



EMPATHIEFACTOR

voor persoonlijk, team- en zakelijk succes

5 stappen om je empathiefactor te vergroten

Bedrijfs groei begint met empathie

Innovatieve en succesvolle bedrijven hebben een hoge empathiefactor; zij leveren producten en diensten die klanten willen. En realiseren dit met medewerkers die voor hun werk gaan.

Casestudies bij Nike, Harley-Davidson, IBM en OXO – en vele andere grote en kleinere bedrijven – laten dit zien. Hun geheim? Zij creëren empathische klantrelaties en hebben empathie ingebed in hun dagelijks functioneren. Vijf stappen hoe je als bedrijf je empathiefactor kunt vergroten.

1. Creëer persoonlijke klantcontacten

Iedere ondernemer weet dat klantgerichtheid een must is voor innovatie en groei. Daarom laten bedrijven al jarenlang marktonderzoek doen om zicht te krijgen wat de (potentiële) klant wil. Een verzameling data belandt in een mooi rapport op de directietafel. Maar, papieren cijfers zijn de dood in de pot: ze vergroten het inlevingsvermogen niet, blijkt uit neuro-wetenschappelijke onderzoeken. Om producten en diensten te ontwikkelen die werkelijk het verschil maken voor de klant is meer nodig: direct klantencontact. Zodat je uit eerste hand kunt waarnemen wat je klant denkt, ziet, voelt en nodig heeft.

Zo wist Nike een nieuwe succesvolle schoenenlijn te creëren voor de Japanse markt door met tieners op te trekken. Een aantal medewerkers ging naar Japan om te kijken wat ze doen in hun vrije tijd, scholen te bezoeken en mee naar hun huis te gaan. Op basis van die contacten konden zij zich in de Japanse tieners verplaatsen en wisten ze wat ze nodig hebben.

Het Duitse automerk Mercedes-Benz ontdekte hoe ze auto's kon maken voor Amerikaanse jongeren nadat een groep van twintig leidinggevendenden uit de eerste hand ervaringen opdeden met jongeren in Amerika. Daardoor gingen ze op een andere manier kijken naar hun auto's. Deze herinneringen namen ze mee bij het ontwikkelproces van nieuwe modellen.

De kracht van persoonlijk contact

We hebben allemaal het vermogen om buiten onszelf te stappen en de wereld te zien zoals onze (potentiële) klanten doen. Alleen bij persoonlijk contact treden twee neurologische processen in werking, volgens neurowetenschappers.

Via onze spiegelneuronen kunnen we ons dan verplaatsen in klanten: we weten wat in hen leeft (wat ze voelen en nodig hebben).

Via ons limbische systeem slaan we deze – vaak indringende – contactervaring op in ons emotioneel geheugen. En hieruit kunnen we vervolgens putten als we nieuwe producten ontwikkelen; we kunnen dit dan doen vanuit compassie voor anderen.

Hoe realiseer je persoonlijke klantcontacten?

- De snelste manier is je klanten in dienst te nemen en te zorgen voor een personeelsbestand dat tevens (potentiele) klant is van je eigen product/ dienst.
Zo rijden veel medewerkers bij Harley-Davidson zelf ook motor. Ze spreken binnen het bedrijf ook niet over 'klanten' maar over 'motorrijders'. De ontwikkelaars van de succesvolle spelcomputer Xbox van Microsoft waren zelf fervent gamers.
- Zorg voor live-ervaringen op het werk, zodat je zelf klant wordt.
Spalding - producent van basketballen - zorgde voor een basketbalveld naast het hoofdkantoor. Medewerkers gingen in de pauzes basketballen en ontdekten dat je een speciale naald nodig had om een bal op te pompen. Dit leidde tot basketballen met ingebouwde pompen en uiteindelijk tot ballen die je helemaal niet meer hoeft op te pompen.
- Zorg voor klantencontacten in en om je bedrijf.
Zo bouwde Target naast z'n hoofdkantoor een winkel. Zodat medewerkers gemakkelijk – in de pauze of na het werk - hun klanten konden ontmoeten en zelf klant konden worden door er te winkelen.

2. Zorg voor inbedding in gehele bedrijf

Om als bedrijf succesvol te zijn is het belangrijk dat empathie niet alleen hangt aan een individuele leider.

