel 'kwetsbaar opstellen', gevaarlijk. De term 'opstellen' geeft dit al weer: het klinkt als een tactiek, een manoeuvre in een (verondersteld) politiek speelveld. Misschien dat daarom gesproken wordt van *chosing your battles*, met andere woorden, aangezien alles strijd is, kun je beter maar niet overal achteraan gaan. Immers, een twee- (of meer) frontenstrijd is schadelijk. Chosing your battles kan ook een rationalisatie zijn van het zwijgen. Terwijl een tactiek, of truc, nu juist de hele bedoeling ondermijnt, namelijk open en echt zijn om op die manier de onderlinge relaties te ontwikkelen en zo als groep te kunnen functioneren. Het is overigens uiterst kwestieus of het tegenovergestelde, niets authentieks delen, onkwetsbaar maakt. Immers, als achterliggende belangen of behoeften duister blijven en de betrokkenen zich vastbijten in een bepaalde stellingname, ligt een escalatie van conflict op de loer. En als alle spanning wordt vermeden en hier niet op kan worden gereflecteerd, zullen onderlinge relaties niet kunnen ontwikkelen en reële verschillen worden geloochend, ten koste van de taakuitoefening. Het is juist het niet in eigen schoenen staan wat kwetsbaar maakt: jezelf niet kunnen, willen of durven zijn. Geen grenzen kunnen stellen. En maar afwachten wat je krijgt toebedeeld. Bovendien, als je niet in je eigen schoenen kunt

staan, kan je dan wel in die van de ander staan en empathisch zijn?

Ten slotte nog wat troost: zich als eerste uitspreken creëert ruimte voor de ander om dat ook te doen. Het heeft dus altijd zin, voor jezelf en voor de groep. Een klimaat waarin diverse meningen worden getolereerd dan wel aangemoedigd, vermindert de werking van groepsdruk en bevordert de groepseffectiviteit (e.g. Curşeu & Schruijer, 2012).

Een kernbegrip van politiek filosoof Hannah Arendt is 'nataliteit' (1958), aan de hand waarvan ze betoogt dat we als mens telkens opnieuw geboren worden en daarmee telkens opnieuw de kans hebben verandering

in gang te zetten. We tonen wie we zijn door te verschijnen aan de wereld, de wereld die wordt gekenmerkt door pluraliteit en wordt bevolkt door unieke individuen. Gezamenlijk geven we betekenis aan die wereld. Waarbij we de confrontatie met de anderen zouden moeten aangaan, in plaats van ons er meteen bij neer te leggen dat ieder zijn of haar eigen waarheid heeft. Dat vereist moed, want we weten niet hoe de anderen zullen reageren en hoe het proces van gezamenlijke betekenisgeving verloopt. Als mensen dragen we hiervoor verantwoordelijkheid. Samen met al die anderen, ieder in de eigen schoenen, maakt u betekenis. Door het verschil aan te gaan.

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance en directeur van Professional Development International.

Refereren aan:

.....

Schruijer, S. (2023). Kwetsbaar opstellen of in eigen schoenen staan? *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie*, 18(4), p. 51-53.

Literatuur

.....

Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: The University of Chicago Press.

Curşeu, P. & Schruijer, S. (2012). Normative interventions, emergent cognition and decision rationality in ad hoc and established groups, *Management Decision*, 50(6), p. 1062-1075.

.....