

RASMUS HOUGAARD  
JACQUELINE CARTER

# Compassievol leiderschap

Hoe je  
moeilijke dingen  
op een menselijke  
manier kunt doen



## INLEIDING

# Hoe je lastige dingen op een menselijke manier kunt doen

**D**e grootste uitdaging waarvoor de meeste leiders zich gesteld zien, is hoe ze lastige dingen op een menselijke manier kunnen doen.

Leiders moeten beslissingen nemen die ingrijpen in het leven van mensen. Zo moeten ze mensen vertellen dat de promotie aan hun neus voorbijgaat. Ze moeten beslissen een kantoor te sluiten, een project te annuleren of een niet zo populaire verandering door te voeren. Ze moeten mensen stevige feedback geven of iemand vertellen dat hij zijn baan kwijt is.

Alle leiders moeten dingen doen die een negatieve uitwerking op anderen hebben. En dat is lastig. Dat is lastig omdat wij als mensen van nature goed zijn. Het ligt in onze aard om goed te willen doen en we willen anderen geen pijn doen.

De behoefte om lastige dingen op een menselijke manier te doen bestaat al veel langer. Maar deze behoefte is de laatste tijd wel toegenomen. Werknemers verlangen tegenwoordig een goede werkervaring. Ze willen verbinding voelen en

gewaardeerd worden. Ze willen het gevoel hebben dat iemand voor hen zorgt en om hen geeft. Daar zijn leiders voor nodig die in staat zijn om een menselijkere werkervaring te creëren. Wanneer leiders zo'n ervaring weten te bewerkstelligen, zullen mensen gedijen en beter presteren.

Dit roept een belangrijke vraag op: hoe doe je als leider de lastige dingen die gepaard gaan met de verantwoordelijkheid van leiderschap en hoe blijf je tegelijkertijd een goed mens en haal je het beste in anderen naar boven?

Dat is en blijft voor leiders een puzzel. En de meesten van hen denken dat ze de lastige en eenduidige keuze moeten maken tussen een goed persoon zijn en een stevig leider zijn. Maar dat is een verkeerde dichotomie. Dat is een onmogelijke keuze die geen enkele leider ooit zou hoeven maken. Stevig en menselijk zijn sluiten elkaar niet uit. In werkelijkheid sluiten ze juist op elkaar aan: lastige dingen doen is vaak het meest menselijke wat je kunt doen. Je vermogen om deze ogenschijnlijk tegengestelde dingen te kunnen combineren komt neer op een eigenschap: wijze compassie.

Wijs zijn betekent dat je de werkelijkheid juist inschat en daarnaar handelt. Het is de vooruitziende blik die je met de jaren ontwikkelt, en die je helpt om direct lastige dingen aan te pakken in plaats van dat je eromheen draait. Als je over deze wijsheid beschikt, heb je een goed beeld van hoe je aan anderen leiding kunt geven en hoe je op een nuttige en duurzame manier je bedrijf kunt leiden. Tijdens ons onderzoek voor dit boek hebben we gekeken naar wanneer leiders het moeilijk hebben. De conclusie was duidelijk: leiders vinden het het lastigst om de moed te verzamelen om een vervelende situatie met anderen te bespreken. De meeste leiders vinden het lastiger om een beslissing te nemen die mensen direct beïnvloedt dan om grote strategische en zelfs mogelijk

risicovolle beslissingen te nemen. Wijs leiderschap draait dan ook om de moed tonen om openhartig en transparant tegen andere mensen te zijn en de dingen te doen die moeten worden gedaan, zelfs als dat niet prettig is. Wijs zijn is begrijpen dat wanneer je de lastige dingen niet vandaag doet, ze morgen nog lastiger zullen zijn.

Compassie is de intentie om goed te doen voor anderen. Compassie betekent niet dat je anderen naar de mond moet praten en hun zin moet geven. Compassie kan namelijk ook hard en direct zijn, net zoals wanneer je iemand erop wijst dat zijn gedrag niet in de haak is. Maar compassie heeft de bedoeling om de ander te helpen met een voor iedereen beter resultaat.