Maar dat het is ingebed in de organisatie als geheel. Er is een omslag nodig naar een 'open empathie organisatie'. Hierbij open je je als bedrijf systematisch voor de buitenwereld en weten alle medewerkers wat er leeft bij hun klanten. Ze kunnen zich verplaatsen in hun leefwereld en zijn in staat om besluiten te nemen die bijdragen aan ieders welzijn.

Kortom, je houdt alle ramen open via dagelijkse werkpraktijken waarbij alle medewerkers de wensen van klanten vertalen in een breed gedeelte lange termijn bron van duurzame groei.

Zo maakte IBM de omslag naar een 'open empathie organisatie'. Alle top 200 managers kregen de opdracht van de CEO met minimaal 5 belangrijke klanten te gaan praten en terug te rapporteren wat ze gehoord hadden. Bij alle interne plannen die ze vervolgens maakten vroeg de CEO: wat vertellen de klanten ons?

Vieren van successen

Naast het vergaren van eerste hands informatie wat klanten nodig hebben, zorg je voor

terugkoppeling: hoe de organisatie de behoeften van klanten vervult en wat medewerkers doen dat hieraan waarde toevoegt (of vermindert).

Deze informatie laat medewerkers de relatie zien tussen de producten en diensten die zij creëren en de mensen die ervan gebruik van maken.

Het voortdurende delen hiervan – en daarmee het vieren van successen - draagt bij aan een hogere motivatie en voldoening van medewerkers. Sterker nog: het geeft hen een reden om naar hun werk te gaan.

Hoe maak je de omslag naar 'open empathie bedrijf'?

Je kunt klein beginnen: bij een specifiek onderdeel, een team of unit. Drie tips:

I. Maak het **makkelijk**. Zorg dat medewerkers op veel makkelijke manieren contact hebben met de klant. En kijk of je je empathische programma kunt uitbouwen buiten het werk. *Zo gaf het postorder videoverhuurbedrijf – Netflix – z'n eigen medewerkers een gratis abonnement op hun dienst. Zo ervoeren medewerkers hoe het was om dvd's te ontvangen, op tijd te bekijken en weer terug te sturen. En hoe het was als een dvd te laat kwam, de verkeerde disc in een doosje zat of de dvd het niet deed. Dit zorgde voor continue verbeteringen in de bedrijfsvoering en nieuwe diensten.*

II. Maak het **alledaags**. Zorg voor dagelijkse empathische informatie op het werk die toegankelijk, snel en constant aanwezig is, in plaats van een eenmalig ‘kick-off event’.

Zo hangen op het hoofdkantoor van Nike tv-schermen met atletiek wedstrijden zodat medewerkers voortdurend hun klanten zien. Bij poppenfabrikant American Girl komen de brieven van meisjes in de hal te hangen, zodat medewerkers deze bij binnenkomst zien en kunnen lezen.

III. Maak het **ervaringsgericht**.

Creëer manieren waarop medewerkers zelf met hun klanten en/of hun omgeving in contact komen.

Een bedrijf in tuingereedschappen – Smith & Hawken – zorgde voor directe ervaringen met tuinieren. Naast het hoofdkantoor legde ze een grote tuin aan waarin alle medewerkers bij toerbeurt werken. Dit is slopend werk: schoffelen en wieden. Dit helpt hen te zien hoe tuiniers de wereld zien en wat zij nodig hebben.

3. Vergroot je empathische vaardigheden

Om je klant, collega en andere stakeholders echt te kunnen horen en zien, vraagt dat om een goed ontwikkeld inlevingsvermogen.

Velen van ons zijn empathie geven verleerd. De laatste tienduizend jaar kennen we een cultuur van overheersing waarbij een paar mensen voor grote groepen mensen

bepalen wat er gebeurt. De ‘machthebbers’ bepalen wat goed en fout is en via straffen en belonen wordt het gewenste gedrag afgedwongen. Dit zie je terug in het functionerings- en beloningssysteem van veel bedrijven. Wie z’n werk goed doet, krijgt extra salaris en promotie. Als je niet goed bent, dreigt of volgt ontslag. Met als gevolg dat werkplekken gedomineerd worden door angst, nijd en bewijsdrang.

Empathie als kerncompetentie van de toekomst

Volgens Marie Miyashiro - organisatiestrateg en auteur van *The Empathy Factor* - is empathie de sleutel voor een radicale omslag. Deze competentie zorgt voor werkplekken waar iedereen weer bloeit: de klant, de medewerker en het bedrijf.

