

Winst dankzij empathisch

Medewerkers die zich gekoesterd en gehoord voelen, zijn tevredener en productiever. De praktijk blijkt echter weerbarstig.

Christine Lucassen
Hilversum

Marie Miyashiro trapt haar trainingen graag af met een oefening. Deelnemers moeten schetsen hoe volgens hen een werkomgeving eruit zou zien waarin aan ieders behoeften wordt voldaan en waar alle stemmen tellen.

'Er is veel energie, ik zie betrokkenheid op alle niveaus. Mensen voelen zich in staat om hun ideeën te uiten zonder daarop te worden beoordeeld. Er ontstaan meer ideeën, de productiviteit stijgt verder, de mensen zijn tevreden.'

'Ik hoor een zacht geroezemoes, de mensen zijn geaard. Blijje gezichten, iedereen zit in de flow. Mensen kunnen hun ei kwijt en zijn blij hier te werken.' 'Een relaxte sfeer. Ik voel me op mijn gemak, gewaardeerd en creatief.'

Wishful thinking? Jazeker, maar niet zonder reden.

Er wordt binnen organisaties te veel tijd en energie gestoken in het zoeken naar problemen, stelt Miyashiro, die de kost verdient als organisatieadviseur voor onder meer Fortune 500-bedrijven, non-profitorganisaties en de Amerikaanse overheid. 'Als je mensen vraagt zich te richten op wat er misgaat en dat te verbeteren, stijgt de productiviteit. Maar de opbrengst is vier tot acht keer hoger als je mensen vraagt zich te concentreren op wat goed gaat, successen.'

In werkelijkheid is positief open kaart spelen vaak lastig, weten de deelnemers van Miyashiro's workshop, onder wie veel adviseurs die actief zijn in de financiële sector en de onderwijssector, uit ervaring.

'Mensen zijn bang om hun mening te geven omdat ze vrezen hun baan te verliezen', vertelt een adviseur uit de welzijnssector. De organisatie waar zij werkt, staat voor een forse bezuinigingsopgave. 'Hoe kan ik in deze situatie mensen verleiden zich te uiten, en hoe kan ik besluitvormers ervan overtuigen dat empathie kan helpen?'

'Hoe voorkom ik dat juist diegenen die ik wil overtuigen afknappen?' vraagt een andere deelnemer aan de workshop over empathisch ofwel invoelend leiderschap, deze week in Hilversum. Een social business verandermanager bij een bank wijst op de kloof tussen mensen die niet

4 tot 8x
meer verbetering
als individu
zich richt op de
successen

gewend zijn om over hun gevoelens te praten. Ze voelt veel weerstand. 'Hoe zorg ik dat ik niet zo beangstigend voor ze ben?'

Door de nadruk te leggen op problemen ontstaat in ieder geval geen positieve energie, aldus Miyashiro, die deze week de Nederlandse vertaling van haar boek *De empathiefactor* presenteerde. Hoewel bij problemen veel mensen geneigd zijn om elkaar de zwarte piet toe te spelen, ligt de oorzaak vaak niet zozeer in de ander maar in de geldende systemen in een organisatie of in de manier waarop wordt gecommuniceerd. 'Begin met het uitgangspunt dat het probleem niet bij de mensen ligt. Vaak is bijvoorbeeld onduidelijk hoe besluitvorming gaat.'

Herkenbaar, vindt een productmanager bij een grote bank. Hoe helder bijvoorbeeld een contract met een externe partij ook is, er zijn altijd punten die verschillend kunnen worden geïnterpreteerd, weet hij. 'Beide kanten schieten dan in hun eigen belang; "Die klant weet niet wat hij wil" versus "die domme leverancier".'

Gebrekkige communicatie over wat nodig zou zijn om beide kanten tevreden te stellen, leidt tot agressie en frustratie. Ook intern lopen de verwachtingen van de diensten die men elkaar levert volgens hem uiteen. 'Vaak is dit gekleurd door hun eigen ervaring. Ze houden vast aan hun oude patronen.' In zijn drukke, stressvolle werkomgeving helpt het tonen van empathie en begrip om de druk van de ketel te halen, heeft hij gemerkt. 'In plaats van in een welles-nietesdiscussie te

Empathie is geen soft geknuffel maar een manier om de productiviteit te verhogen

verzanden, waardoor het probleem escaleert, zeg ik: "Ik hoor dat je boos bent, waar komt dat door?"'

Hij zag het 'kruitvat dat op ontploffen stond' zich ontspannen. Vervolgens konden ze samen op zoek naar de achterliggende problemen. Zijn conclusie: 'Een stukje empathie helpt bij het behalen van het bedrijfsdoel.'

Het moge duidelijk zijn: empathie is geen soft geknuffel maar een methode om de productiviteit en daarmee de winstgevendheid van een organisatie te verhogen. Hoe meer de behoeften van mensen binnen een team zijn vervuld, des te beter zijn ze volgens Miyashiro in staat om met anderen samen te werken. De meest succesvolle teams en bedrijven zijn dan ook die waarin medewerkers op alle niveaus zich gehoord voelen, houdt Miyashiro haar gehoor voor. 'Diegenen die het werk doen, moeten zich vrij voelen om input te leveren', benadrukt ze.