## **De feiten over wijze compassie en leiderschap**

Bij Potential Project, ons onderzoeks- en adviesbureau dat bij grote bedrijven leiderschapontwikkeling realiseert, werken we samen aan het creëren van een menselijkere werkomgeving. Als onderdeel van onze missie hebben we de afgelopen tien jaar uitgebreid onderzoek gedaan naar wijze compassie.

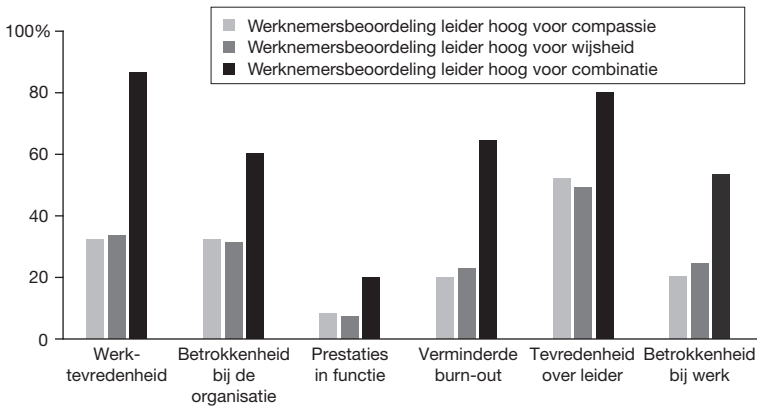
Voor dit boek hebben we 350 leidinggevendenden gesproken. Dit waren voornamelijk *chief executive officers* (CEO's) en *chief human resource officers* (CHRO's). We hebben ons met een bijzondere reden op deze twee functies gericht. CEO's zijn verantwoordelijk voor de allermoeilijkste beslissingen in een organisatie en CHRO's zijn vaak degenen die deze beslissingen op een menselijke manier moeten uitvoeren. Het evenwicht tussen deze twee ligt op het kruispunt van in staat zijn om lastige dingen op een menselijke manier te doen.

Naast de kwalitatieve gesprekken hebben we ook kwantitatieve gegevens verzameld van 15.000 leiders en 150.000 werknemers uit meer dan 5.000 verschillende bedrijven in bijna 100 landen. Dat behelst ook twee afzonderlijke lange-termijnstudies die we in samenwerking met *Harvard Business Review* en vier vooraanstaande managementscholen hebben uitgevoerd.<sup>1</sup> Een bijzonder sterk aspect van het onderzoek voor dit boek is dat we gegevens hebben verzameld van zowel leiders als hun direct ondergeschikten. Dit geeft ons unieke inzichten in hoe direct ondergeschikten en leiders oordelen en daardoor hoeven we niet uitsluitend te vertrouwen op gegevens die leiders zelf delen.

Onze bevindingen wijzen op het nut van wijs en compassievol leiderschap. Ten eerste profiteer je er als leider van als je met wijze compassie leidinggeeft. Uit onze gegevens blijkt dat er een direct verband is tussen je eigen mate van wijze compassie en je positie binnen je bedrijf. Met andere woorden: wijze compassie is goed voor je loopbaan omdat het ervoor zorgt dat je sneller promotie maakt. De gegevens lieten ook zien dat leiders die zichzelf een hoog cijfer geven voor compassie, 66 procent minder stress ervaren dan hun minder compassievolle tegenhangers, 200 procent minder de intentie hebben om hun baan op te zeggen en 14 procent doeltreffender zijn.

Maar niet alleen jij als leider profiteert van wijze compassie. Afbeelding 1.1 laat zien dat met name de mensen aan wie jij leidinggeeft en je organisatie er baat bij hebben. De grafiek toont aan hoe werknemers hun leiders waarderen op een schaal van wijsheid en een schaal van compassie en hoe deze gegevens in verband staan met hoe zij hun eigen werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie, prestaties, burn-

## Gegevens wijze compassie leider



out, betrokkenheid bij het werk en tevredenheid over hun leiders beoordelen.

Uit de grafiek valt op te maken dat wijsheid en compassie een aanzienlijke positieve invloed hebben op alle aspecten van de werkervaring en productiviteit van de werknemers. Het is belangrijk hierbij op te merken dat de echte magie plaatsvindt wanneer leiders wijsheid en compassie combineren.

