

De leider als koorddanser

Angst is gebaseerd op datgene wat wij ons verbeelden. De grootste vijand van geluk is angst. Angst dempt enthousiasme, vernietigt ambitie, vermindert verbeeldingskracht, ontmoedigt ondernemingslust, schaadt het zelfvertrouwen, leidt tot onverschilligheid, onzekerheid, besluiteloosheid, uitstel en falen.

Kortom het is de doodsteek voor je geluk en welvaart.

In een van mijn eerste intervisie-bijeenkomsten als management consultant – nu inmiddels 30 jaar geleden – sprak de mede-intervisant Eliot Marx de woorden; Jullie vergeten dat de mensheid voor 95 % gedreven wordt door angst.

Eliot was van huis uit psychiater en destijds werkzaam bij Twijnstra Gudde.

De wereld beschouwend en kijkend naar mijn praktijk komen deze woorden van Eliot steeds weer terug in mijn hoofd.

Angst is een actueel en daarmee herkenbaar thema. Want wie is er niet af en toe bang? Op dit moment zijn er twee theatervoorstellingen met angst als thema.

De psychiater Bram Bakker trekt samen met cabaretière Marjolijn van Kooten door het land met de voorstelling “Geen Paniek”. Van Kooten zingt over haar leven als schijtluis (wat ook de titel van haar boek is). Bakker put uit zijn ervaring als psychiater en uit zijn columns.

Moet je angsten eigenlijk serieus nemen of is angst een slechte raadgever?

Damiaan Denys (hoogleraar psychiatrie en voorzitter Ned Ver van Psych) vindt het laatste. Ook Denys beklimt het toneel met de voorstelling : “Van angst naar vrijheid”; een theatermonoloog.

Denys: “Angst is gebaseerd op wat wij ons verbeelden, het is niet tastbaar en niet toetsbaar aan de werkelijkheid. Daarom moeten wij het vooral niet inzetten als leidraad voor ons handelen”

De essentie van angst is een gevoel van controle-verlies, zo benadrukt Denys. Rode draad in zijn theaterprogramma is daarom de vraag: zouden wij niet veel vrijer zijn als wij onze angsten zouden negeren?

Denys noemt dit de angstparadox: hij betoogt dat wij onze vrijheid niet horen op te offeren aan de angst, maar onze angst juist moeten opofferen voor de vrijheid. Maar zijn wij daar niet te bang voor?

Wat betekent dit voor bestuurders? Bij elke verandering treedt controleverlies op. Hoe ziet mijn leven er straks uit? Houd ik wel dezelfde collega's, dezelfde werkplek, dezelfde auto? De vanzelfsprekendheid van je dagelijks leven staat ter discussie. Dit verontrust mensen.

Eigenlijk komen zij erachter dat zij hechten aan zaken/zekerheden waarvan zij niet wisten dat die zo belangrijk voor hen zijn.

En er speelt nog iets volgens Denys: “Mensen geven er zelfs de voorkeur aan de zekerheid van het onaangename te verkiezen boven de onzekerheid van het aangename”

De weerzin tegen verandering geldt voor alle mensen, zegt Denys.

Ieder mens is gehecht aan zekerheid, hoewel de een flexibeler is dan de ander en er daardoor beter mee om kan gaan. Ervaring helpt ook. Als je bijvoorbeeld in je leven veel verhuisd bent of van baan veranderd, dan heb je geleerd er op te vertrouwen dat de

zaken wel goed komen. Daarom is het zo verrekte lastig om vastgeroeste medewerkers met dienstverbanden van tientallen jaren mee te krijgen met veranderingen. Zij hebben daar geen vertrouwen in.

Mijn ervaring is dat mensen wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Laat de noodzaak van verandering zien, welke gebaseerd is op feiten en niet op beelden of meningen.

Vraag aan mensen hoe zij in hun eigen werk mede richting zouden kunnen geven aan die gewenste verandering om aldus de angst veroorzaakt door controleverlies lager te krijgen. Dit is geen trucje om veranderingen te realiseren maar een wezenlijke visie op hoe met elkaar te verkeren; een mensbeeld dat gebaseerd is op het feit dat iedereen verantwoordelijkheid wil dragen.

Het gaat om de cultuur van werkelijke aandacht voor mensen vanuit de vaste overtuiging dat jouw mensen het sociale kapitaal van de organisatie zijn. Het kost iets meer tijd en inspanning, maar die win je ruimschoots terug omdat de weerstand tegen verandering grotendeels uitblijft.

Praat met mensen over het nieuwe perspectief; alleen hoop doet leven.

Dit is een uitdaging voor leiders om aldus mensen grip/control over het nieuwe te geven.

Echter ook veel leiders kampen met angsten; zoals faalangst, de angst om afgewezen te worden of de angst dat de buitenwereld erachter komt dat je eigenlijk minder kunt dan zij dachten.

Angst is een taboe in de wereld van leiders en bestuurders. Toch hoeft hun angst niet negatief te zijn. De kunst is om je angst onder ogen te zien en te onderkennen dat het risico van het vermijden erg groot is. Het accepteren van de eigen potentiële lafheid is het begin van alle moed (Andor de Rooy auteur van het boek Moed).

Leidinggeven vraagt per definitie om moed! Angst gaat vaak over momenten, waarbij je scherp aan de wind zeilt. Je moet je afvragen of het willen blijven in je comfortzone maakt, dat je niet scherp genoeg aan de wind zeilt.

Hoe hoger een leider op de ladder staat, des te groter de kans dat hij wordt geconfronteerd met zijn eigen angst en lafheid.

Een topbestuurder kan zich niet verschuilen; als het mis gaat krijgt hij meteen de wind van voren om in zeiltermen te blijven spreken.

