

‘De markt in Nederland vraagt niet om massaproductie, maar om innovatie,’ zegt coach en trainer Paul Donders (xpanD). ‘We hebben behoefte aan leidinggevendenden die creatief en ondernemend durven denken. Angst belemmert dat.’ Innoverend en inspirerend leiderschap vereist dus dat we korte metten maken met onze destructieve angsten. Hoe herkennen we een angstcultuur binnen een bedrijf? Waar komen angsten vandaan, in welke vorm verschijnen ze en hoe komen we er vanaf?

# Leidinggeven zonder angst



Illustratie: Peter Britsia

## Herkomst

Angst wordt geboren in de kern van een persoon en is vaak een vluchtreactie van afwijzing. Paul Donders: ‘Je ziet het bij kinderen. Kinderen die zich in hoge mate geaccepteerd en veilig weten, hebben weinig last van angsten. Terwijl angstige kinderen juist pesterijen aantrekken van leeftijdgenootjes. Die ruiken de angst en gaan er als wilde dieren op af. Als het angstige kind volwassen is geworden en geen aandacht hieraan besteedt, blijft angst een dominante factor in diens leven. Ook als die persoon intussen dertig of veertig is.’

Angst verspreidt en reproduceert zich voortdurend. De angstcultuur die vervolgens ontstaat, is niet bepaald aantrekkelijk en leidt tot non-productiviteit en onvolwassenheid. Het bekende gegeven

dat vooral leidinggevendenden een bepalende invloed hebben op de cultuur van een organisatie, maakt dat het vooral belangrijk voor hen is om hun angsten onder ogen te zien en hiermee aan de slag te gaan. Als destructieve angsten voort blijven woekeren in hun hoofd en hart, grijpen ze om zich heen en leggen een organisatie lam.

Binnen een bedrijf of organisatie kun je aan de volgende symptomen afleiden dat angst in het spel is. Enkele tekenen aan de wand zijn:

- Werknemers (en leidinggevendenden) schuiven schuld af op de ander.
- Veel burnout (een angstcultuur creëert ‘helpers’).
- Geen eigen beslissingen durven nemen.
- Roddelen.

Angsten in het hart van de leider zijn ondermeer:

- niet geaccepteerd te zijn;
- nooit goed genoeg te zijn;
- verlaten te worden;
- respect te verliezen;
- controle te verliezen;

## Niet geaccepteerd

Leidinggevendenden die zich niet geaccepteerd voelen zijn eraan gewend geraakt om zich te vergelijken met anderen. Ze stoppen daardoor meer energie in het ‘zijn als die ander’, dan aan het ontwikkelen van hun eigen persoonlijkheid. Uiteindelijk leidt dit tot frustratie en teleurstelling over henzelf. Deze angst leidt tot: veel maskers ‡ desintegratie ‡ frustratie ‡ compensatie

## De Case

‡ verslavingsgedrag ‡ ze voelen zich het slachtoffer. De omgekeerde weg is om te ontdekken wie je werkelijk bent, je maskers af te leggen en durf hebben om jezelf te zijn. Stop met het vissen naar complimenten, of je het slachtoffer te voelen. Bemoedig juist anderen en laat de ander zichzelf zijn. Ga vooral met je eigen roeping aan de slag.

### **Nooit goed genoeg**

Een leider die het gevoel heeft nooit goed genoeg te zijn, legt de lat voor zichzelf en zijn omgeving steeds hoger. De grote ijver lijdt weliswaar tot grote productiviteit, maar teleurstelling en frustratie liggen ook hier op de loer wanneer blijkt dat de verwachtingen niet gehaald kunnen worden. Het opzweepen tot grote prestaties blijkt maar al te vaak een destructieve productiviteit. Deze angst leidt tot: te hoge standaards ‡ veel teleurstellingen ‡ frustratie ‡ compensatie ‡ verslavingsgedrag ‡ slachtofferrol. De omgekeerde weg is opnieuw: focus je op je eigen roeping. Definieer vervolgens wat goed genoeg is en verbindt daaraan realistische doelstellingen. Leer dus je grenzen kennen, en leer ook als het werk niet af is, om op vastgestelde tijden toch te stoppen.

### **Verlaten worden**

Mensen die in hun kindertijd meemaakten dat zij verlaten werden, kunnen gemakkelijk een helperrol ontwikkelen. Door de perfecte leider, ouder of partner te worden, zorgen zij er op die manier voor om hun dierbaren 'te helpen' en op die manier aan zich te binden. Als bijwerking treedt op dat zij moeilijk om kunnen gaan met conflicten en daardoor weinig durven weigeren. Deze angst leidt tot: perfecte leider zijn ‡ geen 'nee' willen zeggen ‡ conflicten vermijden ‡ helperrol. Omgekeerde weg is om vanuit je acceptatie van je persoonlijke roeping 'ja' te zeggen tegen je eigen doelstellingen en 'nee' te zeggen tegen mensen die hun eigen verantwoordelijkheid op jou afschuiven. Stop er ook mee om je aan andere vast te klampen. Leer ook om alleen te zijn met jezelf. Eenzaam zijn is als het ware genieten van 'samen met één'; genieten van jezelf.