Wijsheid zonder compassie kan meedogenloos zijn, en compassie zonder wijsheid kan naïef zijn. Net zoals een vogel zijn twee vleugels gebruikt om in evenwicht te blijven, hebben wijsheid en compassie elkaar ook nodig. Je kunt alleen maar compassie tonen als je ook de wijsheid hebt om een situatie goed te doorgronden. Als dat niet zo is, kun je zelfs met de allerbeste bedoelingen schade aanrichten bij degenen die je juist wilt helpen. Sterker nog, zonder wijsheid kunnen goede bedoelingen direct leiden tot onhandig handelen, chaos en onnodig menselijk leed bij de mensen die je probeert te helpen.

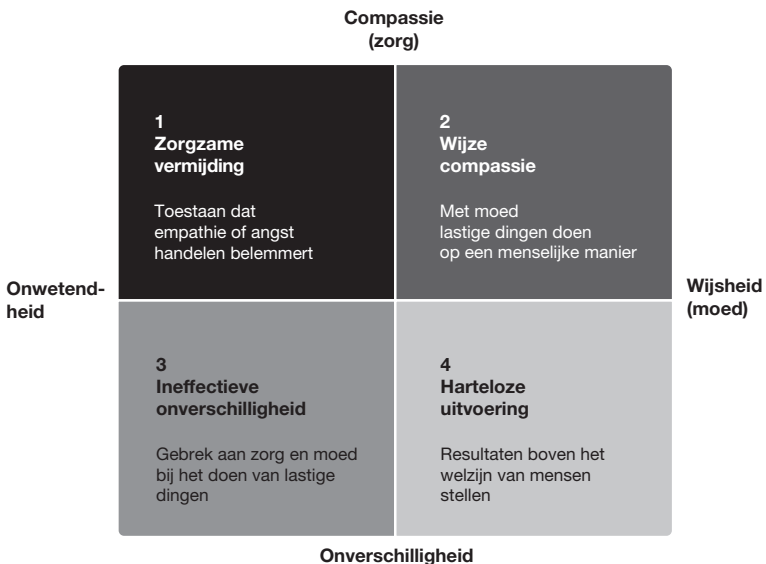
Wanneer je wijsheid en compassie in evenwicht brengt, heb je geleerd wat wijze compassie is en hoe je die in de praktijk brengt en kun je lastige dingen op een menselijke manier doen.

## De matrix van wijze compassie

De matrix van wijze compassie, zie afbeelding 1.2, laat zien hoe wijsheid én compassie nodig zijn om een evenwicht te bereiken. De matrix omvat vier leiderschapskwadranten die van elkaar gescheiden worden door twee assen.

AFBEELDING 1.2

### De matrix van wijze compassie



De verticale as loopt van onverschilligheid – of een gebrek aan zorg – naar compassie. De horizontale as loopt van onwetendheid – of een gebrek aan moed – naar wijsheid.

In het derde kwadrant, linksonder, zijn we als leider ineffectief en onverschillig. We maken dit allemaal weleens mee, als we het te druk hebben, onder grote druk staan of ten prooi vallen aan onbewuste vooroordelen. Dit heeft een gebrek aan zowel compassie als wijsheid tot gevolg; we kunnen bewust of onbewust op een harteloze en onprofessionele manier handelen. Slechts weinig werknemers zullen leiderschap uit het derde kwadrant accepteren. Hun betrokkenheid en prestaties zullen matig zijn en uiteindelijk zullen ze op zoek gaan naar nieuwe kansen. Uit onze gegevens blijkt dat 36 procent van de leiders door hun werknemers wordt gezien als leiders uit dit kwadrant.

In het vierde kwadrant, rechtsonder, leunen we op moed en openhartigheid om lastige dingen te doen, maar we handelen wel harteloos. We zijn in staat om resultaten en kortetermijnsuccessen te boeken, maar we hebben weinig compassie. Als we leidinggeven maar harteloos zijn in de uitvoering, dan stellen we de resultaten boven mensen. Daarbij lopen we vaak het risico dat zij minder loyaal en betrokken raken en hun welzijn in het geding komt.

