



Kompassie is leiderschap

In dit artikel beschrijven de auteurs drie k-competenties als invulling van innerlijk leiderschap: kompassie, kwetsbaarheid en kracht. Ze leggen de verbinding met leiderschap vanuit systeendenken en geven een aantal handvatten om deze persoonlijke competenties om te zetten in concrete acties. Met leiderschap vanuit de 3-K's creëren leiders teams die zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en organisaties waarin resultaat en zingeving hand in hand gaan.

Leiderschap in een organisatie, of dat nou als teamleider, manager of directeur is, kenmerkt zich door een innerlijke houding en een aantal persoonlijke competenties. Het is lastig om uitdrukking te geven aan wat innerlijk leiderschap behelst, omdat de taal waar we beschikking over hebben veelal taal is van 'uiterlijk' leiderschap. In dit artikel gaan we op zoek naar nieuwe taal die uitdrukking geeft aan wat innerlijk leiderschap behelst.

We beschrijven de drie k-competenties kompassie, kwetsbaarheid en kracht als invulling van innerlijk leiderschap. We leggen de verbinding met leiderschap vanuit systeemdenken en geven een aantal handvatten om deze persoonlijke competenties om te zetten in concrete acties. Het aangrijpingspunt hiervoor is de samenwerking in teams waarin de competenties van de leider vorm en inhoud krijgen. Het resultaat is een gedeelde visie en gedeeld eigenaarschap, twee belangrijke voorwaarden om gemeenschappen te creëren waar creativiteit, plezier en verbondenheid met de doelen van de organisatie hoogtij kunnen vieren. Zo zijn organisaties werkelijk plekken waar resultaat en zingeving hand in hand gaan.

Kompassie

Kompassie in leiderschap begint bij het scherp hebben van het eigen kompas: waar kom ik vandaan, waar sta ik nu en waar wil ik naartoe? Wat is de fase waar de organisatie, mijn team, of mijn teamleden in zitten? Waar zitten overeenkomsten, en waar verschillen? Wat staat mij te doen om verschillen te overbruggen, in mezelf en in de organisatie? En welke belemmeringen ervaar ik daar in? Je innerlijke kompas is in feite kennis van eigen sterktes en zwaktes en die van de ander, dat met kompassie overzien en daar naar handelen.

In organisaties gaat het vaak over commitment, maar dat is te eenzijdig. Verbonden zijn aan de missie en de doelen van de organisatie is één, je hebt ook een kompas nodig waar je op koerst. Kompassie veronderstelt het vermogen om overstijgend te kijken en te handelen. In mildheid, vanuit weten of wellicht beter nog, vanuit nieuwsgierigheid en niet weten. Vragen stellen is vaak zo veel effectiever dan antwoorden hebben. Maar wel met het vermogen op het juiste moment antwoorden te formuleren en knopen door te hakken. Het behoeft geen betoog dat een besluit, genomen vanuit kompassie en overzicht op termijn duurzamer is.

Primair proces

De aansluiting vanuit kompassie komt vanzelf als de focus van een leider gericht is op het primaire proces. Vanzelfsprekend is strategisch inzicht van belang en uiteraard bepaalt een heldere positionering in de markt de toekomst. Maar uiteindelijk wordt de boterham van de leider nu en morgen belegd bij de gratie van het werk dat in het primaire proces wordt gedaan. Het product of de dienst die

In minder dan 50 woorden

- Leiderschap kenmerkt zich door een innerlijke houding en persoonlijke competenties.
- Drie K-competenties staan centraal: kompassie, kwetsbaarheid en kracht.
- Leiders die over de drie K-competenties beschikken, hebben zicht op de informele processen vanuit systeemdenken.
- Leiderschap vanuit de drie K's leidt tot een gedeelde visie en eigenaarschap.

wordt afgeleverd, en de mensen die dat product maken, of de dienst leveren. Als dat besef scherp voor ogen wordt gehouden zoekt een leider de aansluiting met wat er in het primaire proces leeft, wat daar gebeurt.

Leiderschap is zo te bezien als facilitaire dienst voor het primaire proces. De leider als facilitator, als de brug tussen primair proces en strategie. En dat krijgt vorm in kleine en grote dingen. Wat je dan niet meer zal zien bijvoorbeeld zijn marketingcampagnes waar de top van gaat glimmen maar waar de mensen in het bedrijf zich niet echt in herkennen of zelfs grappen over maken omdat de werkelijkheid anders is. Dit werkt vervreemding in de hand, in eerste instantie voor de werknemers en uiteindelijk ook voor de klant.

In het boeddhisme is kompassie een bekend begrip. Een vorm van liefde waarbij je je niet zo zeer verplaatst in de belangen en behoeften van de ander maar deze wel kent, je ermee verbindt. Een metafoer in het boeddhisme is die van een kristal: je ziel is een heldere kristal en neemt de kleur aan van de omgeving. Een kristal op het gras wordt groen maar dezelfde kristal in een veld vol bloemen neemt de kleuren van alle bloemen op. Kristal blijft altijd helder in vorm en eigenheid, de meest zuivere vorm van aansluiten.