### **Respect verliezen**

Binnen de maffia is 'respect' een groot goed. Dit soort respect verkrijgen ze door het zaaien van angst. Door middel van bedreigingen lukt het criminelen nog om zelfs vanachter hun tralies te blijven regeren. De gemiddelde bedrijfsleider zal niet vanuit de gevangenis regeren, maar heeft subtielere middelen ontwikkeld. Hij/zij houdt daarbij van statussymbolen zoals een mooie auto, titels, posities, dure kleren. Op zich geen foute zaken, en op zich is het verlangen naar respect legitiem. Maar een ongezond groot verlangen om door anderen gerespecteerd te worden, heeft vaak te maken met een gebrek aan zelfrespect. Deze angst leidt tot: zoeken naar statussymbolen ‡ onzekerheid over zelfrespect ‡ mezelf niet laten zien ‡ muren opbouwen ‡ isolement ‡ eenzijdige waarneming ‡ daderrol. God komt in de bijbel tot ons als iemand die van ons houdt en ons hoogacht. Hij noemt ons 'zijn kinderen'. Respecteer jezelf, zoals God jou respecteert. Het is daarbij belangrijk om respect naar anderen toe te oefenen. Verdiep je in etiquette, toon respect voor kinderen en voor de zwakkeren. Je verdiept je in anderen door naar hen te leren luisteren, zodoende ontwikkel je respect voor jezelf en voor je medemens.

### **Controle verliezen**

Een ander symptoom van angst onder leidinggevendenden is het verliezen van controle. Als gevolg daarvan 'regeren ze vanachter hun kasteelmuren'. Dit creëert afstand waardoor zowel werkgevers alsook werknemers geïsoleerd raken. Met als gevolg dat mensen maskers gaan dragen en geen fouten durven te maken. Hij/zij houdt van systemen die controleren en sturen. Ze willen de baas blijven en zetten graag de dingen naar hun hand. Ze stellen hun eigen vrijheid op prijs wat een individualistisch bestaan tot gevolg heeft en hun waarneming van de realiteit eenzijdig maakt. Deze angst leidt tot: controlesystemen bouwen ‡ de baas blijven ‡ zich niet binden ‡ individualistische levensstijl ‡ eenzijdige waarneming ‡ hoogmoed ‡ daderrol.

De omgekeerde wereld is om medewerkers ruimte te geven om eigen ideeën te ontwikkelen. Dus delegeren, verantwoordelijkheid alsook mandaat weggeven. De medewerker moet dus beslissingsbevoegdheid krijgen. Je zegt als leidinggevende als het ware tegen je medewerker: 'Je krijgt dit project toebedeeld en je mag zelf weten hoe je het in gaat vullen. Je krijgt dus de verantwoordelijkheid inclusief de vrijheid en de middelen voor de taak'. Beide elementen in evenredige mate - verantwoordelijkheid en vrijheid – bewerken volwassen werknemers. Als je vrijheid geeft, maar daaraan geen verantwoordelijkheid koppelt, creëer je een rebel. Omgekeerd, creëer je een afhankelijk mens als je iemand wel verantwoordelijkheid geeft, maar daarbij hem of haar vrijheid (het mandaat) onthoudt.

### **Loskomen van angsten**

'Liefde is ten eerste een onvoorwaardelijk 'ja' zeggen tegen mezelf. Ik zeg 'ja' tegen anderen en tegen God', zegt Paul Donders die zelf gelovig is. 'Op die manier word ik niet gedreven door de angst om iemand anders te zijn. Het geeft vrijheid als ik mezelf kan accepteren met alles erop en eraan. Als ik tot mezelf door kan laten dringen dat God me liefheeft, bewerkt dat in mij een zekerheid dat ik geaccepteerd ben. Gezonde en inspirerende leiders laten zich niet door angst drijven. Zij weten wat toewijding en waarachtigheid is, die ons weg leiden van angst.' Paul quote daarbij het bijbelboek 1 Johannes: 'De ware liefde drijft de vrees uit.'

### **Twee stappen**

Paul vervolgt: 'De manier om vrij te komen van angsten is waarachtigheid. Met andere woorden: ik ontdek wie ik ben en vervolgens accepteer ik mezelf. Ik besef daarbij dat ik zo mag zijn en mezelf ook mag laten zien. De tweede stap heeft te maken met dapperheid; ik besluit te blijven zoals ik ben. Ik hoef geen maskers meer te dragen. Ik weet dat ik goed genoeg ben.' Meer info: [www.xpand.nl](http://www.xpand.nl)

*Tekst: Gea Gort*