



'Gedachten zijn dingen die we onszelf in ons hoofd vertellen. Gevoelens zijn sensaties die we in ons lichaam ervaren. De meeste mensen kunnen het onderscheid tussen die twee interne processen niet maken.'

*Marie Miyashiro in De empathiefactor*

Marie Miyashiro:

# Empathie is goed voor de business



**'Het ligt verankerd in onze psychologie en neurologie. Het is een natuurlijk gegeven: we hebben empathie nodig.' Dat stelt Marie Miyashiro, organisatieadviseur en auteur. En nee, het is niet 'soft'. Empathie vergroot de effectiviteit van personen, teams en organisaties. Aantoonbaar. Empathie levert simpelweg betere relaties op, niet alleen met partner, familie, vrienden en bekenden maar ook op het werk, zowel met collega's als met klanten. En is dus goed voor de business.**

---

DOOR WALTER VAN HULST

---

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Vertrouwen, respect, autonomie, begrip, zingeving. Niet bepaald een rijtje van woorden die veel voorkomen in een jaarverslag of in het jargon van het management. Toch zijn het basisbehoeften voor ieder mens. Dit is waar het echt om gaat in het leven, voor de directeur en voor de schoonmaker, voor het afdelingshoofd en de secretaresse. Niet alleen in het privéleven, ook op het werk. Maar op kantoor of in de fabriek praten we niet over dergelijke zaken. In de dagelijkse drukte en de routinematige patronen en procedures is nauwelijks plaats voor gevoelens en emoties. Terwijl ze toch volop aanwezig zijn, vooral de negatieve: angst, schuldgevoel, schaamte, ergernis en boosheid.

Maar het kan anders. We willen het eigenlijk ook allemaal anders. 'Het is een natuurlijk gegeven. Mensen zijn altijd op zoek naar begrip, naar empathie, naar medeleven. Dat komt ook steeds duidelijker als conclusie tevoorschijn uit de moderne neurowetenschappen en uit hersenonderzoek', zegt Marie Miyashiro. Vlak voor de zomer was ze in Nederland ter gelegenheid van het uitkomen van de vertaling van haar bekendste boek *De empathiefactor - Het concurrentievoordeel voor effectieve organisaties*.

### Diepere voldoening

Kern van het betoog van Miyashiro is dat menselijk gedrag gebaseerd is op bevrediging van achterliggende behoeften. 'We hebben allemaal dezelfde universele behoeften. Alleen kunnen die per moment en per situatie verschillen', benadrukt ze. De één streeft

in het werk vooral naar erkenning en waardering, voor de ander zijn vertrouwen en collegialiteit het belangrijkste. Maar ook weer niet altijd en elke dag. Een eerder voorval met een leidinggevende kan verstrekkende gevolgen hebben voor het gevoel, voor de achterliggende behoefte en vervolgens voor de motivatie voor een klus of project. En ook situaties thuis kunnen een sterke invloed hebben, zowel in positieve als negatieve zin.

Voor Miyashiro staat het in ieder geval als een paal boven water: als het werk en de werkomgeving inderdaad die innerlijke, diepere voldoening geven, zijn mensen niet alleen gelukkiger en zitten ze beter in hun vel maar ze werken bovendien beter en efficiënter - vooral ook in relatie tot anderen. 'Goede samenwerking', stelt de Amerikaanse, 'komt tot stand als mensen in organisaties zich met elkaar verbinden op basis van het besef van die behoeftebevrediging bij zichzelf en bij anderen.'

'Als we eenmaal inzien dat hoogwaardige menselijke verbindingen de bouwstenen zijn van goed presterende teams en organisaties, komt alles wat we weten en begrijpen op een productiever niveau te liggen.'

Marie Miyashiro in *De empathiefactor*

'Hoe explicieter een organisatie kan zijn over de binnen het bedrijf levende behoeften Identiteit, Levensverrijkende Doelstellingen en Richting en over de rol die iedere medewerker speelt bij het vervullen van die behoeften, des te meer zullen de medewerkers hun taken uitkiezen en zichzelf aansturen.'

Marie Miyashiro in *De empathiefactor*



**Interview** ■ Verbinding

Met als resultaat een zichtbaar en aantoonbaar beter functionerende organisatie en betere resultaten. Daar is helemaal niets 'softs' aan. 'Al heel lang bestaan er in de organisatiekunde controverses over focus op winst of nadruk op menselijke waarden,' stelt Miyashiro, die al bijna dertig jaar adviseert. Behalve bij overheden, non-profitorganisaties en kleinere bedrijven is ze ook over de vloer geweest bij menig bedrijf uit de Fortune 500. 'Het hoeft helemaal geen tegenstelling of keuze te zijn, geen óf- óf. Het kan én-én.'

**Empathisch vermogen**

Het begint dus bij jezelf, bij het kennen en onderkennen van je eigen gevoelens en achterliggende behoeften. 'Zonder verbinding met onszelf lijken we op een radio die de juiste golflengte maar niet weet te vinden', schrijft Miyashiro in haar boek. 'Niet alleen onze eigen communicatie is dan verstoord, het is ook lastig om precies te horen wat de ander zegt als we niet correct zijn afgestemd.' En even verder: 'Effectieve leiders van teams en organisaties kunnen in de eerste plaats goed omgaan met hun eigen gedachten en gevoelens, wat hun vermogen vergroot om anderen zonder ruis op de lijn te observeren en te horen.'

