

The Mind of the Leader

Hoe je jezelf, je team
en je organisatie naar
uitzonderlijke resultaten leidt

RASMUS HOUGAARD



Inleiding

In de zomer van 2005 kondigde de CEO van Accenture, Pierre Nanterme, aan dat de wereldwijde aanbieder van professionele diensten zijn prestatie-managementsysteem zou herzien. Het bedrijf was van mening dat het systeem na tientallen jaren goede diensten te hebben be- wezen nu vooral demotiverend werkte. De medewerkers in de verschil- lende landen waren veranderd. Accentures mensen, en ook die van jouw bedrijf, raken niet langer gemotiveerd als ze slechts een cijfer op een pres- tatieschaal zijn. Werknemers zijn tegenwoordig steeds meer op zoek naar zingeving, menselijke contacten en echt geluk, en hebben de wens om iets positiefs aan de wereld bij te dragen. Nanterme en zijn team realiseer- den zich dat Accenture een andere manier van leiderschap nodig had om te kunnen voldoen aan deze basale menselijke verlangens en dat ze de ruim 425.000 medewerkers meer bij het bedrijf moesten betrekken om hen te kunnen blijven motiveren.

Accenture is geen uitzondering. Op dit moment vindt er wereldwijd een verandering plaats in het management van duizenden progressieve organisaties, zoals Marriott, Starbucks en LinkedIn. De vraag die de lei- ders van deze organisaties zichzelf stellen is: 'Hoe kunnen we meer menselijkheid aan ons leiderschap toevoegen en een cultuur ontwikke- len waarin onze mensen centraal staan, en zowel de werknemers als de leidinggevenden veel meer voldoening uit hun werk halen en meer be- trokken zijn bij het bedrijf?'

Mensen hebben allemaal een basale behoefte aan zingeving, geluk en menselijke contacten. Ook willen ze iets positiefs bijdragen aan hun ge- meenschap. En niet alleen thuis, maar ook op hun werk en in de wijde

wereld. Dat we ons daarvan bewust zijn is één ding, ernaar handelen is iets geheel anders. Als we de intrinsieke motivatie van medewerkers willen stimuleren, hebben we leiders en organisaties nodig die oog hebben voor deze behoeften. Vooruitstrevende organisaties en leiders zijn zich daar steeds meer van bewust en handelen daar ook naar. Javier Pladevall bijvoorbeeld, de CEO van Audi Volkswagen in Spanje, zei het volgende toen we hem hierover spraken: 'Bij modern leiderschap draait het erom dat je afleert om een manager te zijn en weer aanleert om een mens te zijn.'¹

In *The Mind of the Leader* bieden we je handvatten voor hoe je dit kunt doen. We beschrijven hoe leiders leiding kunnen geven aan zichzelf, hun medewerkers en hun organisaties om de intrinsieke motivatie te stimuleren, culturen te ontwikkelen waarbij de mens centraal staat en uiteindelijk buitengewone resultaten te boeken.

Hoe belangrijk is dan de boodschap van dit boek? Dat illustreren we met dit voorbeeld: uit een onderzoek van McKinsey & Company dat in 2016 werd gepubliceerd, blijkt dat van meer dan 52.000 ondervraagde managers 86 procent zichzelf als een inspirerend leider en goed rolmodel bestempelt.² Dat staat echter lijnrecht tegenover hoe medewerkers hun leiders zien. Een onderzoek naar betrokkenheid dat in 2016 door Gallup werd uitgevoerd, heeft aangetoond dat 82 procent van de werknemers hun leiders in het geheel niet inspirerend vindt. Uit hetzelfde onderzoek bleek ook dat slechts 13 procent van alle werknemers over de hele wereld zich betrokken voelt bij zijn of haar werk, terwijl 24 procent in het geheel niet bevlogen of betrokken is.³

Dit ogenschijnlijke gebrek aan goed leiderschap komt niet door een gebrek aan inspanningen. Volgens een recent uitgevoerd onderzoek investeren organisaties over de hele wereld ongeveer 37 miljard euro in leiderschapsprogramma's.⁴ Dat is heel veel geld, maar het levert kennelijk weinig op. Wat gaat er mis?

Het komt deels doordat het bestaande systeem niet langer goed werkt. Onderzoek door Dacher Keltner, professor in de psychologie aan de University of California, heeft aangetoond dat wanneer leiders zich machtig voelen hun goedgezindheid afneemt. Leiders zijn drie keer vaker dan medewerkers lager in de hiërarchie geneigd om hun collega's te onderbreken, te multitasken tijdens vergaderingen, met stemverheffing te spreken en anderen te beledigen. Keltner ontdekte ook dat lei-

ders veel vaker dan anderen grof, egoïstisch of onethisch gedrag vertonen.⁵ Dit helpt allemaal niet om onze intrinsieke motivatie te stimuleren.

Hoewel de 37 miljard euro die wordt uitgegeven aan leiderschapstrainingen misschien de effectiviteit van leiders positief beïnvloedt – tenminste, als het puur zakelijk gezien alleen om de winst gaat – is er toch echt iets meer nodig: leiderschap dat resulteert in betrokken medewerkers wordt gekenmerkt door menselijkheid en heeft aandacht voor de menselijke behoeften van alle medewerkers.

En dat begint allemaal in het brein van de leider.

Peter Drucker, pionier op het gebied van leiderschap, zei ooit: ‘Je kunt anderen niet managen als je niet eerst jezelf managet.’⁶ Als dit waar is, doen de meeste leiderschapsprogramma’s het verkeerd. De meeste opleidingen beginnen met vaardigheden op het gebied van strategie, het managen van mensen en financiën. Volgens Druckers visie begin je met zo’n benadering dus aan het eind en besteed je geen aandacht aan het begin. Het is alsof je een huis bouwt en begint met het dak.

Wij zijn het met Drucker eens dat leiderschap begint bij jezelf. Specifieker nog, het begint in je hoofd. Als je begrijpt hoe je hersenen werken, kun je op een effectieve manier leiding aan jezelf geven. Als je jezelf begrijpt en kunt managen, dan kun je ook anderen begrijpen en hen op een veel effectievere manier managen. Als je vervolgens anderen begrijpt en effectief kunt managen, kun je ook je eigen organisatie beter begrijpen en effectiever managen. Met effectief managen bedoelen we op zo’n manier leidinggeven dat je je eigen intrinsieke motivatie en die van je medewerkers stimuleert op basis van een bepaald doel. Als je daartoe in staat bent – en we hebben gezien dat met oefening en volharding iedereen daartoe in staat is – zullen je werknemers veel meer betrokkenheid en een hogere productiviteit aan de dag leggen. En belangrijker is misschien nog wel dat je hiermee zorgt voor meer geluk, sterkere banden tussen mensen onderling en een betere sociale cohesie in en buiten je eigen organisatie.

De afgelopen tien jaar hebben wij en onze collega’s bij Potential Project mindfulnessstrainingen gegeven aan tienduizenden leiders bij honderden bedrijven zoals Microsoft, de LEGO Group, Danone en Accenture. Er is vervolgens op een gedegen manier onderzoek naar de effecten daarvan gedaan en dat heeft aangetoond dat we opmerkelijke resulta-

ten hebben geboekt. Nu steeds meer werknemers op zoek zijn naar verbinding, zingeving en geluk hebben we onszelf de vraag gesteld wat leiders nog meer moeten doen om zichzelf, hun medewerkers en hun organisaties naar grotere hoogten te stuwen.

