



'EMPATHIE BEVORDEREN INTERN BEGINT BIJ JEZELF'

Marie R. Miyashiro over empathische communicatie

- VERTALING BOEK MIYASHIRO: DE EMPATHIEFACTOR
- EMPATHIE CRUCIAAL VOOR SUCCES ORGANISATIES
- VERBINDEN VAN GEVOELEN EN BEHOEFTE MENSEN

Empathisch vermogen wordt de meest gevraagde eigenschap van medewerkers en een cruciale eigenschap van succesvolle organisaties. Het is 'the next big thing', stelt Marie R. Miyashiro, de Amerikaanse consultant en auteur van *The Empathy Factor*, dat nu bij Business Contact in een Nederlandse vertaling is verschenen.

Marie R. Miyashiro was een paar dagen in Nederland voor workshops met organisaties die hun empathisch vermogen willen versterken. 'Wat mij altijd verbaast is de grote hoeveelheid pijn en conflicten in organisaties. Oorzaak is vaak dat de communicatie niet effectief verloopt', zegt ze in een interview. 'Een belangrijke reden voor conflicten is de snelheid van veranderingen. Toen ik dertig jaar geleden begon als consultant waren er af en toe flinke veranderingen, nu is verandering een constante, dag in dag uit. Door de grote beschikbaarheid van informatie zijn de verwachtingen ook groter. Mensen vinden transparantie vanzelfsprekend, ze verwachten van hun organisaties te worden gehoord en overal bij betrokken te zijn. Ze raken teleurgesteld als hun verwachtingen niet uitkomen.' Meer empathie, van mensen en organisaties, vormt volgens haar het antwoord. De kern in de aanpak die Miyashiro voorstaat bestaat uit verbinding maken met de gevoelens en behoeften van mensen – medewerkers, klanten, stakeholders. Het benoemen van gevoelens – verdriet, blijdschap, boosheid, vermoeidheid, bezorgdheid, verwarring, rust, vriendelijkheid, opwindend en de talloze afgeleiden daarvan. En de verbinding zoeken met de universele menselijke behoeften – respect, leren, een doel hebben en autonomie.

Onderlinge verbondenheid en respect

Miyashiro borduurt met *De Empathiefactor* voort op het werk van Marshall Rosenberg die empathie benoemde als geweldloze communicatie. In de jaren negentig van de vorige eeuw

publiceerde hij een boek onder die titel en in 1984 richtte hij het Center for Nonviolent Communication op, dat trainingen verzorgt, ook in oorlogsgebieden. Wereldwijd zijn ruim 300 trainers gecertificeerd, van wie tien in Nederland. Drie gecertificeerde bureaus werken nu samen onder de naam Empathiefactor, die verandertrajecten gaan aanbieden. Voor communicatieprofessionals is er een aparte training.

Met *De Empathiefactor* bestrijkt Miyashiro een breed terrein. Het is een managementboek met niet-opzienbare nieuwe tips over het belang van het creëren van 'een gedeelde realiteit' als teams, zonder welke empathisch handelen niet veel zin heeft. Maar het is ook een pleidooi voor vernieuwing van het economisch systeem. Een oproep om de nadruk op winst te verkleinen. 'Het zou niet moeten gaan over het maximaliseren van winst, maar om het behalen van een redelijke winst. Waarbij rekening wordt gehouden met alle belanghebbenden, de omgeving, het milieu. Er moet een einde komen aan het subtiële, voortdurende, afschuwelijke geweld dat dagelijks uit naam van het behalen van winst en productiviteit wordt gepleegd.'

Miyashiro is ervan overtuigd dat de empathisch werkende organisatie succesvoller en winstgevender is. 'De vaardigheid om samen te werken in onderlinge afhankelijkheid is onmisbaar. Er is voldoende wetenschappelijk onderzoek dat aantoont dat succesvolle teams onderlinge verbondenheid en respect als hoogste prioriteit hebben. *Getting the job done* komt voor hen op de tweede plaats.'