In lijn daarmee gaat de adviseur alleen aan de slag als ze met een doorsnede van de organisatie kan werken. Niet alleen het bestuur, ook het middle management en de receptionist moeten worden gehoord wil je een succesvolle strategie kunnen ontwikkelen en — zeker net zo belangrijk — implementeren. 'Ik krijg geen nee te horen. Vaak zijn we de derde of de vierde consultant bij een organisatie, nadat eerdere adviezen niet gewerkt hebben. Deze stap overslaan, kost vijf keer zo veel als hem doen.'

Veel mensen zijn niet gewend dat hun inbreng gewaardeerd wordt. Voordat iedereen samen om de tafel gaat, worden daarom individuele gesprekken gevoerd. Iedereen, van receptionist tot ceo, krijgt evenveel tijd. Miyashiro: 'Hiermee wordt al meteen duidelijk dat iedereen in dit proces gelijk is. En de vragenstelling zet ze vast aan het denken.'

Heikele punten worden op anonieme basis geïnventariseerd en als sleutelpunten gepresenteerd.




Winst dankzij empathisch

Medewerkers die zich gekoesterd en gehoord voelen, zijn tevredener en productiever. De praktijk blijkt echter weerbarstig.



leiderschap



Het team kiest vervolgens welke punten worden behandeld.

Een pijnpunt kan overigens ook zijn wat níét wordt gezegd. Zo noemde bij een farmaceutisch bedrijf niet een van de dertig teamleden de missie van het bedrijf, wellness. 'Iedereen was zo bezig met hun eigen problemen dat het gezamenlijke doel helemaal werd vergeten.'

Onduidelijkheid over de richting veroorzaakt veel irritatie, erkent een lean management-coach bij de overheid. Dankzij de workshop heeft hij een en ander 'weer wat scherper op het netvlies'. Concretere winst betreft zijn volgende project. Hoewel de startbijeenkomst al achter de rug is, wil hij nog iets veranderen: vóór de aftrap individuele gesprekken met alle betrokkenen. Het sms'je naar de betrokkenen is al gestuurd.

Twee andere deelnemers geven die avond een training aan optiehandelaren wier manager vond dat ze 'wat agressief' met elkaar omgaan. De dag was nuttig maar die avond zal het woord empathie waarschijnlijk niet vallen. 'We gaan het hebben over effectievere manieren van communiceren.'

Beeld: iStock

leiderschap



Breng alle behoeften in kaart, ook van jezelf

En luisterend oor tonen is belangrijk, maar bij empathisch leidinggeven gaat het om meer dan alleen luisteren naar anderen en het begrijpen van hun gevoelens, benadrukt de Amerikaanse organisatieadviseur Marie Miyashiro.

De kunst is om de behoeften die achter die gevoelens schuil te identificeren en daar op de juiste manier op in te spelen. Negatieve gevoelens duiden op behoeften die onvervuld zijn, positieve gevoelens op het omgekeerde.

Dat geldt niet alleen voor diegene aan wie leiding wordt gegeven, maar ook voor diegene die leiding geeft. Wie een goede empathisch ofwel inlevende leider wil zijn, moet in staat zijn om zijn of haar eigen gevoelens in kaart te brengen en te kijken uit welke al dan niet vervulde behoeften deze gevoelens voortkomen, aldus Miyashiro.

Persoonlijke behoeften kunnen volgens haar afwijken van de behoeften van teams en van organisaties waar die personen bij betrokken zijn. Effectieve leiders zijn in staat om dat onderscheid te maken, en zien ook in dat er een verschil bestaat tussen behoeften en strategie.

Miyashiro onderscheidt drie niveaus van empathie. Een effectieve leider voelt zich volgens haar op alle drie die niveaus goed thuis.

1 Intrapersoonlijk. Ik. Onze gedachten, wat we onszelf vertellen

Wees de baas over je eigen gedachten. Hiervoor is het nodig om te weten wat je persoonlijke behoeften en waarden zijn. Een behoefte is een belangrijke motivatiebron, belangrijker dan wensen of verzoeken. Wie zijn persoonlijke behoeften — bijvoorbeeld integriteit, vooruitgang of het leveren van een bijdrage — helder voor ogen heeft, is minder geneigd zich mee te laten slepen door wat er om hem

Het gaat om meer dan alleen luisteren en de gevoelens van anderen begrijpen



Marie Miyashiro

heen gebeurt. In plaats daarvan kun je duidelijk naar jezelf en anderen aangeven wat er nodig is om je behoeften te vervullen, waardoor je productiviteit stijgt.

2 Interpersoonlijk niveau. Jij. Wat we (denken dat we) anderen vertellen

Hier gaat het om de manier waarop je als leider met je team omgaat. Mensen willen vertrouwen, begrip, stabiliteit, hoop, eerlijkheid, integriteit, respect en empathie. Om als een authentieke leider te worden beschouwd is het belangrijk verbinding te zoeken met het team en de teamleden, te weten wat er bij ze speelt en te tonen dat je waarde hecht aan de menselijke kant. Door de behoeften van het team en de teamleden te benoemen en te helpen deze te verwezenlijken, draag je bij aan productiviteitsstijging en een betere samenwerking.

3 Organisatieniveau. Wij, ons werk. Wat we denken dat de gegevens over de organisatie ons vertellen

Van cruciaal belang zijn de geldende processen, rollen en manier van communiceren binnen de organisatie. Het is aan de leider om te zorgen dat de betrokkenen begrijpen wat de basisbehoeften van de organisatie zijn en hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren daarvan. Miyashiro onderscheidt zes behoeften die binnen iedere organisatie bestaan: identiteit, levensverrijkende doelstellingen, richting, structuur, energie en expressie.

