

Empathisch leiderschap is niet voor watjes

PETRA KUIPERS

EMPATHISCH LEIDERSCHAP IS NIET VOOR

WAJES

OVER MOED, INTEGRITEIT
EN DAADKRACHT

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vind je op www.boom.nl.

© 2024 Petra Kuipers | Boom

Omslagontwerp: Adept vormgeving

Opmaak binnenwerk: Adept vormgeving

Redactie: Wilma Schreiber

ISBN 9789024467525

ISBN e-book 9789024467532

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	9
Leeswijzer	15

HOOFDSTUK 1

Een nieuw imago voor empathisch leiderschap	21
1.1 De definitie van empathisch leiderschap	21
1.2 Het waarom van empathisch leiderschap	24
1.3 Medelijden, medeleven, compassie en empathie	33
1.4 Empathisch leiderschap, hoe ziet dat eruit?	38

HOOFDSTUK 2

Tijdgeest	47
2.1 Technologie	48
2.2 Overprikkeling	49
2.3 Mensbeeld	50

HOOFDSTUK 3

Nature, nurture & beyond	55
3.1 Menselijke natuur	55
3.2 Empathie-erosie	57
3.3 Een narcisme-epidemie?	58

UITSTAPJE

Empathiebootcamp bij overmaat of tekort	61
--	----

HOOFDSTUK 4

De basis	77
4.1 Grondbeginselen voor empathisch leiderschap	77
4.2 Empathisch leiderschap is maatwerk	79
4.3 SCARF – een gebruiksaanwijzing voor leiders	82

HOOFDSTUK 5

Zelfleiderschap	87
5.1 Je innerlijke huishouding	87
5.2 Emoties reguleren	88
5.3 Je persoonlijke filter	92
5.4 Cultiveer nabijheid	96
5.5 Zelfreflectie en introspectie	102

HOOFDSTUK 6

Empathische communicatie	107
6.1 Communicatie is relatie	107
6.2 Empathisch luisteren	108
6.3 Empathische taal	115
6.4 Non-verbale communicatie	124
6.5 Verbindend vergaderen	127
6.6 De kunst van verbinding op afstand	134

HOOFDSTUK 7

Waarachtige conversaties	143
7.1 Echte gesprekken	143
7.2 Feedback en aanspreken	151
7.3 Waarachtig confronteren	156
7.4 De waarde van constructief conflict	160
7.5 Ingrijpen en begrenzen	166

HOOFDSTUK 8

Empathisch leiderschap en besluitvorming	173
8.1 De kwaliteit van relaties centraal	173
8.2 Intuïtie en je innerlijk kompas	175
8.3 Een empathisch besluitvormingsproces	179
8.4 Uitdagingen en valkuilen	185

EPILOOG

Een empathierevolutie	191
 Bronnen	 197
Dank	203
Over de auteur	207



INLEIDING

Terwijl ik 's avonds door de stad rijd, zie ik de lichtjes schijnen uit de hoge flatgebouwen. Sommige hebben een gele gloed, andere een koel wit-blauw schijnsel, of het licht komt van de hysterische flikkeringen van een televisie. Elk lichtje verraadt de aanwezigheid van mensen, ieder met een eigen verhaal, geschiedenis, ideeën, wensen en zorgen. In elk van die betonnen hokjes heerst op enig moment vreugde, verdriet, hoop en vrees. Dat gaat aan geen enkele deur voorbij. Die menselijke ervaring, dat is wat ons allen bindt. Ongeacht onze herkomst, ons verhaal, ons karakter, onze opleiding of politieke opvatting; ieder van ons is onderhevig aan hetzelfde spectrum van gevoelens, emoties, dromen en angsten. Toch merk je in het dagelijks leven meer van de hokjes en de betonnen muren dan van onze gedeelde menselijkheid. Dat houdt me bezig.

De kloof tussen jong en oud, stad en platteland, arm en rijk, links en rechts wordt steeds groter, en het begrip voor elkaar evenredig kleiner. Onze politici zijn vooral met elkaar aan het bakkeleien, terwijl het land juist sturing en perspectief nodig heeft. We voelen ons steeds minder betrokken bij elkaar en versplinteren verder. Je ziet dat niet alleen in de politieke arena maar ook op social media en aan de verbubbeling in de samenleving. We ontmoeten elkaar minder en de onbekende ander voelt al snel als een bedreiging.

