

Kwetsbaarheid in organisaties

Door: Carlos Estarippa



Organisaties maken lastige tijden mee met een toenemend gevoel van onzekerheid. Onze neiging is om deze onzekerheid weg te drukken en zo het gevoel van kwetsbaarheid uit de weg te gaan. De keerzijde is dat we hiermee onbedoeld onszelf afsnijden van onze bronnen van moed en vertrouwen, die juist zo hard nodig zijn om deze lastige tijden mee tegemoet te treden. Wat is kwetsbaarheid, wat houdt het tegen en hoe kunnen we onze neigingen om dit uit de weg te gaan herkennen?

Schaarste

In mijn werk als zelfstandig adviseur word ik in toenemende mate geconfronteerd met onzekerheid. Gaat het lukken om nieuwe klussen binnen te halen? Kan ik mijn hoofd boven water houden in deze moeilijke tijd? Hebben mijn klanten volgend jaar nog wel opdrachten om uit te besteden? Tot nu toe heb ik het steeds gered, maar blijft dat geluk aanhouden?

Naast het praktisch zorgen voor voldoende brood op de plank is het leren omgaan met deze gevoelens van onzekerheid misschien wel de grootste uitdaging die ik ervaar. Ik leef in een onzekere tijd en denk dat dit voor veel werkenden niet anders is. Ook binnen organisaties zie je toenemende gevoelens van onzekerheid, baangarantie is allang geen begrip meer in deze tijd. Ontslagen, bezuinigen, reorganisaties, meer doen met minder mensen, is nog altijd de trend.

Deze tijd kenmerkt zich door een 'er is niet genoeg' denken. Er is niet genoeg economische groei, er zijn niet genoeg banen, er is niet genoeg vraag vanuit de markt, er is niet genoeg ruimte voor iedereen, er is niet genoeg vertrouwen in herstel, er is niet genoeg geld bij de banken, er is niet genoeg ruimte in de organisatie voor jou. Leven in deze tijd doet iets met ons; het drukt ons in een 'niet genoeg' modus. Heb ik straks nog genoeg geld, heb ik genoeg te bieden om te kunnen blijven werken, ben ik nog goed genoeg?

Het effect van deze schaarste is dat we onszelf in een staat van tekort plaatsen. De schaarste roept verschillende reacties in ons op. We creëren schaamte, ik ben niet.....genoeg (dun, goed, succesvol, slim, etc.). We gaan onszelf vergelijken met anderen (ik doe het gelukkig nog beter dan...., hij heeft meer succes dan ik) en als derde reactie zijn we geneigd ons minder betrokken te voelen, als bescherming tegen het ongemak van de schaarste.

We worden liever niet geconfronteerd met ongemakkelijke gevoelens, we sluiten ons er liever voor af. We houden niet alleen de hand op de knip maar ook de hand voor onze mond en de deksel op onze gevoelens. We wachten en hopen dat het over gaat. En natuurlijk is het moeilijk als zekerheden wegvallen, als je zorgen hebt over je financiën, als je niet weet wanneer er weer licht in de tunnel te

zien is, maar om deze gevoelens te managen door ze weg te stoppen is precies hetgeen we niet zouden moeten doen. We zijn geneigd kwetsbaarheid uit de weg te gaan in plaats van te omarmen. Het nadeel van het uit de weg gaan van je gevoel van kwetsbaarheid is dat je daarmee tegelijkertijd afstand neemt van je bronnen van kracht en houvast. Je kunt nu eenmaal niet selecteren welke gevoelens je wel en welke je niet wilt uitschakelen. Als je je afsluit voor minder fijne gevoelens, sluit je je ook af voor andere gevoelens. En daarmee dus ook voor je bronnen van vreugde en geluk.

De weg van vertrouwen loopt via kwetsbaarheid

Kwetsbaarheid is het ervaren van onzekerheid en angst dat het mogelijk mis kan gaan en toch die stap zetten. Situaties van angst die je hebt weten te overwinnen, niet door ervoor weg te gaan, maar juist door aan te gaan, creëren moed en vertrouwen (Ciancutti, 2000). En volgens mij is dat precies waar we zelf en ook binnen organisaties naar op zoek zijn; moed en vertrouwen.

Deze paradoxale ervaring is een lastige. We zoeken vertrouwen omdat we ons kwetsbaar voelen en juist die kwetsbaarheid is de weg naar vertrouwen. Zoals je de kracht van het licht het beste kunt zien in het donker is dus de kunst van deze opgave om de tegenstellingen bij elkaar te brengen. Als ik angst ervaar en mijn moed aanspreek dat ik die angst kan dragen, zal meer vertrouwen de opbrengst zijn. Het vertrouwen dat ik geen delen van mezelf uit de weg hoeft te gaan, maar ze er kan laten zijn. En met zelfvertrouwen kun je roerige tijden beter aan.

Vanuit de wetenschap dat vertrouwen een aantrekkelijk perspectief is om de huidige tijd mee aan te gaan, wat zijn dan belangrijke belemmeringen om kwetsbaarheid toe te staan?