Het volgende niveau is de verbinding met anderen, binnen en buiten de organisatie en tot slot is er nog de verbinding met het hele team of de organisatie waar je deel van uitmaakt. Kernpunt is telkens empathie, het vermogen om jezelf in te leven in de behoeften van die ander en die van de organisatie. 'Let wel, empathie is niet hetzelfde als sympathie', stelt Miyashiro om de zakelijke invalshoek van haar benadering nog eens aan te stippen. Empathie zit voor haar ergens tussen begrip en compassie in; het is iets meer dan dat eerste, maar dat laatste is weer een stapje verder.

Empatisch vermogen krijgen we eigenlijk mee met onze geboorte, maar we raken het vaak kwijt door de manier van opvoeden, onderwijs en organiseren, meent Miyashiro. 'Ik merk dat tijdens lezingen, workshops en trainingen en bij het adviseren en coachen. Mensen ervaren het als iets natuurlijks, het voelt als 'thuiskomen'. We kunnen het dus terugvinden en verder ontwikkelen, dat geldt voor iedereen.'

**Taalgebruik**

Een manier om dat empathisch vermogen in de praktijk weer vorm te geven en te ontwikkelen, is via geweldloze communicatie, stelt de Amerikaanse. Zelf afgestudeerd in communicatie, verdiepte ze zich in de methodiek van Marshall Rosenberg, de grondlegger van dit model (zie kader). Is onze communicatie dan zo gewelddadig? In zekere zin, ja. We doen het bijna allemaal in onze dagelijkse gesprekken, vaak zonder het te beseffen: we

## Geweldloze communicatie

De Amerikaanse psycholoog Marshall Rosenberg ontwikkelde het model van geweldloze communicatie in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw. Hij liet zich onder andere inspireren door vredesdenkers zoals Mahatma Gandhi in India en dominee Martin Luther King in de vs die opkwamen voor de rechten van Indiërs en Afro-Amerikanen. Zijn leermeester was de invloedrijke psycholoog Carl Rogers.

Geweldloze communicatie tussen twee personen start met een zo zuiver mogelijke waarneming van de feiten. Verschillen in interpretatie en beleving leiden doorgaans al meteen tot misverstanden en irritatie en verstoren het verdere proces. Het is ook zaak om neutrale bewoordingen te kiezen, vrij van (voor)oordeel. De tweede stap betreft het benoemen en kenbaar maken van je gevoelens en emoties. Vervolgens moet er ruimte zijn om te vertellen waarom het belangrijk voor je is. Welke behoefte steekt er achter die gevoelens en emoties? Misschien wil je vooral erkenning of vertrouwen? Als vierde stap uit je een verzoek dat tegemoet komt aan die behoeftes. En dan is de beurt aan de ander om de stappen te doorlopen: waarnemen, gevoel, behoefte, verzoek als reactie op jouw verzoek. Zo ontstaat als het ware een 'achtbaan' van interactie.

Rosenberg richtte in 1984 het internationale Center for Nonviolent Communication op. Zijn model is wereldwijd toegepast bij conflicten en onderhandelingen en is zowel bruikbaar op persoonlijk als op zakelijk vlak. Ook in Nederland zijn er adviseurs en bureaus die werken vanuit de gedachten van Marshall Rosenberg en Marie Miyashiro.





‘Niet onderkende gevoelens kunnen niet alleen voor onze interactie met anderen, maar ook voor onze gezondheid funeste gevolgen hebben.’

luisteren niet goed, doen onvoldoende moeite om de ander echt te begrijpen en gaan al snel oordelen of zelfs beschuldigen of veroordelen. Die ander voelt zich niet of niet goed begrepen of ronduit gekwetst, wat kan leiden tot een negatieve spiraal van irritatie, boosheid en verzet. Kortom, onze communicatie is inderdaad gewelddadiger dan we beseffen. En dat zit ook opgesloten in ons taalgebruik.

Het concept van geweldloze communicatie bestaat inmiddels al bijna een halve eeuw. Beetje bij beetje verspreidt het zich over de wereld. Miyashiro: ‘Misschien dat het model op zich in al zijn simpelheid niet zo opvalt en niet zo sexy is. Het verzet zich nergens tegen en is niet anti, het staat niet bol van de *oneliners*, maar het is al vaak met succes toegepast bij conflicten en onderhandelingen. Inmiddels dragen honderden trainers en coaches dragen het uit.’

### Redelijke winst

Zelf heeft Miyashiro op basis van de ideeën van Rosenberg en deels in samenwerking met hem een methode

ontworpen waarmee empathie als vaardigheid ook op de werkvloer ontwikkeld en beoefend kan worden. Miyashiro noemt haar model *Integrated Clarity*, omdat het individuen, teams en organisaties helpt om meer als collectief te opereren en te komen tot betere onderlinge samenwerking.

Een vleugje idealisme komt om de hoek kijken als Miyashiro oproept op een einde te maken aan het subtiele, voortdurende geweld dat dagelijks gepleegd wordt onder het mom van het verbeteren van productiviteit en het behalen van winst. Ze verwijst naar Jim Collins, consultant, onderzoeker en auteur van onder andere de bestseller *Good to Great*. ‘Collins stelt dat excellente bedrijven doorgaans streven naar een redelijke winst, niet naar maximalisatie van de winst.’ En ze herhaalt haar boodschap nog maar eens: als de organisatie gebouwd is op empathie, zal dat haast vanzelf leiden tot hogere productiviteit en meer winst.