Kwetsbaarheid

Wellicht klinkt dit wat 'soft'. Want om zo helder, schoon als kristal te zijn en een beetje leuk die kleuren van anderen aan te nemen, is dat niet te kwetsbaar? Waar blijf je zelf dan? Hoe tegenstrijdig ook, veel leiders vonden antwoorden op complexe problemen door te beginnen met niet weten, geen antwoord hebben. Vanuit niet weten wordt zoeken naar antwoorden een gezamenlijk proces. Een proces waarbij een ieder die meepraat zich eigenaar kan voelen van het probleem en zeker ook van de oplossing. Dat vraagt lef. Niet lef in de zin van stoer doen. Neen, lef om je kwetsbaar op te stellen. Vragen stellen en de tijd nemen om te luisteren naar de antwoorden is iets anders dan een vraag stellen en weten welk antwoord je wilt horen. Het maakt andere talenten los, en zet een proces van innovatie in gang. Maar wel anders dan de innovatie die op de afdeling research en innovatie plaatsvindt. Het een sluit het ander niet uit maar vaak wordt vergeten dat het een niet zonder het ander kan.

Naast het lef dat je nodig hebt om in je eigen team kwetsbaar te zijn, heb je dat ook nodig in het leggen van verbindingen naar andere afdelingen. Informatie vanuit het primaire proces is belangrijk als voeding voor stafafdelingen die net als alle anderen tot doel hebben om het bedrijf stevig neer te zetten en stevig te houden. Zo draagt de leider en draagt het team bij aan het grotere geheel.

En dat gaat ook nog verder dan alleen het eigen bedrijf. Openstaan voor wat er leeft stopt niet bij de receptioniste bij de entree van het bedrijf maar legt ook verbindingen met de buitenwereld. Mensen nemen delen van de buitenwereld mee naar binnen en andersom: het feestje waar het

is, om echt te weten wat er speelt en de aansluiting te zoeken vanuit 'niet-weten'. Systeemdenken geeft leiders het vermogen om deze schijnbare tegenstelling te overbruggen. Vanuit systeemdenken zoek je naar oplossingen voor problemen zonder schuldigen aan te wijzen. Je zoekt daarentegen naar inzicht in hoe een systeem, met mogelijk ongewenste patronen of resultaten, zichzelf in stand houdt. Daarvoor is het vermogen nodig om een beeld te vormen van het onderhuidse proces, de opvattingen die het gedrag bepalen. Leiders die beschikken over de 3K-competenties zoals hierboven beschreven, hebben dit vermogen. Je krijgt immers alleen maar zicht op de informele processen (waar

Systeemdenken geeft leiders inzicht in hoe een systeem – met mogelijk ongewenste patronen of resultaten – zichzelf in stand houdt

even over werk ging, de buurman die laatst vroeg waar je ook alweer werkte en of jullie ook iets doen aan....

Kracht

Oké, kompas(sie), kwetsbaarheid, kristal, dat is nogal wat... Voordat men denkt dat dat kompas vanuit kompassie en in kwetsbaarheid wellicht te veel kanten op kan gaan, want zo veel mensen zo veel smaken, is het goed om de derde persoonlijke competentie van een leider te introduceren, namelijk die van kracht. Kompassie en kwetsbaarheid is gelijkwaardig verbonden aan kracht, als een triade in evenwicht. Kracht in de zin van resultaatgericht, besluitvaardig en regelmatig onconventioneel. Dat resultaten geboekt moeten worden en besluiten genomen, geen twijfel mogelijk. Kracht komt het primaire proces ten goede. Een dienend leider die zich tot taak stelt het primaire proces te faciliteren neemt ook de verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan de resultaten. Het zullen resultaten zijn die niet alleen geboekt worden. Er is een proces van verbinding aan voorafgegaan en er zullen meerdere eigenaren van die resultaten op verschillende plekken in en buiten het bedrijf zijn. Dat zijn degenen die zich gezien en gehoord voelen en ook trots zijn omdat zij weten dat hun bijdrage er toe deed en doet.

Leiderschap vanuit systeemdenken

Werken aan je positionering als leider vanuit kompassie vraagt lef. Zeker in organisaties met een sterke top-downcultuur is het voor leiders lastig, zelfs als de wil er

onuitgesproken gedachten en regels hun werk doen) door niet te weten, en inhoud, procedure en proces los te laten, en nieuwsgierig te zijn naar de antwoorden uit het team.