Waar verschillende meningen elkaar nog wel ontmoeten, leidt dit zelden tot diepere inzichten. Je hoeft maar een talkshow aan te zetten en je ziet hoe doelbewust mensen tegenover elkaar aan tafel worden gezet die het niet met elkaar eens zijn. In plaats van een dialoog waar enig perspectief uit kan ontstaan, zie je een debat waarin elke deelnemer wil winnen. Er is verharding in allerlei thema's. Mensen zijn overprikkeld en reageren direct en ongefilterd. Dat leidt tot steeds extremere en hatelijkere uitingen en veroorzaakt hoogoplopende emoties aan de talkshowtafel, aan de keukentafel en aan de vergadertafel.

Wat is hier aan de hand?

Het is op zich niet zo vreemd dat maatschappelijke onrust ons beïnvloedt. Ik voel het zelf ook. Het nieuws maakt me moedeloos, dreigende klimaatscenario's machteloos en oplopende politieke spanningen angstig. De korte lontjes in de supermarkt of het verkeer, de cancelcultuur waarbij je plots uit de gratie bent als je iets verkeerd doet of zegt, de groeiende lijst van gevoelige onderwerpen die we tijdens feestdagen beter niet kunnen aansnijden. Ik word er verdrietig van. Natúúrlijk doet dat iets met ons. Hoe we ons voelen beïnvloedt nu eenmaal hoe we ons gedragen en hoe we ons tot elkaar verhouden.

Je ziet dit terug op de werkvloer. Voor mijn werk als facilitator, spreker en organisatieadviseur kom ik bij veel verschillende soorten organisaties over de vloer en daar zie ik hoe elke organisatie in feite de samenleving in het klein is. Wat we op collectief niveau zien gebeuren, wordt weerspiegeld op de werkvloer. Vaak zelfs uitvergroot. Ik kom in organisaties waar mensen bij de koffieautomaat steen en been klagen over wat er mis is, maar zwijgen tijdens overleggen. Ik merk dat er veel gesproken wordt, maar zelden echt geluisterd. Ik tref teams met slepende conflicten en afgehaakt personeel. Ik spreek mensen die zich verscheurd voelen tussen zich uitspreken en de angst om verstoten te worden. Er lekt veel energie weg naar discussies, misverstanden, onduidelijkheid – kortom, naar gedoe. De cijfers liegen er niet om: slechts 13% van de werknemers voelt zich betrokken, 72% valt onder 'quiet quitters', 20% ervaart burn-outachtige klachten, en 38% van Generatie Z zegt zich dagelijks gespannen te voelen. We kunnen dus rustig spreken van een crisis in het welzijn op de werkvloer.

Hoe heeft het zover kunnen komen? Dat vroeg ik me af. Want ik spreek genoeg bevroren leidinggevendenden die de dynamiek in hun organisatie dolgraag willen veranderen. Die niet willen bijdragen aan het probleem, maar juist deel van de oplossing willen zijn.

Als leider ben je zowel onderwerp als lijdend voorwerp van deze situatie. Je beseft dat je een cultuurdrager voor je omgeving bent, maar tegelijkertijd ben je zelf ook niet immuun voor alle turbulentie. Je voelt je verantwoordelijk voor het welzijn van je mensen, maar

in de dagelijkse realiteit besteed je veel van je tijd en aandacht aan bemiddelen, verduidelijken, het blussen van brandjes en zorgen dat iedereen gewoon aan het werk kan. De werkdruk is hoog, er is altijd te weinig tijd en je hebt bovendien geen flauw idee hoe je hier iets aan kan veranderen. Waar begin je, en hoe pak je dat precies aan? Heeft het wel zin als die onrust op allerlei andere plekken gewoon blijft bestaan? Is dat niet dweilen met de kraan open?

Een ander perspectief

Als je van het bovenstaande een tikje moedeloos wordt, lees dan vooral verder. Want geloof het of niet: dit is een optimistisch boek. Er wordt genoeg geschreven over wat er mis is in de wereld en op de werkvloer. Mijn intentie is je een ander, positief perspectief te bieden en je inzichten en vooral veel concrete handvatten te geven waarmee je dat in de praktijk brengt.

We mogen namelijk zeker niet onderschatten dat de werkvloer niet alleen een afspiegeling is van de samenleving. Andersom heeft het ook de potentie om nieuwe patronen in de samenleving te verspreiden. Wat we op de werkvloer ervaren, blijft niet binnen de muren van de organisatie of beperkt tot kantooruren. Daar kan een andere vorm van leiderschap het verschil maken. Dat effect kan zich verspreiden tot ver buiten de organisatie.