Hiertoe hebben wij en ons team onderzoek gedaan naar meer dan dertigduizend leiders van enkele duizenden bedrijven in meer dan honderd landen. We hebben uitvoerig gesproken met honderden topleiders. Daarnaast hebben we duizenden studies naar leiderschap bekeken die gericht waren op neurowetenschappen, leiderschap, organisatieontwikkeling en psychologie.

Op basis van ons onderzoek hebben we de conclusie getrokken dat er drie mentale eigenschappen zijn die tegenwoordig van essentieel belang zijn voor goede leiders: *mindfulness*, *selflessness* (onzelfzuchtigheid) en *compassion* (compassie), door ons afgekort tot *msc*: *msc*-leiderschap.

Hoe bereik je nu als leider *msc*-leiderschap en hoe kun je mensen op een intrinsiek niveau bij hun werk en de organisatie betrekken en hen stimuleren tot betere prestaties? Door eerst zelf actief te werken aan *mindfulness*, onzelfzuchtigheid en compassie, en vervolgens daaraan te werken bij je mensen en tot slot bij je organisatie. Dit boek neemt je aan de hand bij dit proces.

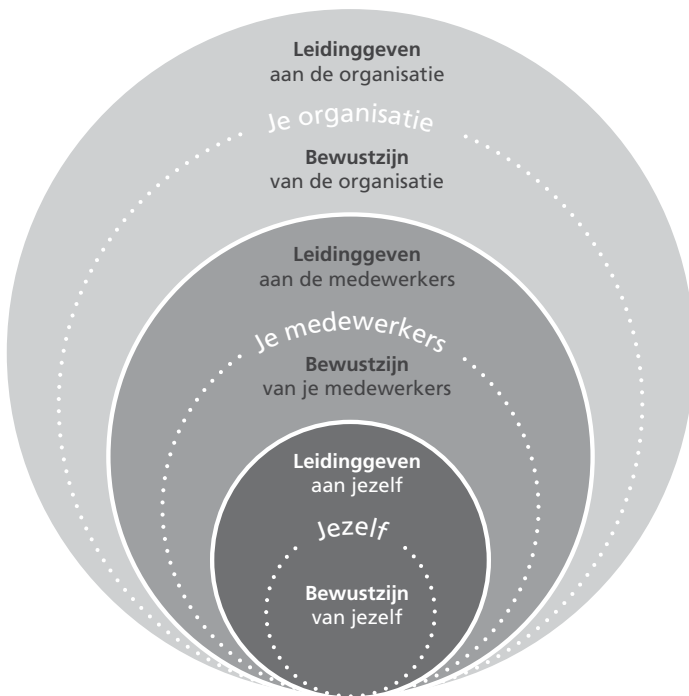
Omdat *msc*-leiderschap bij jezelf begint, bij je eigen brein, en zich vervolgens uitstrekt naar je medewerkers en je organisatie, hebben we dit boek zo ingedeeld dat je deze gehele reis van begin tot eind kunt maken. Als je begrijpt hoe je hersenen werken, kun je jezelf op een effectieve manier managen. Als je jezelf kunt managen, kun je ook anderen op een effectieve manier managen. En als je anderen kunt managen, kun je beter leidinggeven aan je organisatie. Deze structuur volgen we in dit boek en zie je terug in afbeelding I-1. In deel 1 besteden we aandacht aan jezelf managen. In deel 2 gaan we in op het begrijpen en managen van andere mensen. Deel 3 gaat over het begrijpen en managen van je organisatie.

Elk deel begint met een hoofdstuk over 'begrijpen': we helpen je te begrijpen hoe je eigen brein werkt, dat van je mensen en hoe het zit met het culturele brein van je organisatie. Daarna gaan we in elk deel nader in op praktische zaken en leggen we uit hoe je de drie componenten van *msc*-leiderschap – *mindfulness*, *selflessness* en *compassion* – verder kunt ontwikkelen en toepassen.

We zijn vol vertrouwen over de inhoud van dit boek. Tijdens het schrijven hebben we mogen meekijken over de schouders van reuzen: de meesters op het gebied van mindfulnessstrainingen, die ons al vele tientallen jaren inspireren, en de leidinggevendenden die hun kennis en de onderzoekers die hun bevindingen met ons hebben gedeeld. We nodigen je uit om aan deze reis te beginnen, maar wees ervan verzekerd dat je niet alleen bent. Duizenden mensen zijn je inmiddels voorgegaan en hebben zichzelf en de manier waarop ze leidinggeven drastisch veranderd. Je zult deelgenoot worden van een beweging en wij zullen je de hele tijd blijven steunen.

AFBEELDING I-1

De drie niveaus van leiderschap



1

De MSC-leider

Van oudsher zijn pogingen om betrokkenheid en productiviteit op de werkvloer te vergroten gericht geweest op externe factoren om mensen tevreden te stellen. Denk aan bonussen, salarisverhoging, een aangepaste werkomgeving, gratis eten, flexibele werktijden, enzovoort. Dat zijn allemaal mooie dingen, maar wel kortetermijnoplossingen. Ze werken een tijdje, maar de effecten worden minder als mensen het geld, de promotie, de voetbaltafel en de gratis energierepen gewoon beginnen te vinden. Alleen interne prikkels, zoals betekenisvolle betrokkenheid, verbondenheid en waardering, kunnen ervoor zorgen dat medewerkers zich op een dieper niveau betrokken voelen bij hun werk en ook op de lange termijn toegewijd en productief blijven.

Toen we spraken met Steven Worrall, managing director van Microsoft Australia, formuleerde hij het als volgt: 'In de jaren negentig hadden we het over een balans vinden tussen werk en privé. In deze tijd, waarin het werk dag en nacht doorgaat, is dat niet meer van toepassing. Nu hebben we het over betrokkenheid en voldoening. In de nabije toekomst zal het vooral gaan om zingeving en betekenis. Succesvolle leiders zullen in de toekomst voor hun mensen de weg vrijmaken naar oprecht geluk.'

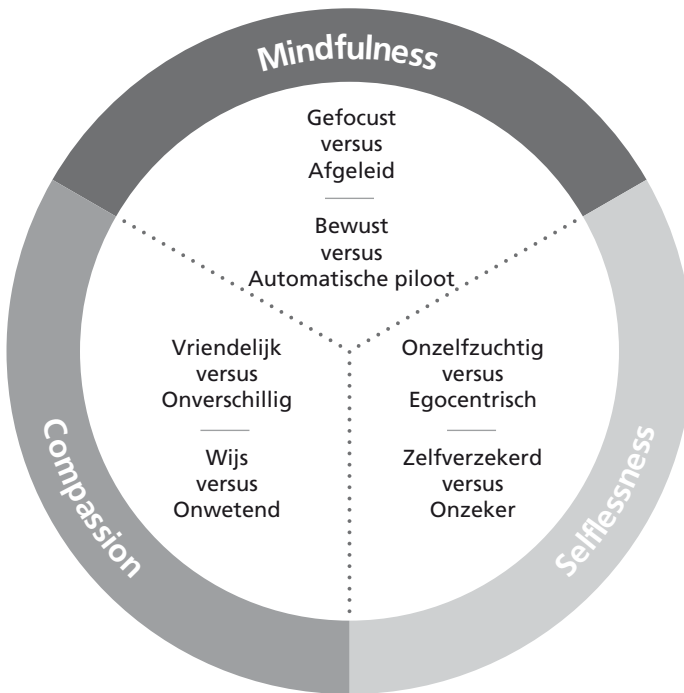
Als leiders florerende organisaties willen blijven ontwikkelen, moeten ze weten wat mensen echt belangrijk vinden. We willen allemaal gelukkig zijn. We willen allemaal een betekenisvol leven leiden en bij-

dragen aan het welzijn van anderen. Dit geldt ook in ons werk. Als we elke dag met een voldaan gevoel ons kantoor verlaten, komen we er met plezier terug om ons aan lastige projecten te wijden en zijn we bereid hard te werken. Als er sprake is van een betekenisvolle intrinsieke motivatie, zullen mensen elke dag, jaar in jaar uit, hun best blijven doen.

