

Leidinggevende, doorbreek die angstcirkel !

Eveline Brandt

Hét woord van 2021 is ‘angstcultuur’. De Belastingdienst (toeslagenaffaire), de politie (undercoveragenten), Pels Rijcken, diverse universiteiten: ze halen hiermee de krant, en ook in onze naaste omgeving zijn er te veel voorbeelden van deze bedroevende bedrijfscultuur.

De gemene deler in de verhalen is angst. We lezen over deze organisaties dat de manier van leidinggeven wordt ervaren als ’bedreigend’. Er is sprake van een ‘vijandige sfeer’, interne discussie ‘lijkt volledig onklaar gemaakt’ of de ‘sociale veiligheid is onder de maat’. Werknemers durven zich niet uit te spreken uit angst voor hun leidinggevende, voor hun baan.

En dit terwijl leidinggevers – van het lagere management tot hoog in de boom - de verantwoordelijkheid hebben om het beste uit hun organisatie te halen. Een veilig klimaat op het werk is onontbeerlijk, óók omdat de tijden zo snel veranderen. Want naast meer voor de hand liggende bezwaren tegen een angstcultuur zoals gebrek aan arbeidsvreugde en commitment, een hoog ziekteverzuim en groot verloop, staat angst leren en groeien in de weg. Voor een lerende, florierende organisatie is een veilige cultuur, een feedback-cultuur nodig.

Het is hoog tijd dat leidinggevers een ander, gezonder én effectiever kompas gaan kiezen: dat van compassie. Uit onderzoek, onder andere bij de Britse NHSⁱ, blijkt dat compassievol leiderschap dé paradigmaverandering is waar deze tijd om vraagt. De NHS heeft compassie in 2017 als kernwaarde geadopteerd. Bedenker Michael West vertelde hieroverⁱⁱ dat de tachtig teams die het programma ‘compassievol leiderschap’ volgden, betere financiële prestaties laten zien. Ook dalen het verzuim en verloop onder het personeel. Het aantal medische fouten neemt af en minder patiënten klagen of dienen een claim in.

In de literatuur zijn vele voorbeelden te vinden van de winst van warm, ondersteunend en compassievol leiderschap. Lisa Berkman e.a. concluderen dat managers met een open en creatieve blik een positieve impact hebben op de nachtrust van hun werknemers en zelfs hun risico op hart- en vaatziekten verminderenⁱⁱⁱ. Sigal Barsade e.a. tonen aan dat medewerkers die werken in een liefdevolle en zorgzame omgeving, tevredener zijn, beter teamwork leveren en minder ziekteverzuim vertonen, en dat ook hun klanten tevredener blijken^{iv}.

Angstcirkel

©Eveline Brandt 2021



Een angstcultuur laat geen ruimte voor compassie met collega's, met ondergeschikten en uiteindelijk ook niet met de klant / burger / student of patiënt. In de 'angstcirkel' (zie illustratie) is te zien hoe deze vicieuze cirkel kan ontstaan en iedereen kan meezuigen. Niemand durft zich uit te spreken waardoor de manager ook geen eerlijke informatie krijgt hoe de organisatie ervoor staat – wat leren en groeien onmogelijk maakt. Ondertussen slijpelt de angst verder door in de organisatie en vindt zijn uitlaatklep bij de klant; de schijnbaar enige op wie de frustratie veilig kan worden afgereageerd. Zoals de angstcirkel laat zien staat iedereen min of meer in de overleefstand.