Kijk je naar hoe we nu leven, dan is de werkvloer vaak de enige plek waar we nog mensen uit verschillende bubbels ontmoeten. In onze vrije tijd omgeven we ons vooral met mensen op die op ons lijken, omdat we ons in hun gezelschap prettig en begrepen voelen. Dus bewegen we een groot deel van onze tijd tussen mensen die een leven hebben dat vergelijkbaar is met het onze: in onze vriendenkring, bij de voetbal, de bridgeclub of de fanfare, in ons buurtje en op vakantie. Maar op het werk is jouw specifieke bubbel geen selectie criterium. Het belangrijkste is de bijdrage die ieder kan leveren, niet of we allemaal op elkaar lijken. Veel werkomgevingen zijn dan ook een laatste biotoop waar mensen uit verschillende bubbels actief met elkaar te maken hebben – geen wonder dat we op het werk veel tijd en energie kwijt zijn aan het managen van gedoe.

Stel je eens voor wat er verandert als we in staat zijn om van organisaties gezonde en florerende ecosystemen te maken. Niet *ondanks*,

maar *dankzij* die bonte verzameling aan afkomsten, karakters, temperamenten en perspectieven. Dat is waar empathisch leiderschap het verschil maakt.

Empathie gaat over de kwaliteit van relaties. Of we het nu hebben over teams, organisaties of hele samenlevingen, het werkt op alle niveaus hetzelfde: een empathische cultuur ontstaat als de kwaliteit van relaties centraal staat. Empathisch leiderschap is daarvoor de accelerator. En succes – in de vorm van winst, mooie resultaten of een florerende community – is daarvan het natuurlijke gevolg.

Empathisch leiderschap

Dit boek is voor leiders. Ik kies bewust voor leiders als doelgroep omdat ik in mijn jarenlange ervaring in het werken met leiders en leiderschapsteams keer op keer heb gezien hoe kleine wijzigingen in mindset, stijl of aanpak kunnen leiden tot enorme positieve verschuivingen in de hele cultuur. Leiders beschikken door hun rol en positie over verschillende troeven om een krachtige motor van verandering te zijn. En de verandering die we op dit moment harder dan ooit tevoren nodig hebben, is een toename van empathie. We hebben behoefte aan leiders die niet verdelen maar verbinden. Die mensen ruimte geven om hun gedachten en ideeën te uiten. Leiders die eerst oprecht luisteren en willen begrijpen voor ze reageren. Leiders die transparant, helder en integer zijn. We hebben leiders nodig die van de werkplek een veilige haven weten te maken; een plek waar we elkaars perspectieven leren begrijpen, waarin we meningen tegen elkaar afzetten en met verschillen leren omgaan, terwijl we met elkaar werken aan een gezamenlijk resultaat.

In onzekere tijden bestaat een sterke neiging om ons vertrouwen te geven aan stevige leiders die compromisloos duidelijk en besluitvaardig zijn. Wereldwijd zien we dat momenteel gebeuren, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven, met verontrustende voorbeelden van polariserend leiderschap, dictatoriale trekken en zonnekoning-gedrag. Het is verleidelijk om te denken dat empathisch leiderschap het tegenovergestelde is van deze stevige, duidelijke en vastberaden aanpak, maar dat is een misvatting. De excessen die we waarnemen zijn problematisch juist omdat de factor empathie ontbreekt. Dáár

ligt het kernprobleem. Wanneer je echter stevigheid, duidelijkheid en besluitvaardigheid combineert met een fundament van empathie, dan creëer je een kracht die ongeëvenaard is.

Onterecht wordt empathie nog weleens op een hoop gegooid met termen als slap, zacht(aardig) of emotioneel. In dit boek ontdek je hoe empathie juist de meest krachtige en fundamentele leiderschapskwaliteit is uit het hele scala. Een capaciteit waar we in de huidige tijdgeest een schrijnend tekort aan hebben en die voorbij de etiketten soft of hard skill gaat. Empathie is geen teken van zwakte, maar een blijk van moed, integriteit en daadkracht.

Ja, maar hoe dan?

Als daar zo'n behoefte aan bestaat, waarom is empathisch leiderschap dan nog zo zeldzaam?