Zo'n leider moet enerzijds voldoende feedback organiseren, zodat hij grip houdt op de realiteit, in casu de feiten. Anderzijds is het nuttig voor leiders om zo nu en dan hun grenzen te verleggen door gericht dingen te doen, waar zij in eerste instantie bang voor zijn. Het gericht en gepland verleggen van grenzen en daarmee bewust uit je comfortzone komen, versterkt het gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen bij de betrokkene. Zo wordt je stapsgewijs moedig!

Als angst gebaseerd is op wat wij ons verbeelden, is mijns inziens een belangrijke rol van leiders in organisaties, die angsten/beelden te begrijpen en antwoord te geven.

Voer gesprekken over het huidige primaat van de techniek boven het plezier in werk. Het verdwijnen van 50.000 arbeidsplaatsen in het bank- en verzekeringswezen in de laatste 10 jaar is een keuze geweest, die nooit ter discussie heeft gestaan.

De eerder genoemde angst van mensen m.b.t. baanverlies is dus zeer reëel; het daarin niet gehoord worden leidt tot cynisme en frustratie. De meritocratie versterkt het beeld

van gefaald hebben; misschien te weinig mijn best gedaan, de anderen zijn veel succesvoller.
Meritocratie voedt daarmee de economische angst; succes wordt gezien als eigen verdienste en falen als eigen schuld.

Anders geformuleerd: De vraag m.b.t. welke economische orde willen wij eigenlijk, speelt hier eigenlijk, zowel binnen bedrijven als binnen een land. Willen wij nationaal en internationaal het laissez-faire kapitalisme, waarin de markt alles bepaalt?
Willen wij binnen organisaties de hiërarchisch geleide onderneming, waarin de top bepaalt wat er gebeurt, waarin het eigenaarschap soms wel en soms niet geregeld is?
Of zou een coöperatieve vorm van organiseren niet te prefereren zijn, waarvan iedereen die er werkt eigenaar is a la Campina etc? Hierover een volgende keer meer!

Apart wil ik aandacht vragen hoe in het huidig tijdsgewricht er vooral politieke leiders zijn die baat denken te hebben bij het zaaien van angst door irrationele stellingen, zoals complot-denken en verdachtmakingen van andere groepen stimuleren.
Het alleen willen horen wat bij de eigen mening past leidt tot een verdere polarisatie.
Het Ajax-Feijenoord denken is daar een mooi voorbeeld van.
Evenals hetgeen ik zojuist hoorde, dat de nr 4 van de lijst van de 50Plus partij veronderstelde dat de cijfers van het CBS niet deugen, want wij worden niet ouder.
Het CBS wordt door de regering betaald en zegt wat deze willen horen.
Vooral stellige, boude uitspraken, vaak intimiderend gebracht, vermorzelen elke zo gewenste dialoog.
De parallellie is dat ook binnen bedrijven en organisaties dit soort intimiderende leiders voorkomen.
Er is inmiddels genoeg literatuur voorhanden, die de pathologie van narcistische leiders beschrijft. Dick Fuld, de baas van Lehman Brothers werd als meest intimiderende leider van de VS neergezet; zijn bedrijf ging als eerste failliet bij de bankencrisis.
In de 30 jaar dat ik als consultant werk, ben ik er meer tegengekomen dan mij lief is!

Wat te doen in dit geval:

Eigenlijk ben je als leider in de algemene zin een koorddanser, namelijk hoe bepaalt mijn angst mijn handelen en hoe onderken ik de angsten die mensen/medewerkers bezig houden?

- Stel jezelf de vraag, ben ik mijn ego voorbij en hoe laf ben ik eigenlijk bij het hoog aan de wind zeilen?
- Heb ik mijn feedback wel echt geregeld?
- In hoeverre is angst de leidraad voor mijn handelen?
- Wanneer heb ik bewust mijn comfortzone verlaten?
- Ga in dialoog!
- Biedt perspectieven en maak beelden waar met feiten.
- Leg het soms maar 10 keer uit!
- Blijf standvastig!

In deze betekent integriteit dat je als leider niet meedoet met het neerzetten van beelden en frames die niet overeenstemmen met de feiten.

Met framing wordt bedoeld dat je niet met de werkelijke ander communiceert maar met het frame, het beeld dat je van de ander neerzet

Wetenschappelijke feiten is niet: "ook een mening", leiderschap betekent dat je steeds op zoek bent naar de waarheid. En deze ook met passie en vasthoudendheid verdedigt.

De stelling dat de waarheid niet bestaat is een cynische uitspraak!

Scherp aan de wind zeilen heeft een scherp afgesteld "moreel" kompas nodig.

Eigenlijk gaat het erom, zoals Denys al zei, dat je als leider in de politiek als in een organisatie vertrouwen verdient.

Vertrouwen dat gebaseerd is op bekwaamheid, welwillendheid, integriteit en voorspelbaarheid. (lees Covey jr.: The speed of trust)

Interessant is het om te zien dat de grote succesvolle bedrijven als SHV en Shell managers selecteren op het afgesteld zijn van hun morele kompas.

Paul Kennedy van SHV zei hierover: "Als je ego niet op speldenknop past hoor je hier niet als leider thuis."

Dit veronderstelt dat je jezelf als "Johnny de Selfkicker" hebt uitgezet en voor de organisatie bezig bent door vol empathie met elkaar een mooie organisatie neer te zetten.

Tenslotte: Zoals de dichter Otto Weiss al zei: Denken is zo buitengewoon vermoeiend dat velen de voorkeur geven aan oordelen.

16 november 2016

Kees van der Ploeg

Oprichter Change Management Consultants