Het eerste kwadrant, linksboven, is zorgzame vermijding. In dit kwadrant hebben we oog voor mensen, maar proberen we over het algemeen de lastige aspecten van leiderschap te vermijden. We vinden het moeilijk om stevige feedback te geven of mensen te vragen onaangename taken uit te voeren. Dit kan veroorzaakt worden door angst voor hun reactie of het kan voortkomen uit empathie, wat iets anders is dan compassie, zoals we in hoofdstuk 3 zullen uitleggen. Bijvoorbeeld: een teamlid presteert niet goed en het is jouw verant-

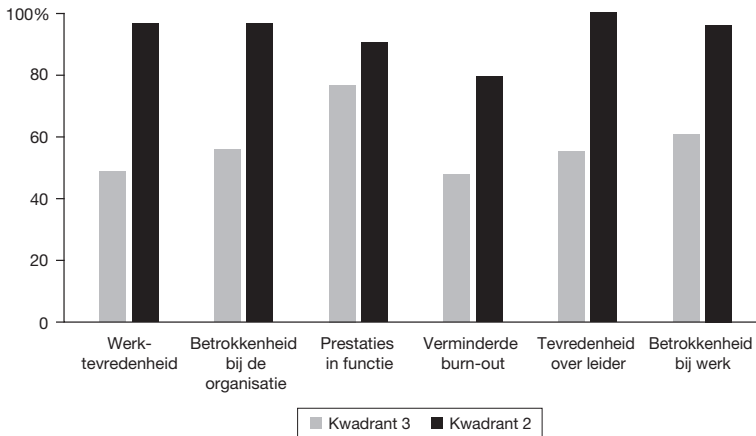


woordelijkheid om hem daarop te wijzen. Maar omdat je een leider bent uit het eerste kwadrant en niemand op zijn ziel wilt trappen, geef je deze noodzakelijke feedback niet.

In het tweede kwadrant (wijze compassie), rechtsboven, ten slotte, presteren we op ons best. We brengen evenwicht aan in onze zorgzaamheid voor mensen aan de ene kant en moed en openhartigheid om lastige dingen te doen aan de andere. We zorgen dat onze organisaties op een efficiënte en productieve manier vooruitgang boeken. Wanneer er hard moet worden opgetreden, doen we dat met oprechte zorg voor de gevoelens en het welzijn van anderen. Hoewel dit eenvoudig lijkt is dit niet gemakkelijk, want het gaat in tegen onze natuur. Van nature willen we empathisch zijn en daarom is het voor ons moeilijk om lastige dingen te doen die van invloed zijn op anderen – zelfs wanneer dat onze verantwoordelijkheid is.

AFBEELDING I.3

### Ervaring van werknemers met leiderschap uit kwadrant 2 versus kwadrant 3



Er is een groot verschil tussen de ervaring van mensen die geleid worden door iemand die dat doet met wijsheid en compassie en degenen die geleid worden door iemand die dat doet met onwetendheid en onverschilligheid. Afbeelding 1.3 is gebaseerd op onze onderzoeken en laat het grote verschil zien in hoe werknemers oordelen over hun werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en meer, afhankelijk van of de leider handelt vanuit het tweede kwadrant of het derde kwadrant.

Hieruit blijkt duidelijk dat er veel te zeggen is voor compassievol leiderschap. Maar het is ook belangrijk om hierbij te vermelden dat we allemaal op bepaalde momenten handelen uit verschillende kwadranten, afhankelijk van de omstandigheden. Afhankelijk van onze persoonlijkheid en onze leiderschapsstijl hebben we allemaal de neiging om standaard vanuit een van de vier kwadranten te handelen. Tegelijkertijd bewegen we allemaal door de verschillende kwadranten heen, afhankelijk van diverse factoren, waaronder ook onze relatie met de betrokken persoon, hoe druk we zijn of hoeveel druk we ervaren. Zelfs als we graag een leider uit het tweede kwadrant willen zijn, zullen de meesten van ons, vaker dan we zelf zouden willen, leiden vanuit een van de andere drie kwadranten. Bijvoorbeeld: velen van ons neigen richting het eerste kwadrant (zorgzame vermijding) of het vierde kwadrant (harteloze uitvoering) wanneer we een confrontatie met anderen moeten aangaan. In zo'n situatie kunnen we terecht komen in het eerste kwadrant omdat we de ander geen pijn willen doen. Of we komen terecht in het derde kwadrant omdat we niet overweg kunnen met de emoties die we voelen wanneer we lastige dingen moeten doen jegens anderen. Onderzoek toont aan dat wanneer leiders lastige dingen moeten doen, ze schuld, schaamte en woede

voelen.<sup>2</sup> Met als gevolg dat ze door deze gevoelens hun emoties en compassie voor de ander uitschakelen.

