



Leiderschap & *compassie*

Leiderschap en compassie... in een adem genoemd? Leiderschap verwijst naar de boardroom. Compassie ruikt naar religie en ontwikkelingshulp. Voorwaar, strange bed fellows...

Volgens recent onderzoek is slechts 10% van de werknemers in Nederland echt gemotiveerd. De rest verlangt vooral naar weekend, vakantie en pensioen. Kan het zijn dat leiderschapsgedrag hierbij een rol speelt?

De grote Van Dale definieert leiden als 1. *doen gaan*; 2. *de weg wijzen*. Bij de definitie van leider wordt als enige voorbeeld gegeven: *'Zij vertrouwen geheel op hun leider'*. Wat hier direct opvalt is het verschil tussen onderwerp en lijdend voorwerp. De een (de *leider*) doet de ander (het *lijdend* voorwerp) gaan. De werknemer als lijdend voorwerp? Zo ziet het er dikwijls uit. Vertrouwen in leiderschap? Dat ontbreekt steeds meer. Niet alleen op corporate maar ook op politiek niveau. Lage motivatie is dan verzekerd.

Het verschil tussen onderwerp en lijdend voorwerp, tussen 'ik' en 'de ander' is hier het onderliggende probleem. Het ik is vertrouwd en, psychologisch gezien, dichtbij. De ander is minder vertrouwd en op afstand. Ook op groepsniveau: wij tegenover hen. Vrijwel altijd gaat deze splitsing gepaard met een waardeoordeel, de goeden (wij) versus de slechten (zij). Deze fatale splitsing, die we ook op politiek niveau dagelijks

tegenkomen, stoelt op de foutieve aanname dat het ik als een solide en stabiele entiteit bestaat. In feite is het ik niet meer dan een concept, in voortdurende transformatie en versmolten met de omgeving. Op het moment dat we ons dit realiseren, bemerken we ook de illusie van de gescheidenheid van ik en de ander. Als we in staat zijn om deze illusie los te laten – beslist geen gemakkelijke opgave – is de basis van een gelijkwaardige verbinding met de ander(en) in principe gegeven. Dan kan er een 'wij' ontstaan, een eerste vereiste voor *verbindend leiderschap*, waarvan compassie het belangrijkste bestanddeel is.

Gelukkelijk worden we bij dit proces geholpen door de natuur, in dit geval: door ons brein. Hangend op de bank, bijvoorbeeld, volgen we op tv de spits van onze favoriete voetbalclub, die onder het gejuich van de fans bezig is met een schitterende aanval – en schijnbaar als vanzelf stijgt onze hartfrequentie. Bepaalde neuronen in ons brein 'spiege-len' de emoties van de ander(en), en als zodanig verbinden ze ons op de meest innige manier met de buitenwereld. Hier ligt de basis van *empathie*. Empathie is de voorwaarde van *compassie*.

Empathie is het meevoelen en herkennen van emoties bij de ander(en), en het in staat zijn onszelf in de ander te verplaatsen, *alsof* we de ander zijn. Ondanks de neurofysiologische basis

is empathisch vermogen helaas niet gelijkelijk over de mensheid verdeeld, zoals iedereen uit eigen ervaring, bijvoorbeeld met bepaalde leidinggevers, weet. Empathie is overigens wel degelijk te trainen en te ontwikkelen, vooropgesteld dat de noodzakelijke motivatie daarvoor expliciet aanwezig is.

Compassie gaat een stap verder; compassie is *empathie-in-actie*. Compassie omvat zorg voor de ander die niet egogestuurd is, maar die het geluk van de ander centraal stelt en die het lijden van de ander vermindert. De leidinggevende dient dus allereerst te beschikken over empathisch vermogen, een essentiële persoonlijkheidscompetentie. In staat tot een voor de ander(en) voelbare communicatie hiervan, vertaalt zij vervolgens empathie in operationele termen naar compassiegestuurde actie. Deze actie sluit ten nauwste aan bij de werkelijke behoeften van de ander. Deze voelt zich op zijn beurt erkend en gewaardeerd. Ongemotiveerdheid kan plaats maken voor arbeidsvreugde.

Michael Tophoff is klinisch psycholoog en verbonden aan de UvA Business School (Executive Internal Audit Program), waar hij personal skills doceert. Hij werkt voor ondernemingen als trainer en coach.