Hoe zorg je dan voor betekenis, verbondenheid en oprecht geluk bij de mensen aan wie je leidinggeeft? Ofwel, welke mentale kwaliteiten moeten leiders ontwikkelen om beter leiding te kunnen geven aan de veranderende beroepsbevolking? Op basis van uitgebreid onderzoek, waaronder vragenlijsten en beoordelingen van tienduizenden leiders, zijn wij bij Potential Project tot de conclusie gekomen dat er drie mentale kwaliteiten zijn die essentieel zijn voor het vergroten van betrokken-

AFBEELDING 1-1

msc-leiderschap



heid, geluk en productiviteit: mindfulness (M), selflessness (S – onzelfzuchtigheid) en compassion (C – compassie). Dit zijn de basiskwaliteiten van wat wij *msc-leiderschap* noemen. In afbeelding 1-1 zie je een samenvatting van deze drie kwaliteiten.

Ze zijn nauw met elkaar verbonden en versterken elkaar. Door mindfulness worden we onzelfzuchtiger, en onzelfzuchtigheid zorgt ervoor dat we meer compassie tonen. Meer compassie zorgt er weer voor dat we aandachtiger en onzelfzuchtiger zijn. Hoewel er leiders zijn die deze eigenschappen geheel zelfstandig hebben ontwikkeld, hebben we in de praktijk gezien dat deze eigenschappen kunnen worden aangeleerd, geoefend en versterkt.

In de volgende paragrafen gaan we nader in op deze drie eigenschappen.

Mindfulness (M) ontleed

Mindfulness verwijst naar iets wat je kunt doen en iets wat je kunt voelen. Hoe meer je mindfulness beoefent, hoe meer je het zult voelen. Bij mindfulness draait het om het bereiken van een grotere mentale effectiviteit, zodat je veel meer uit je mogelijkheden op zowel professioneel als persoonlijk vlak kunt halen. In deze context wordt met effectiviteit je vermogen bedoeld om je doelen, doelstellingen en wensen in je leven te realiseren.

Al duizenden jaren bestaan er methoden en technieken om mindfulness te trainen. In onze werkzaamheden bij organisaties over de hele wereld houden we een eenvoudige definitie van mindfulness aan, die dicht bij de oorspronkelijke betekenis ligt: aandachtig zijn, in het hier en nu, met een kalme, gerichte en heldere geest.

Het belangrijkste aspect van mindfulness is leren om je aandacht te beheersen. Als je dat kunt, kun je ook je eigen gedachten beheersen. Je leert om je aandacht te richten op datgene waar je voor kiest, of het nu deze bladzijde, een e-mail, een vergadering of iemand in je omgeving is. Je traint jezelf dus om meer aanwezig te zijn in het hier en nu.

Onlangs werd door onderzoek bevestigd wat mensen die mindfulness beoefenen al jaren roepen: mindfulness heeft een positieve invloed op onze geestelijke en lichamelijke gesteldheid en op onze professionele

prestaties.¹ Onderzoekers hebben aangetoond dat op lichamelijk vlak mindfulness training tot een versterkt immuunsysteem, lagere bloeddruk en een lagere hartslag leidt.² Daarnaast genieten mensen die mindfulness beoefenen een betere nachtrust en voelen ze zich minder gestrest.³

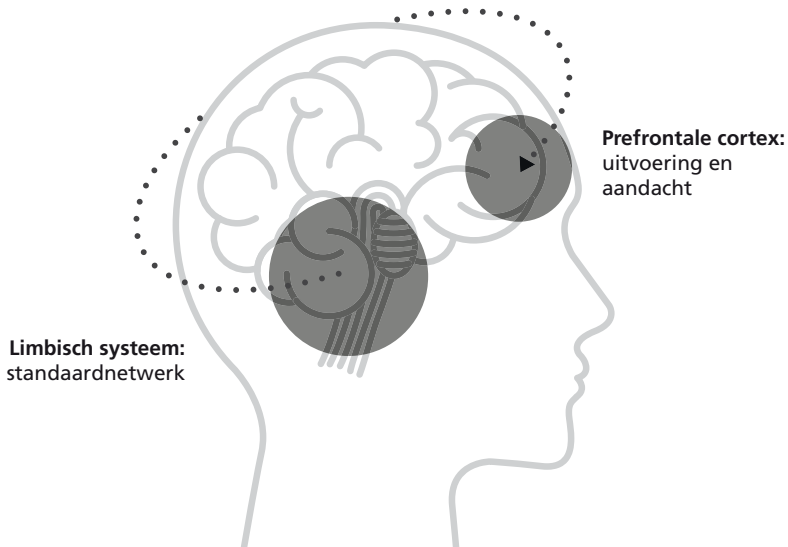
Mindfulness training zorgt voor een hogere dichtheid van de grijze cellen in de hersenschors, het deel van onze hersenen dat ervoor zorgt dat we rationeel denken en problemen kunnen oplossen.⁴ Hierdoor verbeteren ook onze cognitieve functies, waardoor ons geheugen beter wordt, we ons beter kunnen focussen, ons gedrag minder star is en we sneller reageren.⁵ Onderzoek heeft aangetoond dat al deze voordelen bij mensen die mindfulness beoefenen in een betere kwaliteit van leven resulteren.⁶

Ook binnen organisaties zijn de voordelen van mindfulness aangetoond. Jochen Reb, een onderzoeker aan de Singapore Management University, heeft de effectiviteit van een aantal van onze leiderschapsprogramma's bij de Carlsberg Group en If Insurance (een grote verzekeringsmaatschappij in Scandinavië) beoordeeld. Hij kwam tot de conclusie dat er al na negen weken training van slechts tien minuten per dag duidelijk waarneembare verbeteringen waren in de focus, het bewustzijn, het geheugen, de werkprestaties en de algehele voldoening die men uit het werk haalde. De deelnemers maakten ook melding van minder stress en een verbetering in de balans tussen werk en privéleven.⁷ Andere onderzoekers hebben ontdekt dat vergelijkbare voordelen van mindfulness training merkbaar zijn in de bedrijfsomgeving. Het gaat dan om verhoogde creativiteit en innovatie, verbeterde verhoudingen tussen werkgevers en werknemers, minder verzuim en meer ethisch verantwoorde beslissingen.⁸