Hoe kunnen we dan de valkuilen van onwetendheid en onverschilligheid vermijden en meer handelen vanuit wijsheid en compassie, oftewel de *sweet spot* van effectief leiderschap?

## **Wijze compassie**

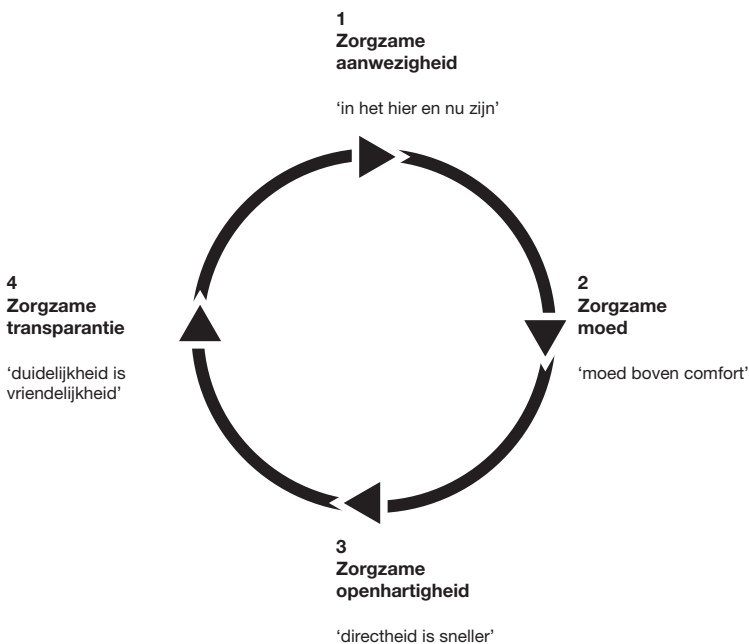
### **Vliegwiel — handelen vanuit kwadrant 2**

Ons onderzoek toont aan dat een leider over vier verschillende soorten vaardigheden moet beschikken om te kunnen handelen met wijze compassie wanneer hij lastige dingen moet doen. De eerste is *zorgzame aanwezigheid*: aanwezig zijn in het hier en nu, met de persoon die op dat moment bij je is. De tweede is *zorgzame moed*: moed verkiezen boven comfort. De derde is *zorgzame openhartigheid*, want directheid is sneller. En de vierde is handelen met *zorgzame transparantie*, in de wetenschap dat je met duidelijkheid een goede daad verricht.

Wanneer de vaardigheden in deze volgorde worden toegepast kan er een deugdzame cirkel ontstaan die we het vliegwiel van wijze compassie noemen. Deze cirkel is afgebeeld in afbeelding 1.4.

Als we aan het vliegwiel van wijze compassie draaien, zijn we aanwezig wanneer we lastige dingen doen en hebben we ook de moed om openhartig en transparant te zijn. Als je op deze manier handelt, zal dat leiden tot meer vertrouwen en een sterker gevoel van psychologische veiligheid binnen je teams. Waarom dat zo is? Omdat mensen precies weten waar je staat

## Het vliegwiel van wijze compassie



en waar zij staan. Ze weten dat je je uitspreekt en dat je niets achterhoudt. Ze kunnen je vertrouwen en zich veilig en geborgen voelen in jouw aanwezigheid.

Als we het vliegwiel in beweging zetten, stellen we anderen in staat om te handelen met aanwezigheid, moed, openhartigheid en transparantie. Na verloop van tijd zal dit onze cultuur worden. We halen het beste in elkaar naar boven en cultiveren zo gelukkigere, gezondere en productievere teams en bedrijven.

## Wijze compassie ontwikkelen

In dit boek delen we alles met je wat we hebben geleerd over hoe je een wijze en compassievolle leider kunt worden. Het is gestoeld op de allerbeste adviezen van de vele doorgewinterde leidinggevendenden met wie we hebben gesproken. Het is gestoeld op meer dan een miljoen gegevens die we met ons onderzoek hebben verzameld. Het is gestoeld op de ervaringen die zijn opgedaan in meer dan vijfhonderd bedrijven. En het is gestoeld op de gezamenlijke intelligentie van iedereen binnen onze organisatie.