Daar bestaan meerdere redenen voor. Ten eerste ontbreekt het ons aan directe rolmodellen. Wij mensen leren en vormen cultuur door anderen na te bootsen, vooral degenen met enige autoriteit over ons, zoals onze ouders als we nog kind zijn en leiders in ons volwassen leven. Maar momenteel zijn rolmodellen voor empathisch leiderschap schaars, en al helemaal in het openbaar debat. Hoewel we best een idee hebben van hoe empathisch leiderschap eruit zou kunnen zien, ontbreekt het aan goede voorbeelden die ons kunnen inspireren.

Ten tweede hebben we een gebrek aan handelingsperspectief. We willen best empathisch zijn, maar de vraag is: hoe doe je dat precies? Dit boek biedt hierop een antwoord.

Ten derde lijden veel leiders aan handelingsverlegenheid. Wat betekent het voor onze status, ons imago, onze professionaliteit als we plotseling empathischer gaan handelen? Deze verlegenheid komt voort uit enkele onterechte aannames. Mogelijk zie je empathisch leiderschap door het traditionele filter van empathie als zachte vaardigheid. Maar in werkelijkheid is het de krachtigste kwaliteit die een leider kan bezitten. Het vormt het fundament van alle andere kwaliteiten en je zult ontdekken dat het beoefenen van empathisch leiderschap je impact juist enorm vergroot.

Daarnaast zitten achter handelingsverlegenheid vaak onbewuste belemmerende gedachten zoals: ben ik wel uit het goede hout ge-

sneden? Hoe reageert mijn omgeving als ik opeens dingen anders ga doen? Is mijn team wel in staat om te veranderen? En de meest venijnige: stel dat ik zelf de oorzaak blijf te zijn van het gedoe?

Ook al zul je tijdens het lezen van dit boek veranderen als leider, je omgeving zal vooral merken dat dingen lekkerder gaan lopen, dat de samenwerking verbetert en dat er meer positieve energie is. Je omgeving verandert omdat jij verandert.

Het *hoe* vormt een centraal thema. Met dit boek wil ik je de inzichten, methoden en voorbeelden geven waarmee je als leider in staat bent om door middel van empathisch leiderschap een empathische cultuur te realiseren. Een cultuur waarin mensen zich gezien en gehoord voelen, waarin het open en veilig voelt, waarin mensen zelf verantwoordelijkheid nemen, waarin minder energie weglekt naar gedoe en de aanwezige denkkraft beschikbaar blijft om te werken aan resultaten. Maar dit is niet voor watjes. Geen zachte heemeesters, geen eindeloos gepolder, wel: het stellen van duidelijke kaders, verantwoordelijkheid nemen en het niet uit de weg gaan van lastige situaties.

Met jouw vorm van leiderschap kun je het verschil maken, in negatieve of in positieve zin. Dit boek gaat over het laatste. Het is bedoeld voor leiders die willen bouwen aan een empathische werkcultuur, waar winst of mooie resultaten het natuurlijke gevolg van zijn.

“ Je kunt geen dag doorbrengen zonder impact te hebben op de wereld om je heen. Wat je doet maakt een verschil en jij kunt beslissen wat voor verschil je wilt maken. ”

Jane Goodall, Britse bioloog en primatoloog

LEESWIJZER

Dit boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel plaatst empathie in een bredere context. Allereerst plaats ik empathisch leiderschap in een ander licht, om voorgoed het zachte, slappe imago af te schudden. Het vormt het fundament onder alle andere leiderschapskwaliteiten. Empathisch leiderschap is niet alleen prettig voor medewerkers, maar in de huidige markt ook een aantrekkelijk concurrentievoordeel. In hoofdstuk 1 ontdek je waarom dat zo is en hoe deze krachtige vorm van leiderschap eruitziet. Hoofdstuk 2 nodigt je uit vanuit een ander standpunt te kijken naar de huidige tijdgeest. Met wat afstand kun je herkennen waarom we op dit moment in de tijd regelmatig een tekort aan empathie ervaren in het gedrag van mensen, binnen organisaties en in de samenleving als geheel.

Zijn wij mensen überhaupt wel empathisch? Is het aangeboren of aangeleerd? En hoe komt het dat we zo veel narcistisch gedrag zien? Op deze vragen vind je het antwoord in hoofdstuk 3.

Tussen het eerste en het tweede deel van het boek tref je een intermezzo. Een uitstapje voor iedereen die te veel of te weinig empathisch handelt. Je kunt dit beschouwen als een bootcamp waarin je aandachtspunten en oefeningen aangereikt krijgt waarmee je je empathie in de praktijk leert kanaliseren of juist cultiveren.

