

Train je empathisch vermogen

Door populaire managementtheorieën en het succes van empathische leiders, zoals Jacinda Ardern van Nieuw-Zeeland, groeit de aandacht voor soft skills, zoals inlevingsvermogen. Waarom is deze vaardigheid zo nuttig en hoe kun je je 'empathiespier' trainen?

Door Thomas de Man

Judith Webber (45) werkte jarenlang als hr-adviseur voor verschillende organisaties. Eén leidinggevende stuurde haar door naar een coach aan de andere kant van het land. 'In alles liet mijn baas blijken dat ze vond dat er van alles mis met me was, zonder mij ooit iets te vragen.' Webbers manager had een coach in gedachten die volgens haar een goede match zou zijn, omdat de man ook psycholoog was. Ze zei: 'Met jouw problematiek heb je dat wel nodig.'

Niet alleen Webber zelf, maar ook haar vriend kreeg te maken met een weinig empathische leidinggevende. 'Hij zat overspannen thuis en kreeg zijn ontslag per brief medegegeerd. Juridisch mocht het, want zijn contract liep af. Maar je kunt zoiets als manager natuurlijk ook op een andere manier aanpakken. Na contact met de baas liet die weten het als een puur zakelijke transactie te zien.'

Empathisch leiderschap is trendy. In opkomende managementtheorieën, zoals over dienend en gastvrij leiderschap, vervult empathie een centrale rol. Ook op het wereldtoneel staat de vaardigheid in de schijnwerpers. De premier van Nieuw-Zeeland, Jacinda Ardern, wordt geprezen

om haar empathisch vermogen. Volgens haar kunnen leiders prima tegelijkertijd empathisch en sterk zijn – eigenschappen die vaak nog als tegengesteld worden gezien.

De 'empathiespier' is niet bij iedereen even goed getraind. Volgens de Workplace Empathy Index (2020), ontwikkeld door het Amerikaanse technologiebedrijf Businessolver en de Kellogg School of Management, is het aantal werknemers dat zijn leidinggevende weinig empathisch vindt de afgelopen twee jaar gestegen. En een onlineoproepje voor dit artikel levert tientallen reacties op van mensen die net als Judith Webber ervaring hebben met een empathisch gebrek op de werkvloer. Er valt nog een wereld te winnen, zo lijkt het. Waarom hebben we empathie nodig op de werkvloer? En hoe ontwikkel je meer empathisch vermogen?

Besmet met emoties

Empathie is de vaardigheid om gedachten, gevoelens en ervaringen van iemand anders te delen en te begrijpen. Er is een verschil tussen emotionele en cognitieve empathie. Bij emotionele empathie raak je besmet met de emoties van een ander. Dat gaat automatisch en werkt op zogeheten spiegelneuronen in de hersenen. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarbij je iemand hard een teen ziet stoten. Dan voel je die pijn (door het spiegelen) zelf ook heel even. Cognitieve empathie is proberen te begrijpen

Onderzoek laat zien dat leiders die als empathisch worden gezien effectiever zijn.



hoe iemand zich voelt en waardoor dat zo is. Dat vermogen kun je wat makkelijker trainen.

Empathie wordt niet zonder reden gezien als een essentiële vaardigheid op het werk. Een groot onderzoek van de Amerikaanse onderwijsinstelling Center for Creative Leadership (2016) laat zien dat leiders die worden gezien als empathisch effectiever en succesvoller zijn. Verschillende studies, in onder andere het wetenschappelijke tijdschrift *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2010) en de *Workplace Empathy Index* (2020), tonen aan dat een empathische organisatie of manager goed is voor de productiviteit, creativiteit en loyaliteit van werknemers. Die zorgen ervoor dat mensen elkaar beter begrijpen en dat werknemers zich meer gewaardeerd voelen.

Psycholoog en coach Belia van der Laan helpt veel leidinggevendden. Volgens Van der Laan is het in de huidige werkkultuur belangrijk een prettig werkklimaat te scheppen. 'We zijn de laatste jaren steeds meer gaan vragen van hoogopgeleide professionals: initiatief tonen, verantwoordelijkheid nemen, creatief denken, zelfstandig zijn. Om ze te laten floreren, is het opbouwen van relaties cruciaal en daar heb je een goed ontwikkeld empathisch vermogen voor nodig.' Van der Laan denkt dat leidinggevendden die investeren in goede relaties, beter snappen wat medewerkers nodig hebben en uitdagend vinden.

BETROKKEN EN ZAKELIJK

● *De Vlaamse filosoof Ignaas Devisch schreef het boek 'Het empathisch teveel'. Aan de telefoon legt hij uit waarom empathie niet altijd een wondermiddel is.*

● *In bedrijven heb je natuurlijk betrokkenheid nodig, maar ook criteria die onpersoonlijk zijn, om het werkbaar te houden.'*

● *'Met die laatste zorg je ervoor dat mensen die elkaar niet kennen toch op een functionele manier met elkaar omgaan, zonder dat ze zich bij iedereen persoonlijk betrokken hoeven te voelen.'*

● *'Het is een onmogelijke opgave om aanhoudend en tegenover iedereen empathisch in het leven te staan.'*

● *'Sommige beslissingen blijven hard, empathisch gebracht of niet. Een organisatie (groot of klein) kun je niet enkel runnen met inlevingsvermogen.'*

En niet alleen voor blije en productieve werknemers, ook bij het nemen van evenwichtige beslissingen is empathie behulpzaam, meent marktonderzoeker Henk Noort. Hij schreef het boek *De empathische organisatie*. 'Bij ieder gesprek en iedere vergadering moet je je dwingen even stil te staan bij de vraag hoe het in deze situatie zou zijn om de ander te zijn. Hoe zou je er dan naar kijken? Even van perspectief wisselen. Dan neem je uiteindelijk betere beslissingen, ook al doe je er niet direct iets mee.'

Even kletsen

Makkelijker gezegd dan gedaan. Voor veel mensen is het niet eenvoudig zich er keer op keer een voorstelling van te maken hoe het is in de schoenen van die ander. Wel kun je daar volgens Noort en Van der Laan beter in worden. 'Allereerst is het van belang met veel mensen in contact te komen', adviseert Noort.

Van der Laan vult aan: 'Luister naar mensen, ook al heb je er geen zin in. Meestal hoor ik in sessies alleen wat mensen niet willen: 'Ik heb geen zin om met hem over zijn vakantie te praten, want dat boeit me niet.' Als dat zo is, vraag dan naar iets wat je wel interesseert. Vaak is dat werkgerelateerd, want dat is de reden dat je bij elkaar zit.'

Vervolgens train je je inlevingsvermogen door samen te vatten wat de ander heeft gezegd en dan door te vragen. 'Vaak begint het klein, maar meestal merken mensen dan

'Wissel van perspectief: hoe zou dit voor de ander zijn? Dan neem je betere besluiten'