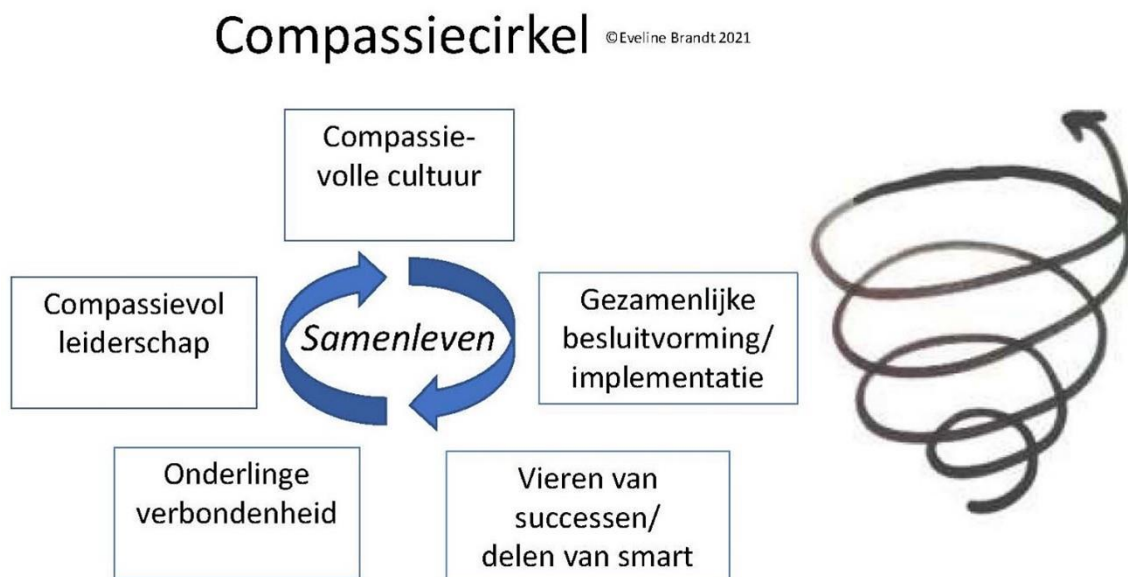
Waarom zijn leidinggevendens zo slecht in staat om deze vicieuze cirkel te herkennen te doorbreken? Zelf zijn ze vaak ook in de greep van de angst; daarom geldt de oproep ook voor hún leidinggevendens, tot hoog in de boom. Angst voor andere 'stakeholders' of (onbewuste) angst om te veranderen kunnen ook een oorzaak zijn. Angst leidt tot stress, en stress werkt blik-vernauwend: we functioneren dan op de automatische piloot en gaan weer doen wat we altijd deden, zoals commanderen en controle proberen te houden.

De eerste noodzakelijke stap is dus bewustwording. Een training in bijvoorbeeld mindfulness kan een manier zijn om dit soort disfunctionele patronen te gaan herkennen en stressreacties om te buigen. En daar is niets zweverigs aan. Het hele Britse parlement volgde al zo'n cursus. Manager Petra Martin van Bosch zegt dat de communicatie binnen haar bedrijf 'fundamenteel veranderd' is ('van controle naar vertrouwen') sinds meer dan duizend leidinggevendens een mindfulnessstraining volgden^v.

Mindfulness is een praktische vorm van aandachtstraining die leidt tot bewustwording - de eerste stap naar verandering. Een bedrijf dat zich eenmaal bewust is geworden van de funeste effecten van de angstcultuur, kan stapsgewijs tot een compassiecultuur komen die drie belangrijke kenmerken heeft: mindfulness oftewel aandacht, vriendelijkheid en onderlinge verbondenheid. Leidinggevendens met dit kompas, schrijven Dutton ea^{vi}, behandelen hun werknemers als complete individuen met emoties – die ze meenemen naar het werk.

Werknemers zijn kortom net mensen. Als je als leidinggevende hen wilt leiden met compassie dan betekent dit dat je aandacht voor ze hebt. Dat je zorgzaam en vriendelijk bent. De voormalig topman van Cisco, John Chambers, wilde binnen 48 uur op de hoogte gebracht worden wanneer een familielid van één van zijn werknemers overlijdt^{vii}. Heel mooi, niet moeilijk. Het betekent ook dat je goed kunt luisteren. Je traint jezelf erin om niet direct te oordelen; het is dus veilig voor mensen om zich te uiten. Ook getuigt het van compassie om je medewerkers aan te moedigen goed voor zichzelf te zorgen en hun grenzen te bewaken.