In het tweede deel van het boek maken we de sprong naar het *hoe* van empathisch leiderschap. Het geeft je de praktische instrumenten, oefeningen en voorbeelden om empathisch leiderschap in praktijk te brengen. In hoofdstuk 4 ontdek je de basis in de vorm van mindset, basishouding en grondbeginselen voor empathisch leiderschap. Hoofdstuk 5 leert je hoe je eerst jezelf kunt leiden, voordat je anderen kunt leiden. Door je bewust te zijn van je innerlijke beleavingswereld, je weerstand, je voorkeuren, je triggers, leer je steeds beter je innerlijke houding op orde te maken voor je reageert. Daardoor ben je als leider zowel stevig in je leiderschap als voorspelbaar en veilig in je gedrag.

De kwaliteit van de communicatie bepaalt de kwaliteit van relaties. En de kwaliteit van relaties bepaalt de organisatiecultuur. Daarom vind je in hoofdstuk 6 concrete modellen om empathisch te communiceren. Het zijn de niet gevoerde gesprekken, of de verkeerd gevoerde gesprekken, die maken dat medewerkers zich niet betrokken voelen, afhaken of vertrekken. En dat is zonde. Want er is een andere manier van gespreksvoering waarbij je uitdagende thema's niet uit de weg gaat en tegelijkertijd relaties verrijkt. Aan dit soort waarachtige conversaties is hoofdstuk 7 gewijd.

Empathisch leiderschap betekent niet dat je geen moeilijke beslissingen neemt of altijd consensus zoekt. Het gaat erom hoe je tot besluiten komt en hoe je ze implementeert; rekening houdend met de kwaliteit van relaties, maar zonder de zakelijke realiteit uit het oog te verliezen. In hoofdstuk 8 staan we stil bij deze delicate balans: hoe laveer je tussen participatie en daadkracht, tussen luisteren en knopen doorhakken?

De epiloog ten slotte is een oproep tot een empathierevolutie: een liefdevolle omwenteling, waarbij we steeds opnieuw de menselijkheid centraal stellen in wat we doen en zeggen. Dat brengt een niet te stuiten beweging op gang die een krachtig tegengeluid vormt tegen polarisatie en verstikkende systeemwerkelijkheden.

Empathisch leiderschap hoeft niet uitgevonden te worden; het bestaat al. Tijdens het schrijven van dit boek heb ik empathische leiders geïnterviewd met verschillende achtergronden – variërend van de overheid tot een beursgenoteerd bedrijf, van het ziekenhuis tot de gevangenis. Ik was benieuwd naar hun ervaringen, hun aanpak, maar ook hun dilemma's en uitdagingen. De verschillende perspectieven en invalshoeken die zij schetsten, gaven een inspirerend inzicht in de vele verschillende vormen die empathisch leiderschap kan hebben. Door het boek heen tref je interviewfragmenten met acht van deze leiders.

Hoe kun je dit boek het beste lezen? Misschien ben je een lezer zoals ik zelf ben en vind je het heerlijk om gewapend met een markeerstift een boek van kaft tot kaft door te pluizen. Misschien wil je vooral meer weten over de betekenis en rol van empathie en empathisch leiderschap. Begin in dat geval gewoon bij het begin.

Heb je het gevoel dat je te veel of juist te weinig empathie hebt als leider, dan is het uitstapje tussen het eerste en tweede deel met het empathiebootcamp voor jou relevant.

Ben je vooral geïnteresseerd in empathisch leiderschap in de praktijk, dan kom je helemaal aan je trekken in deel 2. Vooral de praktische oefeningen en voorbeelden in de kaders zullen je helpen om empathisch leiderschap in praktijk te gaan brengen.

Kortom: voor elk type lezer is er een eigen manier om waarde uit dit boek te halen. De twee delen, maar ook de losse hoofdstukken, zijn los van elkaar te lezen. Voel je vrij om eruit te pikken wat voor jou relevant is en er vervolgens een eigen draai aan te geven. Want pas als je het helemaal van jou maakt en het actief in de praktijk toepast, gaat de inhoud echt leven en zul je ervaren wat het effect daarvan is op je leiderschap.

Om de leesbaarheid te bevorderen gebruik ik in dit boek de vormen 'hij' en 'hem' waar ik ook mensen met andere genderidentiteiten bedoel.



Als lezer van dit boek kun je extra oefeningen, verdieping en checklists downloaden op www.empathischleiderschapisnietvoorwatjes.nl/ boekbonus

DEEL 1:

EMPATHIE IN DE BREDERE CONTEXT