Om deze natuurlijke kracht weer aan te boren heeft de Amerikaan Marshall Rosenberg een praktische techniek en taal ontwikkeld: Nonviolent Communication. Ook wel Verbindende Communicatie genoemd waarbij je de intentie hebt je te verbinden met de ander (gebaseerd op de gevoelens en behoeftes van de ander en jezelf en gericht op strategieën die ieders behoeftes vervullen).

4. Creëer een ‘wij’ als bedrijf

Gedoe en conflicten binnen je bedrijf lijken te komen doordat collega’s niet met elkaar kunnen opschieten. Ze hebben bijvoorbeeld onenigheid hoe je omgaat met klanten. De onderlinge irritaties lopen op en beiden hebben het idee dat “met die ander niet te werken valt”.

Echter, die interpersoonlijke relatie blijkt meestal niet de oorzaak te zijn dat het niet loopt. Het is de onduidelijkheid binnen het bedrijf zelf die daarvoor zorgt. Wie is nu verantwoordelijk voor wat, waarheen wil het bedrijf en waartoe ben je op aard? Wat nodig is, is een ‘wij’. Als de context helder is, kunnen de meeste collega’s doorgaans prima samenwerken.

De kracht van helderheid

Deze ‘wij’ ontstaat als je helderheid creëert over de behoeften van ieder team/ bedrijf. Miyashiro ontdekte dat in ieder bedrijf dezelfde zes behoeften spelen: wie zijn we (Identiteit), waarom zijn we er (Levenverrijkend doel), waarheen willen we (Richting), welke structuur hebben we nodig (Structuur), welke hulpmiddelen (Energie) en wat communiceren we (Expressie).

Hiervoor heb je een aantal strategische sessies nodig om die met elkaar uit te werken. Belangrijk is dat hieraan mensen meedoen van alle niveaus en functies. Om zo ieders wijsheid binnen het bedrijf te benutten.

5. Werk volgens 3-trap: verbinden, denken, doen

Bij al je werkrelaties – of het nu gaat om contact met medewerkers of klanten, leveranciers, financiers & aandeelhouders, concurrenten – is de uitdaging om je eerst te verbinden met die ander. Wees nieuwsgierig wat in hem of haar leeft.

Deze empathische verbinding zorgt voor een natuurlijke vorm van samenwerking: ‘macht met mensen’ in plaats van ‘macht over mensen’. En met verbinding ontstaat ook een natuurlijke winst: ‘profiteren met mensen’ in plaats van ‘profiteren van mensen’. Je hoeft dan geen technieken en vaardigheden te ontwikkelen om iemand te laten doen wat je wilt. Verbinding in z'n puurste vorm zorgt ervoor dat mensen intrinsiek meer bereidwillig zijn om bij te dragen omdat het hen betekenis en plezier geeft om te delen in een gemeenschappelijk doel.

Auteur: Nicole van Ladesteijn, ondernemer, consultant en trainer

5 stappen om je empathiefactor te vergroten:

1. Creëer persoonlijke klantcontacten
2. Zorg voor inbedding in het gehele bedrijf
3. Vergroot je empathische vaardigheden
4. Creëer een 'wij' als bedrijf
5. Werk volgens 3-trap: verbinden, denken, doen

Bronnen:

- *Wired to care – how companies prosper when they create widespread empathy*, Dev Patnaik, 2009
- *The Empathy Factor - your competitive advantage for personal, team and business succes*, Marie R. Miyashiro, 2011
- *De Empathie Factor – het concurrentievoordeel voor effectieve organisaties*, Marie R. Miyashiro, juni 2012
- *Geweldloze Communicatie – Ontwapenend, doeltreffend en verbindend*, Marschall B. Rosenberg, 2011



Empathiefactor is specialist in verander- en trainingstrajecten gebaseerd op Integrated Clarity® en Verbindende Communicatie/ Geweldloze Communicatie™.

Hiermee brengt u empathie en impact in uw organisatie, voor meer productiviteit en persoonlijk, team- en zakelijk succes.

Voor informatie over trajecten en trainingen:

Empathiefactor

030 – 215 50 66

info@empathiefactor.nl

www.empathiefactor.nl

*“Onze passie is om - in verbinding - bij te dragen aan het vervullen van behoeften van mens én organisatie, om zo ieders welzijn te vergroten”,
Jan van Koert, Nicole van Ladesteijn en Martin van der Meulen, gecertificeerde trainers Geweldloze Communicatie en oprichters Empathiefactor.*