Er verschijnen dezer dagen terechte pleidooien voor meer emotionele intelligentie en empathie bij managers, bijvoorbeeld van prof. Naomi Ellemers^{viii}. Dat zijn belangrijke ingrediënten maar compassie gaat een stap verder. Daarbij hoort – naast empathie oftewel meevoelen met het lijden van de ander – ook de wens om dat lijden waar mogelijk te verlichten (uit Eveline Brandt e.a.^{ix}). Of, in wat gangbaarder ‘bedrijfsjargon’: de wens dat je medewerkers floreren, zich veilig voelen, zich gezien voelen, niet overbelast raken. En dat werkt! Compassievol leiderschap leidt tot meer toewijding en betere prestaties, tot meer arbeidsvreugde en minder verzuim^{vii}.



Leidinggevende, wat houdt je tegen? Uit onderzoek blijkt overtuigend dat leiding geven vanuit een ‘*command and control*’-houding achterhaald is. Dat met name millennials dit niet meer pikken en afhaken of voor zichzelf beginnen. Dat meer compassie leidt tot meer commitment en tot ‘*collaboration and connection*’. Dat het kortom hoog tijd is om te evolueren naar onze tweede cirkel: die van compassievol leiderschap. Onderlinge verbondenheid, één van de drie onderdelen van compassie, is ook zichtbaar in deze cirkel: er ontstaat een cultuur van samenleven in plaats van overleven. Want een compassievol leider investeert ook in goede, veilige relaties tussen medewerkers onderling.

Er zijn talloze excuses om dit niet te doen, om de verandering niet aan te gaan of aan te durven - en sommige daarvan zijn onszelf maar al te goed bekend. Toch durf ik ze hier als smoezen te ontmaskeren.

‘Ik heb hier geen tijd voor.’

Typisch korte termijn denken. Een groot verloop onder het personeel of veel uitval door burn-out kost pas echt veel tijd (en geld). Ontevreden en angstige werknemers schaden de continuïteit van een organisatie. Máák hier tijd voor, en maak daarvoor onderscheid tussen wat urgent is en wat belangrijk is. De hele dag je mail wegwerken lijkt urgent maar veel ervan is niet belangrijk. Compassievol leiderschap lijkt niet urgent maar is wel belangrijk. Toon Gerbrands, algemeen directeur van PSV, houdt bewust elke week drie (!) dagen leeg in zijn agenda om ‘spontaan met mensen te kunnen praten over wat ze beweegt.’^x

‘Zonder wrijving geen glans.’

Betekent zoiets als: frictie is goed. Of: met een aardige baas wordt een loopje genomen. Of: van soft gedrag is de organisatie niet gediend; echte bazen zijn geen softies.

Dit is aantoonbaar onwaar. Lees Charlotte Post die uitlegt waarom bescheiden leiders meer succes hebben^{xi}. Of Amy Cuddy van de Harvard Business School die aantoonbaar aan dat aardig en warm-zijn leidinggevend een grote voorsprong geeft op de harde jongens.^{xii} Compassie tonen heeft trouwens niets met softheid te maken, integendeel, het vergt nogal wat moed. Je stelt je open voor de ander, die dan misschien wel een probleem of moeilijke emotie aan je kwijt wil. Ook is het moedig om je eerlijk uit te spreken als het lastig wordt, of om niet over je onzekerheid heen te bluffen maar die te erkennen.

‘Dit gaat ten koste van de winstgevendheid.’

O ja? Kijk eens naar de jaarverslagen van Alphabet (Googles moederbedrijf; in 2020 een nettowinst van 40,3 miljard dollar!) of naar een van die andere bedrijven die veel aandacht geven aan mindfulness^{xiii}, zoals Panasonic, Toyota, Aetna, Beiersdorf, Bosch, General Mills, Goldman Sachs, Intel, Shell, SAP of Target.

‘Dit is niet mijn stijl.’

Maak je geen zorgen, dit kun je prima leren! Mindfulness en (zelf)compassie zijn vaardigheden die gewoon te trainen en te cultiveren zijn; er zijn volop cursussen te vinden. Het goede nieuws uit de neuropsychologie is dat ons brein plastisch is en tot op hoge leeftijd in staat om te veranderen. Wil je een lerende cultuur? Ja, natuurlijk! Dan moet jij als leidinggevende ook aan de bak. Een lerende organisatie begint bij jezelf.