Om het gemakkelijk voor je te maken hebben we dit allemaal samengevat in tien eenvoudige principes of mantra's. De mantra's kun je gemakkelijk onthouden en toepassen. Vergeet echter niet dat de gedachte achter deze mantra's is dat ze meer zijn dan slechts woorden: ze zijn concepten die je je eigen moet maken, zodat ze voor jou als leider een gewoonte worden. Dit betekent dat je ze dagelijks in herinnering moet roepen en in de praktijk moet brengen om een wijzere en compassievollere leider te worden. Deze mantra's zien er verdacht eenvoudig uit en lijken intuïtief ook wijs, maar je moet ze wel in de praktijk testen en herhalen, en erop reflecteren. Er zit een diepere laag achter deze mantra's, die je pas zult ontdekken als je ze gaat verkennen en in je dagelijkse werkzaamheden als leider gaat opnemen. Hierna volgt een overzicht van de mantra's en een voorproefje van wat we in elk hoofdstuk gaan behandelen.

**Managementgewoonten afderen en opnieuw leren menselijk te worden.** Wijze en compassievolle leiders weten oprechte menselijke relaties te ontwikkelen tussen henzelf en de mensen aan wie zij leidinggeven. Het pro-

bleem met veel managementtrainingen is dat het risico ontstaat dat leiders robotachtige managers worden, die vaak spreken en handelen op basis van scripts en modellen. In hoofdstuk 1 leer je hoe je als een authentiek persoon leiding kunt geven, zodat meer mensen je volgen, betrokkener zijn en zich ook meer thuis voelen.

**Veel macht gaat gepaard met een grote verantwoordelijkheid.** Wijze en compassievolle leiders zijn zich ervan bewust dat ze enorm veel invloed hebben op de mensen aan wie zij leidinggeven. Wanneer we lastige dingen moeten doen jegens anderen, moeten we ervoor zorgen dat we die op een zo menselijk mogelijke manier doen. Hoofdstuk 2 biedt een leidraad voor hoe je leiding kunt geven met bepaalde vaardigheden en kunt terugvallen op het doel van je bedrijf, en ervoor kunt zorgen dat je het algemeen belang daarin meeneemt.

**Zoek verbinding door empathie, geef leiding met compassie.** Empathie is belangrijk. Het stelt ons in staat om met anderen een relatie aan te gaan. Maar als je een leider bent, heeft empathie ook zijn negatieve kanten. We kunnen een empathische burn-out ervaren of zo zorgzaam zijn dat we noodzakelijk handelen proberen te vermijden (zorgzame vermindering). In hoofdstuk 3 maken we duidelijk dat compassie ontstaat uit empathie en ons handelen, en hoe het ons in staat stelt om verbinding te maken met anderen terwijl we tegelijkertijd lastige maar noodzakelijke dingen doen.

**Je eigen zuurstofmasker eerst.** Veel senior leiders zijn kritisch en oordelend over zichzelf. Onderzoek toont

aan dat dat een slechte mentale en emotionele staat is als je bijzonder goed wilt presteren. In hoofdstuk 4 behandelen we hoe je je zelfkritiek kunt laten verstommen en sterke compassie voor jezelf kunt omarmen als je met wijze compassie aan anderen leiding wilt geven.

**Druk zijn doodt je hart.** We zijn allemaal bezig met zo veel mogelijk ballen in de lucht houden. Maar dat betekent niet dat we vanbinnen ook het gevoel moeten hebben dat we heel erg druk zijn. In onze huidige snelle cultuur is druk zijn een soort verdienste. Maar druk zijn is een keuze, en nog een slechte keuze ook. Druk zijn doodt je hart en daardoor ben je niet meer in staat om lastige dingen op een menselijke manier te doen. In hoofdstuk 5 bieden we strategieën voor hoe je als compassievolle leider deze valkuil van druk zijn kunt herkennen en vermijden.