Mindfulness heeft een nog veel krachtigere uitwerking dan de zojuist genoemde voordelen: het verandert op een positieve manier onze perceptie van de realiteit. Door herhaalde oefening zorgt mindfulness voor een verschuiving van onze cognitieve controle naar de prefrontale cortex van onze hersenen (afbeelding 1-2). Hierdoor kunnen we de wereld om ons heen, onze emoties en andere mensen bejegenen zonder het gevoel te hebben te moeten vechten of vluchten of direct te moeten reageren. Ook zullen we mentaal veel weerbaarder worden.⁹

Deze aanpassing in de neurologische verbindingen helpt ons om bewust situaties te beoordelen en beslissingen te nemen, waardoor we de

Cognitieve controle in de prefrontale cortex



valkuilen van onbewuste voorkeuren kunnen voorkomen. Als we meer vanuit de prefrontale cortex handelen, kunnen we ook het uitvoeringsgebied versterken, waar de controle over onze gedachten, spraak en bewegingen plaatsvindt.¹⁰ Als dit gebied goed ontwikkeld is, zijn we beter in staat om onszelf en anderen richting gedeelde doelen te sturen. Als er meer activiteit plaatsvindt in de prefrontale cortex, neemt onze neiging om afgeleid te raken af en zijn we meer aanwezig, gefocust en opmerkzaam. En het is ook niet geheel toevallig dat we door mindfulness gelukkiger worden. Hoe meer we aanwezig en opmerkzaam zijn, hoe gelukkiger we zijn bij alles wat we doen.¹¹

Mindfulness kent twee essentiële aspecten: focus en bewustzijn (*awareness*). Focus is het vermogen om je zonder enige moeite gedurende een langere periode te richten op de taak waarmee je bezig bent. Bewustzijn is het vermogen om verstandige keuzes te maken over de dingen waarop je je met volle aandacht gaat richten. Je bereikt optimale effectiviteit wanneer je tegelijkertijd gefocust en bewust bent.

Focus en bewustzijn vullen elkaar aan. Focus zorgt voor een stabielere bewustzijn, en bewustzijn leidt tot grotere gerichtheid op waar we mee bezig zijn. Ze werken altijd samen. Hoe meer gefocust we zijn, hoe bewuster we ook zullen zijn, en andersom. Met mindfulness training vergroot je zowel je focus als je bewustzijn.

In afbeelding 1-3 zie je dat mindfulness kan worden weergegeven in een matrix met vier vakken.

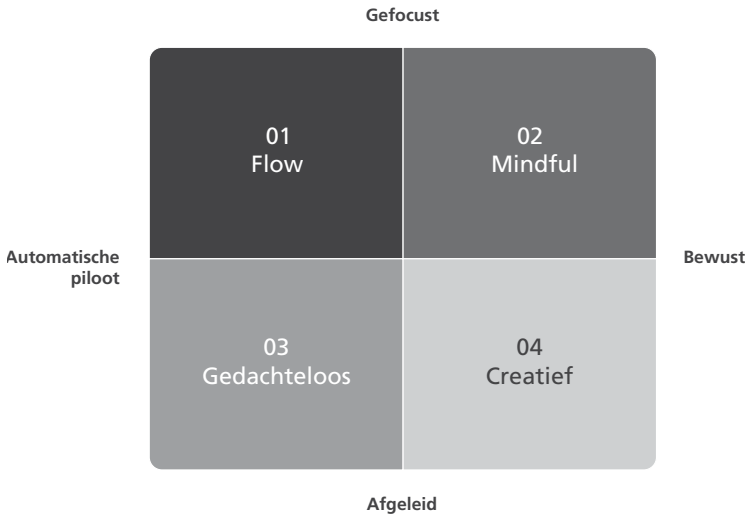
In het kwadrant links onder ben je niet gefocust en niet bewust. Er is niet veel goeds te zeggen over deze geestestoestand. De meeste fouten maken we als we in deze toestand verkeren. Voor leiders, maar ook voor anderen, kan dit schadelijk zijn. Als we afgeleid raken en op de automatische piloot functioneren, zijn we niet bewust aanwezig bij onze mensen. We kunnen van teamleden niet verwachten dat ze betrokken zijn en zich gesteund voelen als we zelf niet met onze volle aandacht aanwezig zijn.

In het kwadrant rechts onder ben je wel bewust, maar word je gauw afgeleid. In zo'n geestestoestand komen vaak ideeën naar boven. Als je echter te gemakkelijk afgeleid wordt, zul je het lastig vinden om ze vast te houden en om ze zetten in daden. Goede ideeën worden alleen innovatieve oplossingen als je voldoende gefocust bent om ze vast te houden en uit te voeren en als je ze naar het kwadrant rechtsboven kunt brengen.

In het kwadrant linksboven ben je gefocust, maar functioneer je op de automatische piloot en kan je geestestoestand worden beschreven als van iemand die in een 'flow' zit. Dat kan nuttig zijn bij routinematig werk of wanneer je aan het sporten bent. Het probleem met deze geestestoestand is echter dat je niet bewust bent, waardoor je het risico loopt dat waardevolle informatie je ontgaat. Zonder bewustzijn hebben we mogelijk geen oog voor hoe mensen die we ontmoeten zich uiten en we kunnen daardoor verkeerde beslissingen nemen. Zonder bewustzijn zijn we ook niet in staat om onze onbewuste voorkeuren op te merken en te begrijpen, met slechte beslissingen tot gevolg.

In het kwadrant rechtsboven (mindful) zijn we gefocust en bewust. We focussen ons op de mensen met wie we samen zijn en op de dingen die we doen. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van dingen en zijn we in staat om onze onbewuste voorkeuren onder ogen te zien en ons handelen aan te passen. In de moderne werkomgeving waarin iedereen altijd

De mindfulnessmatrix



‘aan staat’ en afgeleid is, helpen deze twee eigenschappen ons om mentaal flexibel en effectief te zijn.

Mindfulnessstraining is gericht op het verbeteren van onze focus en ons bewustzijn. Als we mindful zijn, zijn we in staat om weerstand te bieden aan onze natuurlijke neiging om af te dwalen. We kunnen ons blijven focussen op datgene waar we voor kiezen, signaleren wanneer we afgeleid raken en vervolgens beslissingen nemen over waar we onze aandacht op willen richten. Als we in een toestand van mindfulness verkeren, zijn we ons veel bewuster van wat we zowel vanbinnen als vanbuiten ervaren. We zijn ons bewust van onze gedachten als deze opkomen en beoordelen veel beter waarop we ons moeten richten en wat we moeten loslaten.

De afgelopen jaren hebben wij samen met onze collega’s mindfulnessstrainingen gegeven aan leiders en werknemers van enkele honderden organisaties over de hele wereld. Samen met onderzoekers, mindfulnessdeskundigen en zakelijk leiders hebben we onze methode verder ontwikkeld en verfijnd. Als je een mindful leider wilt zijn, is het belang-

rijk dat je jezelf traint. In hoofdstuk 3 geven we je heldere instructies voor hoe je kunt beginnen met een dagelijkse mindfulnessstraining. In bijlage A vind je informatie over een app die je begeleidt bij een uitgebreid en gepersonaliseerd trainingsprogramma.

Als je mindfulness gaat toepassen in de manier waarop je leiding geeft, zul je merken dat je perceptie van jezelf begint te veranderen naarmate de mindfulness toeneemt. Met andere woorden: je krijgt een sterker zelfvertrouwen gebaseerd op onzelfzuchtigheid, waarmee je vervolgens de tweede kwaliteit van msc-leiderschap kunt ontwikkelen.