‘Compassie is in deze tijd niet mogelijk met al dat beeldscherm-werken.’

Hoezo? Compassie is iets van iedere dag, niet van die ene hei-dag. Vriendelijkheid, luisteren, belangstelling en waardering tonen, bedanken voor iemands inzet, het vieren van successen of het delen van smart: het kan prima via Zoom of Teams. Sterker nog, het is nu misschien extra hard nodig, om de fysieke afstand wat te compenseren.

‘Mijn eigen leidinggevende is een *command and control* type.’

Tja, zo schuift iedereen het af op een ander en komt de hele organisatie vast te zitten in de cirkel van angst. Het vraagt moed om een ander kompas te kiezen. Maar niet alleen moed:

verdiep je in het onderzoek en zie dat het ook *evidence based* beter werkt. Dus pak je verantwoordelijkheid, wees niet zo bang en doorbreek die angstcirkel.

Drs. Eveline Brandt is mindfulness- en compassietrainer en co-auteur van het boek ‘Terug naar het hart – compassie in het dagelijks leven’ (uitgeverij Asoka).

ⁱ Paquita C de Zulueta, Developing compassionate leadership in health care: an integrative review, Journal of Healthcare Leadership, 18 December 2015, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29355200/>

ⁱⁱ Bart Kiers, Zet in op COMPASSIEVOL LEIDERSCHAP, Zorgvisie nummer 5 augustus 2021, <https://www.zorgvisie.nl/magazine-artikelen/zet-in-op-compassievol-leiderschap/>

ⁱⁱⁱ Lisa F. Berkman, Orfeu Buxton, Karen Ertel, Cassandra Okechukwu. Managers’ Practices Related to Work–Family Balance Predict Employee Cardiovascular Risk and Sleep Duration in Extended Care Settings, J. Occup Health Psychol. 2010 July. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20604637/>

^{iv} Sigal Barsade and Olivia A. O’Neill, Employees Who Feel Love Perform Better, HBR, January 13, 2014, <https://hbr.org/2014/01/employees-who-feel-love-perform-better>

^v Christian Greiser, Jan-Philipp Martini, and Nicole Meissner, Unleashing the Power of Mindfulness in Corporations, 26 april 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/unleashing-power-of-mindfulness-in-corporations>

^{vi} Dutton JE, Worline MC, Frost PJ, Lilius JM. 2006. Explaining compassion organizing. Adm. Sci. Q. 51(1):59-96, <https://journals.sagepub.com/doi/10.2189/asqu.51.1.59>

^{vii} Sigal Barsade and Olivia A. O’Neill, HBR, Employees Who Feel Love Perform Better, January 13, 2014, <https://hbr.org/2014/01/employees-who-feel-love-perform-better>

^{viii} Naomi Ellemers, Emotionele intelligentie is de sleutel tot een gezonde cultuur, Het Financieele Dagblad, opinie, 8 november 2021, <https://fd.nl/opinie/1418314/emotionele-intelligentie-is-sleutel-tot-gezonde-cultuur>

^{ix} Eveline Brandt, Joost van den Heuvel Rijnders, Terug naar het hart – compassie in het dagelijks leven, september 2021, Asoka

^x Nyenrode Nieuws, Een goede leider moet zichzelf steeds opnieuw uitvinden, 19 oktober 2021, <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/goede-leider-moet-zichzelf-steeds-opnieuw-uitvinden>

^{xi} Charlotte Post, Waarom bescheiden leiders meer succes hebben, MT.be, 25 mei 2021, <https://www.mt.be/leiderschap/waarom-bescheiden-leiders-meer-succes-hebben/16592>

^{xii} Amy J.C. Cuddy, Matthew Kohut, and John Neffinger, Connect, Then Lead, HBR Magazine (July–August 2013), <https://hbr.org/2013/07/connect-then-lead>

^{xiii} Christian Greiser, Jan-Philipp Martini, and Nicole Meissner, Unleashing the Power of Mindfulness in Corporations, 26 april 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/unleashing-power-of-mindfulness-in-corporations>