Schilden tegen Kwetsbaarheid

In de zakelijke dienstverlening is de neiging om succes te willen blijven uitstralen groot, je bent een 'winner' of een 'loser', en alleen winners zijn interessant om mee te werken. De basisgedachte is dat het hebben van te weinig werk is ontstaan omdat je niet goed genoeg bent, schaarste denken dus. Ik denk dat veel consultants momenteel meer succes uitstralen dan ze werkelijk voelen, als een schild om te voorkomen dat ze als 'loser' gezien worden en zichzelf eventueel zo ervaren. Deze manier van kijken zit vast in het 'niet genoeg' denken. De 'loser' is niet goed genoeg om een winnaar te zijn, terwijl de realiteit is dat we allemaal ervaringen van winnen en verliezen meemaken. Het is alsof ik, door mezelf als winnaar te zien, me zou kunnen beschermen tegen verliezen, maar dat is natuurlijk niet zo. Je kunt hooguit het onprettige gevoel van verliezen onderdrukken, maar daarmee zet je jezelf onder druk en zet je een deksel op ook andere gevoelens.

Brené Brown beschrijft heel mooi in haar boek 'Daring Greatly' (Brown, 2012) dat we allemaal bekend zijn met een of meerdere schilden die we gebruiken om gevoelens van kwetsbaarheid te

onderdrukken. Drie veel voorkomende schilden zijn verdoven, perfectionisme en rampscenario's bij vreugde.

We verdoven onze gevoelens van 'ik ben nietgenoeg' door ze bijvoorbeeld weg te drinken, overmatig TV te gaan kijken, overmatig te gaan shoppen, overmatig hard te gaan werken. Alles wat helpt om de aandacht af te leiden van gevoelens van ongemak. Uiteraard heeft een verdoving altijd een tijdelijk effect en neigt het ons ertoe de volgende keer meer te nemen of te doen om hetzelfde effect te realiseren. En zoals iedere verslaving is deze aanpak uiteindelijk 'nooit genoeg'.

Perfectionisme als schild tegen kwetsbaarheid probeert het 'ik ben nietgenoeg' denken onder controle te krijgen door te focussen op het vervullen van de wensen van anderen. Nog meer je best doen, nog beter worden, nog mooier, nog meer laten zien dat je er alles aan doet. Dit schild is erop gericht om uiteindelijk de wensen van de anderen onder controle te krijgen. Helaas kan de controle op anderen nooit 100% zijn, je weet nooit zeker of de ander het goed genoeg zal vinden en dus blijven perfectionisten altijd streven naar meer.

Het derde schild is een verrassende; rampscenario's bij vreugde. Dit is het constante stemmetje in je hoofd dat zegt dat het toch een keer fout gaat. Iedere prettige gebeurtenis of emotie wordt direct gevolgd door een gevoel van angst om het te verliezen. *'Wat heb ik toch een prachtige kinderen, als ze maar niets overkomt. Wat was dit een mooie klus, zo iets komt vast niet meer langs. Wat fijn dat ik deze baan nog heb, dat zal volgend jaar waarschijnlijk ter discussie komen.'* Het is alsof je jezelf steeds voorbereid op slecht nieuws. Je vermijdt dat je vol de ervaring van vreugde ervaart door direct erachter het rampscenario te plaatsen, als een schild tegen een (nog te gebeuren) eventuele ramp. Helaas blijkt deze mentale voorbereiding niet bij te dragen aan het verminderen van de pijn bij een daadwerkelijk ervaren van zo'n scenario. Je hebt alleen mooie ervaringen onderdrukt en minder ervaren. Ook dit schild blijft volharden in het 'niet genoeg' denken.

Behoeftte aan kwetsbaarheid in organisaties

Organisaties gaan door moeilijke tijden en moeilijke tijden vragen om moedige mensen. Juist nu veel organisaties lastige tijden meemaken is er grote behoefte aan betrokken medewerkers, aan ondernemerschap, aan meer doen met minder mensen, aan vertrouwen in eigen kunnen. Deze kwaliteiten van mensen komen in lastige tijden niet vanzelfsprekend boven drijven. Het is voor organisaties dus van belang om actief vertrouwen en moed aan te spreken in de organisatie. Moed en vertrouwen worden niet aangewakkerd door alleen maar positieve vergezichten te tekenen, maar juist ook door te bespreken hoe pijnlijk en onzeker deze tijd kan zijn. Meer doen met minder mensen ontstaat niet door de pijnlijke ervaring van bezuinigingen en reorganisaties zo snel mogelijk uit het systeem te verwijderen, maar juist door deze bespreekbaar te maken.

Betrokkenheid ontstaat niet door alleen de positieve gevoelens van medewerkers aan te spreken, maar juist ook door twijfels en onzekerheden bespreekbaar te maken.

In veel organisaties vraag ik me af of er ruimte gemaakt wordt om juist deze lastige kanten van de huidige tijd met elkaar te delen en te ervaren. In hoeveel teams wordt er openlijk met elkaar gesproken waar eenieder zich zorgen over maakt? Bij welke management teams wordt er actief verkend hoe er meer kwetsbaarheid in de organisatie kan groeien?

Wat wordt het?

Wordt het een weg door deze roerige tijd met een gevoel van onkwetsbaarheid, maar gevoed door de angst of wordt het een weg met een gevoel van kwetsbaarheid, maar met ervaringen van moed en vertrouwen? Wordt er gebukt om zaken op te pakken of wordt er gebukt om zaken uit de weg te gaan?

Geraadpleegde literatuur

- ✚ Brown, Brené (2012). **Daring Greatly**. *How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, Parent and lead*. New York: Penguin Group Inc.
- ✚ Ciancutti, Arthur R., Steding, Thomas L. (2000). **Built on Trust**. *Gaining competitive advantage in any organization*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.

Carlos Estarippa is Organisatie Psycholoog en werkt actief aan het versterken van moed en vertrouwen in organisaties.

Meer info: www.estarippaconsultancy.nl

Email: carlos@estarippaconsultancy.nl