Selflessness (S) ontleed

Onzelfzuchtigheid is weten wanneer je jezelf en je mensen in je organisatie niet in de weg moet lopen om de natuurlijke stroom van energie die je mensen in hun werk aan de dag leggen de ruimte te geven. Onzelfzuchtigheid is een combinatie van zelfverzekerdheid en een bepaalde nederigheid om anderen van dienst te zijn. Met zelfverzekerdheid bouw je vertrouwen op, omdat er geen geheime agenda's zijn. Daarnaast zullen je mensen eerder geneigd zijn om je te volgen, omdat je hen door je onzelfzuchtigheid in staat stelt om het beste uit zichzelf te halen. Onzelfzuchtige leiders zijn nederig en gediensig.

In zijn boek *Good to Great* toont Jim Collins aan dat nederigheid en een sterke wil samen een belangrijke eigenschap van succesvolle leiders vormen. Met zijn onderzoek toonde hij aan dat nederigheid betekent dat leiders in staat zijn hun eigen ego te beteugelen en dat ze altijd de doelen van de organisatie vooropstellen.¹² Nederigheid is een van de aspecten van onzelfzuchtigheid waarmee je aangeeft dat je niet overdreven vol van jezelf bent; je hebt een heel realistisch beeld van hoe weinig je eigenlijk betekent. In het grotere geheel kun je stellen dat zelfs de allerbeste CEO slechts een van de vele honderden of zelfs duizenden personen is die bijdragen aan het succes van een bedrijf. Daarnaast wordt dat succes ook in grote mate bepaald door markttrends en grootschalige wereldwijde krachten. Elk bedrijf is niet meer dan het resultaat van een reeks wereldwijde gebeurtenissen, handelingen en intenties die met elkaar in verband staan. Geen enkele persoon kan dit alleen voor elkaar

krijgen, zelfs niet de allergrootste leider. Als je dat eenmaal begrijpt zal er een gezonde nederigheid over je komen.

Nederigheid stelt leiders in staat om de waarde van gediensdigheid te begrijpen; je zou het een nalatenschap voor de organisatie kunnen noemen. Het is onderdeel van een gezonde cultuur en draagt ertoe bij dat een organisatie generaties lang kan bestaan. Arne Sorenson, CEO van de hotelketen Marriott, beschreef zijn functie als 'een gediensdige rol vervullen voor de 400.000 werknemers van het bedrijf'. De bedrijfsfilosofie van Marriott is goed zorgen voor de medewerkers, zodat zij goed voor de gasten zullen zorgen. Je hoeft er verder niets aan toe te voegen. Arne hoeft helemaal geen macht uit te oefenen, hij hoeft zich slechts gediensdig op te stellen.

Hoe zit het dan met ons ego? Wat is de rol van het ego bij onzelfzuchtig leiderschap? Die is klein. Door ons ego verlangen we allemaal naar aandacht en erkenning. Juist grote leiders zijn in staat om hun ego in bedwang te houden, zodat dat niet de hogere belangen van de medewerkers en het bedrijf waaraan ze leidinggeven in de weg staat.

In het verleden zijn er natuurlijk genoeg voorbeelden geweest van bedrijven die het gevaar van egocentrisme hebben ondervonden. Denk maar eens aan de val van de gewezen marktleider Nokia in de mobiele telefonie. Nokia was de wereldwijde marktleider toen Apple met zijn veel verfijndere iPhone kwam, een telefoon die tegelijkertijd eenvoudig en aantrekkelijk was. De toenmalige CEO van Nokia hield echter iedereen in zijn organisatie voor dat de iPhone een nicheproduct zou blijven en dat Nokia de telefoon zou blijven produceren waarmee ze zoveel succes hadden geboekt. Een paar jaar later was Nokia nog slechts een onbeduidende speler en was Apple marktleider.

Het was niet zo dat de techneuten en ontwikkelaars bij Nokia geen goede ideeën hadden of niet in de gaten hadden dat er een verandering in de consumentenvraag had plaatsgevonden. Het probleem lag bij de leiders van het bedrijf en vooral de emotionele en egocentrische manier waarop de voormalige CEO vasthield aan wat het bedrijf ooit zo groot had gemaakt. Hij en zijn team waren te verknocht geraakt aan de voorbije successen van Nokia waarop ze hun zelfbeeld van succes hadden gebaseerd. Omdat ze dit beeld niet van zich af konden zetten, verloor Nokia in korte tijd een enorm groot marktaandeel.

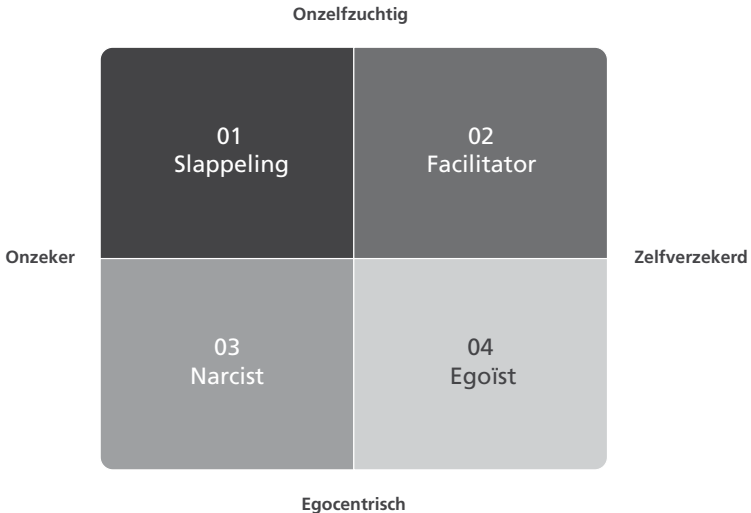
Veel van de leiders met wie we hebben gesproken zijn bang dat onzelfzuchtigheid slappelingen van hen maakt. Zo eenvoudig ligt het echter niet. Een leider moet onzelfzuchtigheid koppelen aan zelfverzekerdheid. Als er geen sprake is van zelfverzekerdheid zul je inderdaad een slappeling zijn. Onzelfzuchtigheid moet dus altijd gepaard gaan met zelfverzekerdheid. In afbeelding 1-4 zie je deze relatie weergegeven.

In het kwadrant linksonder heb je een gebrek aan zelfverzekerdheid, maar hecht je wel zeer veel waarde aan je eigen belangen. In dit kwadrant zie je veel eigenschappen die een narcist kenmerken. Alles draait om jou. Slechts enkele mensen die in dit kwadrant zitten worden een leider, en dan alleen omdat zij dat zelf willen. Er zijn uitzonderingen, maar zij hebben over het algemeen weinig succes en houden het dan ook niet lang vol.

In het kwadrant rechtsonder is sprake van een grote zelfverzekerdheid, maar word je wel gestuurd door egoïstische doelen en verlangens. Met je zelfverzekerdheid probeer je persoonlijke doelen te realiseren. Leiders in dit kwadrant worden beschouwd als zelfzuchtig, omdat ze

AFBEELDING 1-4

De onzelfzuchtigheidsmatrix



weinig oog hebben voor de behoeften van anderen. Denk hierbij aan vastberaden en opdringerige verkoopmedewerkers die hun mensen ertoe drijven om steeds meer te verkopen zodat zij er zelf goed op staan. Zo'n benadering kan een aantal voordelen hebben wanneer een grote zelfverzekerdheid wordt gekoppeld aan egocentrisme en er een enorm krachtige stimulans ontstaat om grote resultaten te behalen. Maar deze benadering is over het algemeen alleen op de korte termijn effectief.