Maar wat zegt u tegen een manager die uw methode toch als soft betitelt?

'Ik ga eerst een empathische verbinding aan door te zeggen: ik kan me voorstellen dat het belangrijk voor u is om te weten dat onderzoek de effectiviteit van de methode bewijst. Met andere woorden: ik gis naar zijn gevoel en behoefte. Vervolgens kan ik aan zijn verlangen naar effectiviteit voldoen door te verwijzen naar dat onderzoek. Bijvoorbeeld dat 30 procent van de organisaties die nieuwe plannen succesvol ten uitvoer brengen hun mensen betreft bij de besluitvorming. En niet pas als het besluit is gevallen, maar van meet af aan.'

Is dat zo vreemd? De werkvloer beschikt wellicht niet over de juiste vaardigheden en informatie.

'Mij is gebleken dat juist die mensen over meer informatie beschikken dan de top die ver weg staat van de werkvloer. Als je



‘ALS MENSEN NIET WORDEN GEHOORD, ZIJN ZE VERVOLGENS OOK NIET IN STAAT OM TE LUISTEREN’

die mensen niet betreft in het maken van plannen, vanaf het begin, is dat een garantie om te behoren tot de 70 procent van de organisaties die falen bij het ten uitvoer brengen van hun plannen. Daar mogen mensen een vergadering bijwonen en worden hun suggesties aangehoord, maar vervolgens blijft onduidelijk of en hoe hun ideeën worden gebruikt. Of er wordt niet adequaat op gereageerd. Iemand oppert A en B, maar de voorzitter vult dat aan met D en E, ervan uitgaand dat hij reageert op A en B. Terwijl hij eerst zou moeten vragen of hij A en B goed begrepen heeft. Samenvatten, gevoel en behoefte delen, het hoeft maar vijftien seconden te kosten. Vergeet niet dat vergaderingen tot de belangrijkste tools van veel organisaties behoren, vijf uur per dag vaak. Ze zijn effectiever als er sprake is van onderlinge verbondenheid; tevreden zijn dat je gehoord en begrepen bent en beseffen dat je kunt spreken omdat de toehoorders er klaar voor zijn om je aan te horen. Als mensen niet worden gehoord, zijn ze vervolgens ook niet in staat om te luisteren. Ze worden letterlijk doof, dat is fysiologisch vastgesteld.’

Verbinding

Empathie, zowel persoonlijk als voor de organisatie – de boekencast puilt uit van de filosofieën en handleidingen voor persoonlijke effectiviteit, gesprekstechnieken, klantbenadering, communicatie, effectiever vergaderen, productiviteitsverbetering, leiderschap, NLP, de Six Sigma, de Roos van Leary en *what have you*. Wat voegt Miyashiro’s methode hieraan toe? ‘Hoe je empathie in de praktijk moet toepassen’, zegt ze. ‘Meestal blijft het bij: je moet proberen in de schoenen van de ander te gaan staan. Maar dan moet je wel een erg levendig voorstellingsvermogen hebben, dus dat gaat niet werken. Er is een stappenplan nodig om te weten hoe je iemands gevoelens kunt peilen, hoe je zijn behoeften kunt vaststellen. En hoe je dat ook in stilte kunt doen, je eigen gevoelens en behoeften vaststellen. Als je het in stilte doet terwijl iemand tegen je praat, kan iemand door jouw houding zich al begrepen voelen.’

Een toevoeging is verder om de empathiemethode ook op organisaties en teams te richten, die immers net als individuen een levende entiteit zijn en daardoor ook behoeften hebben. Miyashiro doet dat onder de noemer ‘integrated clarity’. Er zijn naar haar inzicht zes universele behoeften van een organisatie, die kunnen worden vastgesteld aan de hand van vragen als: wie zijn we, waarom zijn we er, waar willen we heen en per wanneer, welke structuur hebben we nodig, welke hulpmiddelen en wat communiceren we? ‘Een organisatie is niet een groep mensen die het vooral gezellig met elkaar willen hebben. Ze zijn bij elkaar om samen iets te bereiken. En een verbinding met dat gedeelde doel is wat hen op gang brengt. Verbinding met de mensen, verbinding met het doel – als je dat bereikt valt alles op zijn plek.’