Als je het spontane interactieproces durft te volgen, juist op de onverwachte momenten, krijg je zicht op de *feedbackloops*. Je gaat zien welke acties elkaar versterken en welke acties elkaar belemmeren en wat de versterkende en belemmerende opvattingen zijn in het systeem. De focus van de aandacht van de leider ligt hierbij meer op de interactie dan op de individuele inbreng. Er is aandacht voor het individu, maar niet zozeer applaus voor een briljante opmerking, maar meer voor diens bijdrage aan het grotere geheel.

De leider focust op de interactie in het team. Zie je als leider de hele ijsberg, dus ook hetgeen zich onder het wateroppervlak afspeelt? Hoe houden teamleden elkaar in de tang en welk effect heeft dat op het resultaat?

Door tijd te nemen voor het observeren van de interactie en dit bespreekbaar te maken, wordt een gezamenlijke ervaring gecreëerd, en worden patronen zichtbaar gemaakt. Kijken vanuit systeemdenken biedt de leider zo een kleine voorsprong in overzicht. Het is de bedoeling van de dienend leider dat het team hem hierin gaat inhalen.

Leiderschapskompassie in actie

Zo gezegd is het inzetten van de 3 K's heel simpel omdat het heel nabij begint: in je eigen team, met je eigen mt. Weet jij wat er speelt in jouw team? Wordt de agenda bepaald door het jaarplan, kengetallen en meetmomenten



of vaker nog, actuele ad-hocproblemen die resultaten in de weg staan? Wat zijn de thema's die dwars door agendapunten heen spelen maar niet benoemd worden? Zijn die er of heeft ieder teamlid een eigen 'agenda'? Of ben je een

te realiseren, maar ook vanuit compassie aansluiting te zoeken met het team en het primaire proces te dienen. Dit geeft je ook zicht op de meetlat, het beeld van welke competenties nodig zijn om die visie te realiseren, het gewenste gedrag. In de stilte van de observatie van de interactie, krijg je beeld van de interactie en wat het team daarin aan huidig gedrag laat zien. Je krijgt wellicht ook zicht op de patronen die het gewenste gedrag belemmeren. Wat valt je daarin op? Hoe zet je je kwetsbaarheid in om deze patronen bespreekbaar te maken? Zet je je kracht in, of zet je kracht en wat is daarvan het effect? Heb je compassie met het niet weten van je teamleden die misschien niet weten welk gedrag wel passend is om de stap voorwaarts te kunnen zetten? Heb je het lef om belemmerende patronen bespreekbaar te maken, en durf je de tegenreactie te incasseren? Heb je het lef om de patronen niet te labelen als weerstand, maar als gewoonte... En ook je eigen bekende neiging om te oordelen te sturen of kracht te zetten uit te stellen, in nieuwsgierigheid welk interactieproces dat op gang brengt?

Met leiderschap vanuit de 3-K's creëer je een team dat zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden, van buiten naar binnen denkt en van binnenuit een antwoord heeft naar buiten. Vanuit het volste vertrouwen dat de benodigde kwaliteit intrinsiek wordt aangesproken, klanten daar baat bij hebben en de resultaten vanuit zingeving behaald worden.

Hoe vaak slaat jouw kompas tijdens een bijeenkomst even een andere kant op en negeer je dat?

leider die de thema's en belemmeringen wel kent maar het liever in een bilateraal overleg bespreekt? Als dit aan de orde is wordt het lastig om vanuit je kompas voorzitter te zijn, het enige houvast is je papieren agenda. Prettig, maar onvolledig. Hoe vaak slaat jouw kompas tijdens een bijeenkomst even een andere kant op en negeer je dat? Vanuit aansluiting en in compassie voorzitten betekent dat mensen zich gezien en gehoord weten; eerder dan dat je ervoor zorgt dat jouw briljante oplossing gehoord, en daarmee jijzelf gezien wordt. Met dit voorbeeldgedrag bouw je uiteindelijk aan een cultuur waar duurzame besluiten genomen worden omdat men weet dat er met elkaar gezocht is naar antwoorden op vragen vanuit dat wat er werkelijk is.

Leiderschap vanuit bovenbeschreven uitgangspunten, heeft tot doel om eigenaarschap te beleggen in het team. Je kompas heb je nodig om niet alleen het toekomstbeeld

Auteurs

Wenda Tijssen werkt als interim-manager, adviseur en bemiddelaar tussen organisatie en interim-managers. Zij is op afstand betrokken bij de totstandkoming van het boek 'Dienend Leiderschap' vanuit Kernconsult. In 2007 startte zij DIT: Duurzame Interventies Tijssen. www.dit.nu

Roy de Brabander legt vanuit zijn rol als adviseur, coach en trainer als systeemdenker verbindingen en stimuleert opdrachtgevers en klanten zich deze verbindingen eigen te maken. Hij is medeauteur van het werkboek 'Teamcoaching: en nu echt aan de slag!' en van de coachingbox. Hij is mede-eigenaar van de DVD 'Team in Beeld'. www.roydebrabander.nl