Deze eigenschap kan ook een zeer destructieve uitwerking hebben, zowel voor de leiders zelf als voor de organisaties waaraan ze leidinggeven. Als mensen leiders worden, lopen ze het risico dat hun waarden en normen onder invloed van macht in verval raken. Het kan mensen corrumperen en egocentrisch maken.¹³ De zucht naar een hoger salaris en vettere bonussen kan hetzelfde effect hebben als zout water drinken: je wordt er alleen maar dorstiger van. Er zijn genoeg voorbeelden van topleiders die hebzucht laten prevaleren boven ethische normen en zich ten koste van anderen verrijken.

Als je in het kwadrant linksboven zit, dan ben je een slappeling. Je hebt geen oog voor je eigen welzijn en belangen. Je loopt een groot risico op een burn-out en men kan gemakkelijk misbruik van je maken. Dat is geen fijne positie om je in te bevinden.

In het kwadrant rechtsboven beschik je over de krachtige combinatie van onzelfzuchtigheid en zelfverzekerdheid. Dat is een perfecte plek. Je bent niet bang dat men misbruik van je zal maken, omdat je zelfverzekerd genoeg bent om voor jezelf op te komen. Tegelijkertijd stel je niet je eigen belang voorop. Je bent sterk gericht op het welzijn van de mensen in je organisatie. In dit kwadrant ben je een facilitator. Je focus ligt op anderen in staat stellen te presteren en te stralen. Je bent een leider voor de lange termijn. Je hoeft niet zo nodig te worden geprezen – je bent immers zelfverzekerd – en daarom laat je de eer voor behaalde successen aan anderen. Het draait niet om jou. Daarom ben je ook inspirerend en geef je iedereen het gevoel erbij te horen. In dit kwadrant ben je gedienschtig en verwacht je niet van anderen dat zij gedienschtig aan jou zijn. Het is jouw missie om bij te dragen aan het hogere belang.

Als we onszelf minder belangrijk vinden, hebben we als vanzelf meer aandacht voor anderen: we tonen meer interesse en zijn zorgzamer. Uit onzelfzuchtigheid ontstaat zo vanzelf compassie.

Compassion (C) ontleed

Compassie is een kwaliteit die inhoudt dat je het beste met anderen voorhebt. Je wilt anderen tot dienst zijn, zodat zij gelukkig kunnen zijn; je wilt hun problemen verzachten. Je kunt je verplaatsen in anderen en hen daardoor ook beter ondersteunen.¹⁴

Compassie is niet hetzelfde als empathie. Jeff Weiner, de CEO van LinkedIn, omschrijft empathie als de situatie waarin je het leed van iemand anders op je schouders neemt en je er allebei aan onderdoor gaat. Als je compassie toont, ben je in staat om op een verantwoorde manier actie te ondernemen.¹⁵ Het verschil tussen compassie en empathie wordt goed duidelijk in het volgende voorbeeld. Stel je eens voor dat je een collega op je werk tegenkomt. Hij ziet er gestrest uit en lijkt onder enorme druk te staan; een paniekaanval lijkt niet ver weg. Als je empathisch had gereageerd, zou je medelijden met hem hebben en ergens met hem gaan zitten en zijn stress en druk voelen. Als je echter compassie zou tonen, zou je je voor een ogenblik in hem verplaatsen, zijn pijn zien en vervolgens kijken of je hem kunt helpen om zijn problemen op te lossen.

Empathie en compassie zijn ook vanuit een neurologisch oogpunt twee verschillende dingen.¹⁶ Als er sprake is van compassie kunnen we rationeel nadenken en alles overzien, waardoor we betere beslissingen kunnen nemen voor andere mensen – alles voor het algemeen belang. Empathie echter resulteert in een blik die zich tot individuele personen of gebeurtenissen beperkt.

Men ziet compassie vaak aan voor zwakte, maar dat is het in het geheel niet. Compassie tonen betekent niet dat je toegeeft aan anderen. Voor compassie heb je moed en kracht nodig, en moet je soms ook lastige gesprekken aangaan of moeilijke beslissingen nemen. We zullen een paar misverstanden over compassie uit de weg ruimen.

Allereerst is compassie niet zwak, sentimenteel of vaag. Compassie is hard. Compassie betekent dat je een medewerker stevige maar toepasselijke feedback geeft. Compassie betekent dat je lastige beslissingen neemt in het belang van de organisatie, zelfs als dat voor individuele personen negatief uitpakt.

Ten tweede betekent compassie niet per se dat je andere dingen doet, maar meer dat je de manier waarop je dingen aanpakt verandert. Zo is

er een groot verschil tussen feedback geven op basis van compassie of feedback geven omdat je gefrustreerd bent.

Chris Schmidt, CEO van het Amerikaanse accountantskantoor Moss Adams, beschouwt compassie als een van de krachtigste eigenschappen die je kunt hebben wanneer je mensen moet ontslaan. 'Ik denk dat je meer compassie ontwikkelt naarmate je groeit als leider. Ik ga altijd op zoek naar het beste in mensen. Het blijft echter lastig om iemand te ontslaan. Ik geef mijn mensen heel veel kansen om hun waarde te bewijzen. Als dan het moment daar is, probeer ik evenwicht aan te brengen tussen de menselijke kant en de feitelijke, zakelijke kant. Ik maak duidelijk dat ik wel degelijk met deze persoon meeleeft, maar ik houd alles wel binnen de context van de zakelijke beslissing.' Een dergelijke evenwichtige benadering helpt hem en de ander om wederzijds respect te houden en op de best mogelijke manier uit elkaar te gaan.

Volgens traditionele managementmethoden maak je een zwakke en emotionele indruk als je compassie toont. Maar de tijden zijn veranderd. Van de meer dan duizend leiders die wij in ons onderzoek hebben opgenomen, zei bijna 92 procent dat ze compassie 'belangrijk' of 'zeer belangrijk' vinden voor een leider. Zo ook gaf 80 procent van de ondervraagde leiders aan dat het 'waardevol' of 'zeer waardevol' voor hen zou zijn als ze hun compassie konden verbeteren, maar dat ze niet wisten hoe ze dat moesten doen.

Shimul Melwani, een hoogleraar op het gebied van organisatiegedrag en een gewaardeerd onderzoeker op dit gebied aan de University of North Carolina Business School, heeft ontdekt dat leiders met compassie worden gezien als betere en sterkere leiders.¹⁷ Daarnaast zorgt compassie ervoor dat mensen hun leider volgen, vertrouwen tonen en betrokken zijn bij de organisatie. Als je compassie toont, zullen de mensen aan wie je leidinggeeft meer vertrouwen stellen in je handelen en je beslissingen, omdat ze weten dat je goede bedoelingen hebt.