**In het hier en nu zijn.** Mindfulness maakt compassie mogelijk. Ons onderzoek toont aan dat als we meer mindful zijn, we veel gevoeliger zijn voor wijsheid en compassie. Daardoor hebben wijze en compassievolle leiders er baat bij als ze een groter bewustzijn van hun eigen *mind* en de mentale ervaringen van anderen cultiveren. In hoofdstuk 6 bespreken we de eerste fundamentele stappen aan de hand van het vliegwiel van wijze compassie.

**Moed boven comfort.** Als je lastige beslissingen neemt zullen anderen het vaak met je oneens zijn, wat kan leiden tot een confrontatie. De moed hebben om vrijwillig een confrontatie aan te gaan is een van de belangrijkste vaardigheden van compassievolle leiders. In

hoofdstuk 7 leer je hoe je het vermogen kunt ontwikkelen om moed te verkiezen boven comfort. We bespreken de op angst gebaseerde grenzen die we over moeten gaan om meer moed in ons leiderschap te krijgen.

**Directheid is sneller.** Wijze compassie is de lastige kunst van een evenwicht vinden tussen professionele openhartigheid, of directheid, en persoonlijke aandacht. We moeten anderen ter verantwoording roepen terwijl we tegelijkertijd blijk geven van een zekere mate van compassie. Een dergelijke directe benadering is altijd sneller, mits deze met zorg en moed wordt uitgevoerd. In hoofdstuk 8 beschrijven we hoe je zo'n zorgzame directe benadering kunt toepassen, opdat mensen de noodzakelijke boodschap snel ontvangen, waarna een open gesprek kan worden gevoerd.

**Duidelijkheid is vriendelijkheid.** Leiders moeten transparant zijn. Als ze dat niet zijn zullen mensen niet weten wat hun standpunt is en wat hunzelf te wachten staat. Als je als leider echter duidelijk en open bent, zal dat een transparante cultuur bevorderen waarin mensen een groter gevoel van psychologische veiligheid ervaren. In hoofdstuk 9 bespreken we hoe transparant en duidelijk zijn zowel een wijze als een vriendelijke manier van leiden is, die ons vervolgens in staat stelt om meer in het hier en nu aanwezig te zijn en het vlieg wiel van wijze compassie in beweging brengt.

**De weg eruit is er dwars doorheen.** In hoofdstuk 10 laten we zien hoe je het doen van lastige dingen gemakkelijker kunt maken: door ervaring. In de complexe dynamiek van



het voeren van lastige gesprekken is de enige juiste manier om het gewoon te doen. Als je in een lastige situatie terecht komt en er een beetje wijzer en met een beetje meer compassie uit komt, word je steeds beter in het doen van de lastige dingen die noodzakelijk zijn om op een wijze en compassievolle manier leiding te geven.

Elk hoofdstuk waarin een mantra wordt behandeld, kun je lezen als een afzonderlijke module met zijn eigen specifieke hulpmiddelen en technieken. Je kunt veel leren als je elke afzonderlijke mantra omarmt – en je zult ook direct een verbetering zien in je eigen leiderschapsstijl. Je kunt dan ook elk hoofdstuk afzonderlijk lezen en eruit halen wat je nodig hebt en wanneer je het nodig hebt.

Het heeft echter wel voordelen als je de hoofdstukken met de mantra's in de gepresenteerde volgorde leest en omarmt. Ze zijn ontwikkeld met een bepaalde logica in gedachte die ervoor zorgt dat je je vaardigheden opbouwt naarmate je ze vaker toepast. De eerste vijf hoofdstukken helpen je bij het ontwikkelen van diverse mindsets voor compassievol leiderschap. De volgende vijf hoofdstukken (6 tot en met 10) helpen je om de vaardigheden voor wijze compassie verder te verbeteren. Deze laatste hoofdstukken gaan dieper in op de afzonderlijke onderdelen van het vliegwiel van wijze compassie, zodat je kunt leiden vanuit het tweede kwadrant (wijze compassie).

Zoals we eerder hebben aangegeven, is het doel van ons onderzoek en onze overige werkzaamheden het ontwikkelen van een menselijkere werkomgeving voor iedereen. Wij hebben veel vertrouwen in onze inzichten en strategieën, omdat we weten dat wanneer je deze toepast je een betere leider zult worden die in staat is om lastige dingen op een menselijke manier te doen.