We hadden ook al Stephen Covey met zijn ‘zeven eigenschappen van effectief leiderschap’. Als vijfde in die rij staat empathisch vermogen: ‘Probeer eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden’.

‘Zijn adviezen zijn natuurlijk erg nuttig. Maar ik ben ervan overtuigd dat het overgrote deel van de inefficiëntie in het bedrijfsleven wordt veroorzaakt door slechte communicatie. En dan is empathisch vermogen de aanjager voor al het andere gedrag. Het is het sleutelbegrip dat alles kan veranderen.’

Wat is het verschil met andere gespreksmethoden?

‘Ik kan actief luisteren en spiegelen wat je zegt, maar dat blijft steken op de inhoud. Met een empathische verbinding zie je

iemand als een persoon, begrijp je diens waarden. Onze aanpak gaat dus dieper, naar het niveau van de gevoelens en behoeften. Je moet het begrip behoefte wel onderscheiden van een wens, eis, verzoek of strategie. Als je echt tot de formulering van een behoefte weet door te dringen kun je iemand diep ontroeren. We zijn niet gewend onze echte behoeften onder woorden te brengen. Tijdens een bijeenkomst met verpleegkundigen somde ik een reeks behoeften op, waarna een van hen begon te huilen, want ze had zich nooit gerealiseerd welke behoeften ze had en dat daaraan nooit was voldaan.’

U staat eigenlijk een andere manier van praten voor, waarvan u zegt dat die eigenlijk heel simpel is maar ook moeilijk. Want empathie tonen kan ook overkomen als een doorzichtig trucje. ‘Het is eenvoudig aan te leren, maar niet zo eenvoudig om het elke dag toe te passen. Empathie zit in ons mensen ingebakken, maar tijdens onze opvoeding zijn we systematisch getraind om het tegenovergestelde te doen. Namelijk mensen voortdurend beoordelen, moraliseren. Als we worden beoordeeld geeft dat een oncomfortabel gevoel. We zijn erop gebouwd om juist sociaal geaccepteerd te worden. Denk maar eens aan het verschil in gevoel dat je kreeg toen iemand je volledig accepteerde en toen iemand je aan het beoordelen was. Acceptatie is een zeer sterke behoefte die in ons mens-zijn is ingebouwd. Het grappige is dat ik het woord empathie helemaal niet had opgenomen in het boek dat ik wilde schrijven over management. Pas toen we onderzoek gingen doen naar succesfactoren van organisaties kwamen we empathie op het spoor.’

Is empathie tonen niet hetzelfde als het aloude luisteren naar de klant?

‘Jawel. Het voordeel is dat je geen empathie hoeft te ontwikkelen als je ja kunt zeggen tegen klanten. Maar vaak moet je nee zeggen. Dan kan het tonen van empathie zeer krachtig zijn. Je kunt ingaan op de teleurstelling van de klant, uitleggen waarom je niet aan zijn verzoek kunt voldoen. Zelfs zeer boze klanten kunnen tevreden worden gesteld als ze echt worden gehoord, dat ze het gevoel hebben begrepen te worden.’

Waar begin je als je empathie in je organisatie wilt?

‘Bij jezelf. Het enthousiasme kun je vervolgens op anderen overbrengen. Maar het kan ook de leider van een team zijn, bijvoorbeeld de klantenservice die de relatie met klanten wil verbeteren. Of een ict-team dat moet samenwerken met andere teams die ze niet kennen. Of een directeur die de betrokkenheid in zijn organisatie wil verbeteren. Omdat hij zich realiseert dat het model van denken, plannen en uitvoeren niet meer werkt en moet worden voorafgegaan door het leggen van verbindingen op basis van gevoelens en behoeften. En weet je wat de bonus is van empathie? Je wordt er gelukkiger van.’ •