In organisaties met een compassievolle cultuur en compassievolle leiders hebben de mensen onderling sterkere relaties, kunnen ze beter samenwerken, vertrouwen ze elkaar meer en is er grotere betrokkenheid en minder verloop onder het personeel.¹⁸ Compassie zorgt er ook voor dat mensen in organisaties zich meer gewaardeerd voelen, en dat ze een groter gevoel van waardigheid hebben en trotser zijn op de collectieve cul-

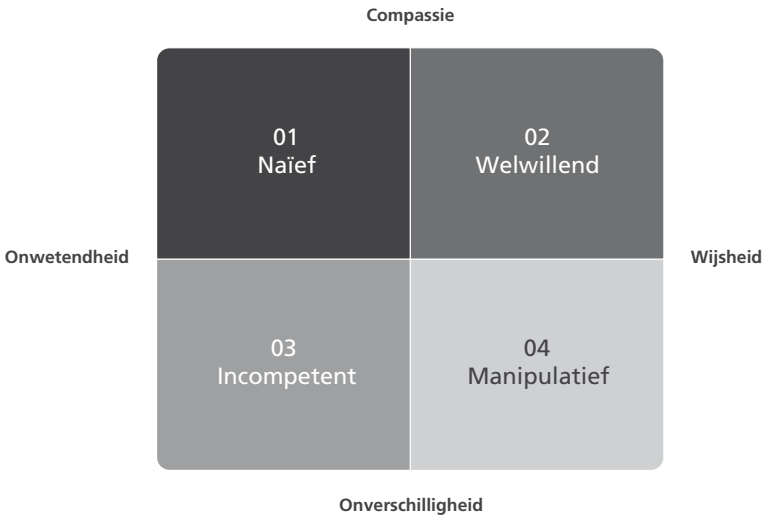
tuur. Dit heeft positieve emoties, minder angst en sneller herstel na ziekte tot gevolg. Tot slot handelen mensen in zo'n cultuur meer ten gunste van het algemeen belang en slechten ze daarmee muren in de organisatie.¹⁹

De kunst is natuurlijk om op de juiste manier om te gaan met compassie, zodat het jezelf, je mensen en je organisatie het meest van nut is. Jeff Weiner, die compassie als een van de meest essentiële onderdelen van zijn leiderschap ziet, haalt Fred Kofman, de auteur van *Conscious Business* aan met de woorden: 'Wijsheid zonder compassie is meedogenloos, compassie zonder wijsheid is dom.'²⁰ Als je compassie weet te koppelen aan wijsheid, heb je een raamwerk waarmee je op een effectieve manier tot lastige beslissingen kunt komen en duidelijk zicht houdt op het grotere plaatje. In afbeelding 1-5 zie je dit raamwerk verbeeld.

In het kwadrant linksonder vind je een gebrek aan zowel compassie als wijsheid. Zonder compassie zijn we onverschillig; zonder wijsheid zijn we onwetend. Dit brengt niets goeds en een leider die op deze manier te werk gaat is incompetent.

AFBEELDING 1-5

De compassiematrix



In het kwadrant linksboven tonen we weliswaar compassie, maar beschikken we niet over de wijsheid om de impact van ons handelen goed te overzien. Met als gevolg dat we het risico lopen dat we de zaken die we steunen juist schade toebrengen. Mensen en organisaties die uitsluitend op compassie gericht zijn, lopen het risico dat ze een naïeve omgeving creëren en ondanks hun goede bedoelingen fouten maken. Als onze organisatie failliet dreigt te gaan en we alleen compassie tonen zonder wijsheid, nemen we misschien niet de beslissing om een aantal mensen te ontslaan zodat de banen van de grote meerderheid kunnen worden gered.

Het kwadrant rechtsonder schetst een situatie waarin vaardigheden en deskundigheid aanwezig zijn, maar de goede bedoelingen ontbreken. Dat is een zeer gevaarlijke plek. De financiële crisis van 2008 was het gevolg van het feit dat te veel leiders en bedrijven in dit kwadrant verkeerden. Vaak kunnen manipulatieve leiders op de korte termijn wel goede resultaten behalen. Op de lange termijn echter zullen mensen deze leiders niet blijven volgen.

Het kwadrant rechtsboven staat voor een succesvolle combinatie van compassie en wijsheid waarin welwillend leiderschap plaatsvindt. We handelen met compassie terwijl we tegelijkertijd ook de impact van ons handelen in ogenschouw nemen. Wijsheid staat voor doordachte, afgemeten en weloverwogen beslissingen, waardoor we in staat zijn om professionele maatstaven en strategische doelstellingen na te streven, terwijl we tegelijkertijd alle betrokkenen zo veel mogelijk voordeel en geluk proberen te bezorgen. Organisaties zoals Patagonia, Whole Foods, LinkedIn en Eileen Fisher zijn actief in dit kwadrant en weten een evenwicht te bereiken tussen compassie en een intelligente focus op de financiële resultaten en strategische doelstellingen.

Neem de tijd om te bepalen waar in de matrix jij jezelf zou plaatsen. Denk ook na over waar je de leiders in jouw organisatie die het dichtst bij jou staan zou plaatsen.

MSC-leiderschap begint bij jezelf

Als je leidinggeeft op basis van mindfulness, onzelfzuchtigheid en compassie word je meer als mens en minder als leider gezien. Je bent meer

jezelf en veel minder je functie. De status die tussen jou en de mensen aan wie je leidinggeeft staat kalft langzaam af. Mindfulness, onzelfzuchtigheid en compassie maken je tot een echt mens en stellen je in staat om een cultuur te ontwikkelen waarin je medewerkers vooropstaan en ze zichzelf en elkaar kunnen zien als mensen en niet als nummers.

Michael Rennie, internationaal leider van de afdeling Organisation Practice van McKinsey & Company, heeft veertig jaar lang gewerkt aan het effectiever maken van organisaties en leiders. Hij kwam tot de volgende conclusie: 'Een goede leider moet begrijpen wat een goed leven inhoudt en hoe hij mensen kan helpen om dat te realiseren. Het is niet de taak van een leider om te zorgen voor het salaris en de goede arbeidsvoorwaarden, maar om mensen te helpen oprecht gelukkig te worden en betekenis te vinden in hun privéleven en werk. Als een leider daarin slaagt zullen er betere prestaties worden geleverd.'

Je kunt dit bereiken met msc-leiderschap. Met mindfulness leer je om aanwezig te zijn en op te merken wat de mensen aan wie je leidinggeeft daadwerkelijk motiveert. Met onzelfzuchtigheid stel je niet jezelf voorop en bied je mensen de ruimte en de steun die ze nodig hebben om te floreren. Met compassie kun je op intermenselijk niveau contacten leggen en zullen mensen er ook op vertrouwen dat je hun belangen vooropstelt. Wanneer leiders mindfulness, onzelfzuchtigheid en compassie in de praktijk brengen, stimuleren ze de intrinsieke motivatie van hun medewerkers. Ze dragen bij aan een sterker gevoel van betekenis, oprecht geluk, verbondenheid en participatie.

In theorie is msc-leiderschap heel eenvoudig, maar er is wel moed voor nodig en je moet er hard voor werken om het ontwikkelen. Daarnaast moet je bereid zijn om kritisch naar jezelf te kijken, en naar hoe je met andere mensen omgaat en hoe je organisatie opereert. Het zal je eigen prestaties en die van je mensen en je organisatie op ingrijpende wijze beïnvloeden. Tegelijkertijd zal iedereen gelukkiger worden, omdat er betere intermenselijke relaties ontstaan en mensen een sterker gevoel van zingeving en een gedeeld doel hebben.

En dat begint allemaal bij jou.

