

De kracht van kwetsbaarheid

Kwetsbaarheid is een bijzonder fenomeen. We zien het vaak als kracht bij anderen, maar als zwakte bij onszelf. Kwetsbaarheid is iets dat we bij onszelf graag verbergen. We hebben niet graag dat anderen zien dat we zwak zijn. Want dat is hoe wij kwetsbaarheid bij onszelf definiëren: kwetsbaar is zwak. Je moet je groot houden en sterk zijn, dat is hoe we ons zelf graag zien en hoe wij denken dat anderen ons graag zien. Maar klopt dat wel? Hoe wordt in organisaties tegen kwetsbaarheid aangekeken en welke invloed heeft het op ons werk als P&O'ers?

Marjon Bohré-den Harder

Kwetsbaarheid is een centraal begrip in het onderzoek van Dr. Brené Brown, research professor aan de Universiteit van Houston. Haar werk werd wereldberoemd door haar toespraak *The Power of Vulnerability* en haar bestsellers *De kracht van kwetsbaarheid* en *De moed van imperfectie*. In dit artikel ga ik in op de kern van dit onderzoek en de relevantie voor organisaties.

Erbij horen

De mens is een sociaal wezen. Wij mensen zoeken elkaar op en hebben behoefte aan herkenning. We hebben een diepgeworteld verlangen ergens bij te horen en gewaardeerd te worden om wie wij zijn. Dat begint al in het gezin waarin we geboren worden en duurt de rest van ons leven voort. Ook voor de werkende mens geldt dat hij graag onderdeel is van een groter geheel. Omdat de behoefte aan verbinding met anderen zo cruciaal is voor ons mens-zijn, is de angst voor het ontbreken van die verbinding tastbaar aanwezig. We kennen bijna allemaal het stemmetje in je hoofd dat soms de kop op steekt en zegt: 'Dacht je echt dat je onderdeel daarvan was? Je denkt toch niet dat zij op jou zitten te wachten?' Brown deed meer dan twaalf jaar onderzoek naar dit gevoel. Zij begon

aan haar onderzoek met de vraag wat verbinding is, maar ontdekte al snel dat mensen vooral antwoorden geven die gaan over het gebrek aan verbinding. Brown kwam, op basis van interviews met meer dan 12.000 mensen, tot de conclusie dat deze angst universeel is en zich voordoet in relaties, families én op het werk.

Schaamte

Brown verbindt de angst voor gebrek aan verbinding met het begrip schaamte. Schaamte in de zin zoals Brown dat gebruikt, is een woord dat we niet zo snel gebruiken en herkennen in ons dagelijks leven - en al helemaal niet in ons werk. Het woord schaamte wordt in het Nederlands

stuk wc-papier aan mijn schoen hing nadat ik naar het toilet was geweest").

Schaamte zoals Brown het bedoelt, gaat over de existentiële angst die betrekking heeft op jouzelf als mens. Uit haar onderzoek blijkt dat schaamte bij iedereen voor komt en dat er twee 'oneliners' zijn die het gevoel van schaamte voor ons benoemen:

- Ik ben niet _____ (goed, mooi, intelligent, succesvol, slim, slank, sportief, etc.) genoeg óf
- Wie denk je wel dat je bent?

De eerste zin beschrijft een gevoel van tekortschieten. Je voldoet niet aan een ideaalbeeld, dat voorwaarde is voordat je geaccepteerd zult

Voor de werkende mens geldt dat hij graag onderdeel is van een groter geheel.

als synoniem gebruikt voor schuld ("ik schaam me omdat ik die opdracht niet op tijd heb ingeleverd, dat had ik eerder moeten doen"), vernedering ("hij zette me voor schut ten overstaan van de hele groep, dat had ik echt niet verdiend") of gêne ("ik schaamde me kapot toen er nog een

worden door de groep waar je bij wilt horen. We herkennen dit bij tieners die weten dat ze een bepaald merk kleding moeten hebben of het nieuwste mobieltje. We noemen dat groepsdruk en het is een typisch fenomeen van de adolescentie. Hoewel wij denken dat we deze fase achter ons



Foto: Shutterstock.com

laten als we volwassen worden, blijft dat gevoel eigenlijk bestaan.

Mocht het zo zijn dat je deze gedachte kunt weerstaan, dan is er de tweede oneliner. Dit is de stem die ons klein houdt, de gedachte dat we vooral niet moeten denken dat we beter zijn dan anderen. Het idee dat we ons hoofd niet boven het maaiveld moeten uitsteken.

Definitie

Deze emoties, gedachten en schaamte die ons vaak onbewust bezighouden, maken ons kwetsbaar: voor afwijzing, voor gebrek aan verbinding. Brown definieert kwetsbaarheid als onzekerheid trotseren, risico nemen en emotionele blootstelling accepteren. Het is jezelf laten zien zonder dat je zeker weet of de ander dat accep-

teert, de gok nemen om te worden afgewezen. Het moment dat je besluit om je kwetsbaarheid niet te verstoppen en te ontkennen, maar te tonen aan anderen, is het moment van moed.

In werksituaties kan kwetsbaarheid en moed betekenen: hulp vragen aan een collega om een bepaald project tot een goed einde te brengen, een gesprek met je leidinggevende om je werkdruk te bespreken of als directeur je medewerkers bij elkaar halen om mee te delen dat je organisatie onder hoge druk van buiten staat en dat je ieders inzet nodig hebt om het tij te keren.

Kracht van kwetsbaarheid

Wat levert het op om je kwetsbaar op te stellen? Ofwel: wat is dan eigenlijk

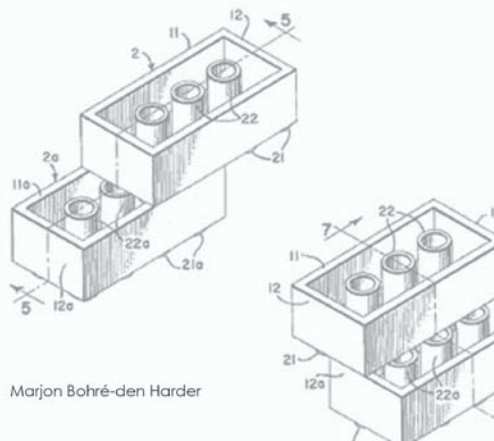
de kracht van kwetsbaarheid? Het grootste misverstand over de kracht van kwetsbaarheid is misschien wel dat je je krachtig gaat voelen als je je maar vaak genoeg kwetsbaar opstelt. Zo werkt dat helaas niet. Je voelt je niet altijd krachtig als je kwetsbaar bent, laat staan als je dat ook nog eens aan anderen laat zien. Er ontstaat pas iets als je verbinding zoekt met anderen. Als je je kwetsbaarheid deelt met iemand die je vertrouwt en ontdekt dat je niet de enige bent, dan wordt de kracht van kwetsbaarheid pas echt zichtbaar.

Standaardreacties

Wat heeft dit alles nu met organisaties te maken? In hedendaagse organisaties hebben mensen steeds meer te maken met stress, gebrek aan communicatie, continue verandering. Het

De Menselijke Organisatie

Bouwstenen voor Vertrouwen, Verbinding en Geluk



zijn omstandigheden die gepaard gaan met onzekerheden, met risico's en met de emoties die zij daar zelf bij voelen of die anderen in hun omgeving ervaren. Onzekerheid, risico en emotionele blootstelling: het is de definitie van kwetsbaarheid. Werken in organisaties van deze tijd is dus een kwetsbaar proces, juist omdat het gebeurt in relatie tot anderen. Onze neiging is om onze kwetsbaarheid te ontkennen, te verhullen en te verstoppen. De beschermingsmechanismen, die we daarvoor gebruiken, zijn cynisme, boosheid en onverschilligheid of juist perfectionisme en anderen pleasen zonder zelf nog kritisch na te denken. En zijn dit niet precies de reacties die we in veel organisaties dagelijks zien?

De paradox van deze standaardreacties is dat we onszelf proberen te beschermen maar in plaats daarvan de verbinding met anderen juist in de weg staan. Immers wie voelt écht menselijk contact met iemand die alleen cynisme, boosheid, agressie,

zijn en niet twijfelen. Maar mensen maken juist graag verbinding met anderen die zij kunnen herkennen. Wanneer leidinggevenden een basisgevoel van veiligheid kunnen bieden, zullen de bovenstaande beschermingsmechanismen worden afgelegd.

Verbinding maken is jezelf laten zien

Hoe doe je dat nu praktisch? Moet je net als Frans Timmermans je verdriet tonen tijdens een internationale toespraak? En het risico incalculeren dat je misschien verguisd wordt zoals het ooit Elske ter Veld overkwam? Het is belangrijk om een goede balans te vinden tussen enerzijds iets laten zien van je eigen beleving en anderzijds je meest persoonlijke emoties bewaren voor de kleine kring van mensen die je vertrouwt. Dat deed Peter von Uhm bij zijn rede op de dodenherdenking van 4 mei 2013, waarin hij ook sprak over het verlies van zijn zoon. Zijn speech

onverschilligheid of geslijm vertoont?

Rol van P&O

Als we in ons werk meer ruimte willen maken voor de menselijke maat, betekent dit voor P&O'ers en leidinggevenden dat zij een belangrijke rol kunnen spelen in het herstel van verbinding tussen mensen onderling. Veel leidinggevenden denken dat medewerkers zekerheid en duidelijkheid van hen vragen, dat ze willen dat hun managers sterk

leidde tot applaus, juist omdat hij in staat was verbinding te maken.

Maar het is niet perse noodzakelijk om grote toespraken te houden. Het normaliseren van gevoelens van onzekerheid en het herkennen van emoties stelt mensen in staat om te verbinden. Vaak is een eenvoudige vaststelling al genoeg: "Ik begrijp dat je je onzeker voelt. Er zijn situaties waarin je niet alles kunt overzien. Ik herken dat zelf ook." Voor een collega die merkt dat het niet aan hem ligt, maar dat het eigenlijk heel normaal is om het soms niet helemaal zeker te weten, is dit een grote opluchting. Dat schept verbinding en biedt perspectief om te zoeken naar mogelijkheden om de onzekerheid het hoofd te bieden, op weg naar meer menselijkheid in organisaties.

Marjon Bohré schreef een boek over menselijkheid: *De Menselijke Organisatie, bouwstenen voor vertrouwen, verbinding en geluk*. Dit artikel is een speciaal voor HR Overheid bewerkt deel van dat boek.

Literatuur

- Bohré-den Harder, M., *De Menselijke Organisatie. Bouwstenen Voor Vertrouwen, Verbinding En Geluk*, Rijswijk: Bureau Bohré 2014.
- Brown, B., *Daring Greatly, How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead*, New York: Gotham Books 2012.
- Brown, B. (2007), *I Thought It Was Just Me (But It Isn't): Telling The Truth About Perfectionism, Inadequacy And Power*, New York: Penguin/Gotham Books 2007.
- Hegger, A., P. Lootsma, e.a., *Over schuld en schaamte*, Tilburg, KSGV 2005.
- Holster, N. (red.), *Schaamte in groepen, van verhullen naar onthullen*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum 2007.
- Tangney, J.P., en R. Dearing, R., *Shame and guilt*, New York, Guilford 2002.