Noten

Inleiding

- 1 Tenzij anders aangegeven zijn de citaten in dit boek afkomstig uit interviews die wij hebben gevoerd in de periode september 2016 tot juni 2017.
- 2 M. Bazigos en E. Caruso, 'Why Frontline Workers Are Disengaged', *McKinsey Quarterly*, maart 2016. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-frontline-workers-are-disengaged>.
- 3 B. Rigoni en B. Nelson, 'Do Employees Really Know What's Expected of Them?', *Business Journal*, 27 september 2016. http://www.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles.
- 4 B. Carroll, R. Singaraju, en E. Park, *Corporate Learning Factbook 2015: Benchmarks, Trends, and Analysis of the U.S. Training Market*, Bersin by Deloitte, 8 augustus 2015. <https://www.bersin.com/Login.aspx?p=http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=19202&h=1>.
- 5 J.C. Magee et al., 'Leadership and the Psychology of Power' in *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, red. D.M. Messick en R.M. Kramer (Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2005).
- 6 P. Drucker, 'Managing Oneself' in *The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy*, red. R. Wartzman (New York, McGraw-Hill, 2010).

Hoofdstuk 1

- 1 Voor resultaten over fysiologie zie R.J. Davidson et al., 'Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation', *Psychosomatic Medicine* 65 (2003): 564-570. Voor psychologie zie D.M. Davis en J.A. Hayes, 'What Are the Benefits of Mindfulness? A Practice Review of Psychotherapy-Related Research', *Psychotherapy* 48 (2011): 198-208. Voor werkprestaties zie U.R. Hülshager et al., 'Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction', *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 310-325.
- 2 Voor resultaten over het immuunsysteem en bloeddruk zie S. Rosenzweig et al., 'Mindfulness-Based Stress Reduction Is Associated with Improved Glycemic Control in Type 2 Diabetes Mellitus: A Pilot Study', *Alternative Therapies in Health and Medicine* 13 (2007): 36-37. Voor resultaten over hartfrequentie zie F. Zeidan et al., 'Effects of Brief and Sham

- Mindfulness Meditation on Mood and Cardiovascular Variables', *Journal of Alternative and Complementary Medicine* 16 (2010): 867-873.
- 3 Voor resultaten over slaappatronen zie L.E. Carlson en S.N. Garland, 'Impact of Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) on Sleep, Mood, Stress and Fatigue Symptoms in Cancer Outpatients', *International Journal of Behavioral Medicine* 12 (2005): 278-285. Voor stress zie A. Chiesa en A. Serretti, 'Mindfulness-Based Stress Reduction for Stress Management in Healthy People: A Review and Meta-Analysis', *Journal of Alternative and Complementary Medicine* 15 (2009): 593-600.
 - 4 B.K. Hölzel et al., 'Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density', *Psychiatry Research: Neuroimaging* 191 (2011): 36-43.
 - 5 Voor geheugen zie M.D. Mrazek et al., 'Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering', *Psychological Science* 24 (2013): 776-781. Voor focus zie K.A. MacLean et al., 'Intensive Meditation Training Improves Perceptual Discrimination and Sustained Attention', *Psychological Science* 21 (2010): 829-839. Voor verbeterde cognitieve flexibiliteit zie J. Greenberg, K. Reiner, en N. Meiran, 'Mind the Trap': Mindfulness Practice Reduces Cognitive Rigidity', *PLoS ONE* 7 (2012): e36206. Voor verbeterde reactietijd zie F. Zeidan et al., 'Mindfulness Meditation Improves Cognition: Evidence of Brief Mental Training', *Consciousness and Cognition* 19 (2010): 597-605.
 - 6 P. Grossman et al., 'MS Quality of Life, Depression, and Fatigue Improve after Mindfulness Training: A Randomized Trial', *Neurology* 75 (2010): 1141-1149.
 - 7 Gebaseerd op onderzoeken door professor Jochen Reb van Singapore Management University naar Potential Project Corporate Based Mindfulness Training Programs bij Carlsberg en If Insurance. Toen dit boek werd geschreven, waren de resultaten al gepresenteerd op congressen, maar nog niet gepubliceerd.
 - 8 N.E. Ruedy en M.E. Schweitzer, 'In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making', *Journal of Business Ethics* 95 (2010): 73-87.
 - 9 A. Chiesa, A. Serretti, en J.C. Jakobsen, 'Mindfulness: Top-Down or Bottom-Up Emotion Regulation Strategy?', *Clinical Psychology Review* 33 (2013): 82-96.; F. Zeidan, 'The Neurobiology of Mindfulness Meditation' in *Handbook of Mindfulness: Theory, Research & Practice*, red. K.W. Brown, J.D. Creswell en R.M. Ryan (New York, Guilford Press, 2015), 171-190.
 - 10 Y.Y. Tang et al., 'Improving Executive Function and Its Neurobiological Mechanisms through a Mindfulness Based Intervention: Advances within the Field of Developmental Neuroscience', *Child Development Perspectives* 6 (2012): 361-366.
 - 11 M.A. Killingsworth en D.T. Gilbert, 'A Wandering Mind Is an Unhappy Mind', *Science* 330 (2010): 932.
 - 12 J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and Others Don't* (New York, HarperBusiness, 2001).
 - 13 D. Keltner, 'Don't Let Power Corrupt You', *Harvard Business Review*, oktober 2016. <https://hbr.org/2016/10/dont-let-power-corrupt-you>.
 - 14 M.H. Davis, *Empathy: A Social Psychological Approach* (Madison, Westview Press, 1994).
 - 15 J. Weiner, 'Managing Compassionately', *LinkedIn Pulse*, 15 oktober 2012. <https://www.linkedin.com/pulse/20121015034012-22330283-managing-compassionately/>.
 - 16 O.M. Klimecki et al., 'Differential Pattern of Functional Brain Plasticity after Compassion and Empathy Training', *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 9 (2013): 873-879.
 - 17 S. Melwani, J.S. Mueller en J.R. Overbeck, 'Looking Down: The Influence of Contempt and Compassion on Emergent Leadership Categorizations', *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 1171-1185.
 - 18 Voor sterkere relaties zie P. Frost et al., 'Narratives of Compassion in Organizations' in

- Emotion in Organizations*, red. S. Fineman (London: Sage, 2000); en E.H. Powley, 'Reclaiming Resilience and Safety: Resilience Activation in the Critical Period of Crisis', *Human Relations* 62 (2009): 1289-1326. Voor verbeterde samenwerking en vertrouwen zie J. Dutton, J. Lilius, en J. Kanov, 'The Transformative Potential of Compassion at Work' in *Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics*, red. S.K. Piderit, R.E. Fry, en D.L. Cooperrider (Stanford, Stanford Business Books, 2007); en A.M. Grant, J.E. Dutton en B.D. Rosso, 'Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process', *Academy of Management Journal* 51 (2008): 898-918. Voor meer toewijding, zie ibid. Voor minder verloop, zie ibid. en J.M. Lilius et al., 'The Contours and Consequences of Compassion at Work', *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2008): 193-218.
- 19 M. Worline en J.E. Dutton, *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations* (Oakland, Berrett-Koehler, 2017).
- 20 J. Weiner, 'Managing Compassionately', *LinkedIn Pulse*, 15 oktober 2012. <https://www.linkedin.com/pulse/20121015034012-22330283-managing-compassionately/>.