

Inhoud

INLEIDING 9

Een verwaarloosd kroonjuweel 12

Succesvoller dankzij empathie 13

In andermans schoenen gaan staan 14

De opzet van dit boek 15

1. HOE EMPATHIE WERKT 17

1.1 The Hottest Trend in Leadership 22

1.2 De belangrijkste psychologische ontdekking van de 21e eeuw 24

1.3 Sympathie is geen empathie 27

1.4 Empathie bij mannen en vrouwen 31

1.5 Het beïnvloedt de keuzes die we maken 34

1.6 De kleefstof waarvan elke relatie is gemaakt 40

1.7 Het nut is situatie- en taakafhankelijk 43

1.8 Empathie is leerbaar 48

Samenvatting 52

2. EMPATHIETEKORT IS FUNEST VOOR ORGANISATIES 53

- 2.1 De prijs van empathietekort 58
- 2.2 Schade door onempathisch gedrag 63
- 2.3 Zonder empathie geen vertrouwen 69
- 2.4 Empathie op de apenrots 71
- Samenvatting 78

3. MEER EMPATHIE MAAKT ORGANISATIES SUCCESVOLLER 79

- 3.1 Een betere reputatie 82
- 3.2 Een hogere slagingskans voor productinnovaties 86
- 3.3 Hogere klanttevredenheid en -loyaliteit 89
- 3.4 Betere verkoopprestaties 90
- 3.5 Hogere medewerkerstevredenheid en -loyaliteit 94
- 3.6 Meer draagvlak bij je stakeholders 96
- 3.7 Effectiever leiderschap 99
- 3.8 Meer groei en een hogere winst 103
- Samenvatting 105

4. ZO WIN JE HET VERTROUWEN VAN JE STAKEHOLDERS 107

- 4.1 Gezien, gehoord en serieus genomen worden 112
- 4.2 De angst voor hebzuchtige uitbuiting wegnemen 116
- 4.3 Klanten kopen identiteit 120
- 4.4 Het Harley-Davidson Effect 124
- 4.5 Medewerkers willen bij een coole tribe horen 126
- Samenvatting 130

5. DE 6 REGELS VOOR EMPATHISCH LEIDERSCHAP 131

- 5.1 Regel 1: Kijk je stakeholders in de ogen 135
 - 5.2 Regel 2: Schotel je spiegelneuronen een gevarieerd menu voor 141
 - 5.3 Regel 3: Erken negatieve emoties 144
 - 5.4 Regel 4: Slik het Emotievaccin 147
 - 5.5 Regel 5: Vaar op je purpose, niet op je empathie 151
 - 5.6 Regel 6: Wees een besmettingsbron van positieve emoties 154
- Samenvatting 158

6. EEN PUBLIEKSLIEVELING WORDEN IN 5 STAPPEN 159

- 6.1 INCLUDEER alle stakeholders 163
 - 6.2 HUMANISEER al je relaties 172
 - 6.3 CONSULTEER alle stakeholders voortdurend 175
 - 6.4 PRIORITEER en IMPLEMENTEER de kritiek van je stakeholders 183
 - 6.5 EVANGELISEER je collega's binnen en breng het management naar buiten 188
- Samenvatting 194

7. EEN TALENTMAGNEET EN KLANTIDOOL WORDEN 195

- 7.1 Een inspirerende purpose vinden 199
- 7.2 Begin met wie en welke 201
- 7.3 Verzamel voldoende lef en mandaat 205
- 7.4 Betrek je medewerkers er al vroeg bij 206
- 7.5 Groeien of marktleider worden 209
- 7.6 Start de groeimotor van co-creatie 211

7.7 Bouw een fancommunity 214

Samenvatting 220

8. STERKER UIT EEN FUSIE OF OVERNAME KOMEN 221

8.1 Win het vertrouwen van de medewerkers van de andere partij 225

8.2 Informeer medewerkers tijdig en relevant 230

8.3 Communiceer geloofwaardig en persoonlijk 232

8.4 Overbrug de cultuurkloof 239

8.5 Laat hen gemeenschappelijke ervaringen opdoen en emoties delen 242

8.6 Laat hen kennis, expertise en best practices delen 245

Samenvatting 251

BIJLAGEN 253

Management Summary 255

Dankwoord 261

Bronnen en leessuggesties 265

Register 281

O

Meer empathie
zorgt voor betere
producten, meer
klanten en meer
omzet.

Inleiding

Nooit eerder in de geschiedenis was de vraag naar empathie zo groot en het aanbod zo gering. In deze tijd van veel zenden en nauwelijks ontvangen, waarin de polarisatie omgekeerd evenredig toeneemt met de bereidheid om ons in onze medemensen te verdiepen, is empathie een schaars goed geworden waarmee professionals zich bij uitstek kunnen onderscheiden.

Dat empathie de stof is waarvan vriendschappen en liefdesrelaties zijn gemaakt, valt in elk relatieboek te lezen. Maar dat ook organisaties en hun bestuurders en managers met deze soft skill harde resultaten kunnen boeken, zal je waarschijnlijk verbazen. Daarom nodig ik je uit: bekijk de wereld eens door de ogen van deze bedrijvenpsycholoog.

Welnu, het technocratische wereldbeeld uit de 20e eeuw, dat bestuurders en managers op de klassieke business schools met de paplepel wordt ingegoten, is in deze 21e eeuw over haar uiterste houdbaarheidsdatum heen. Met dit oude denken, dat klanten, medewerkers en andere stakeholders niet ziet als levende wezens van vlees en bloed, maar tot economische factoren terugbrengt, win je alleen de oorlog van gisteren. Zelfs bedrijven die zich oprecht voornemen hun klanten centraal te stellen, noemen hen in het jaarverslag nog steeds 'revenue generating units' (rgu's). Zij hebben de tekenen aan de wand nog niet goed ont-

cijferd, want de assertieve klant pikt het niet langer om alleen als winstmachine te worden gezien. En ook medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, leden van lokale communities, journalisten, toezichthouders en andere stakeholders vertikken het om nog langer als pionnen op het schaakbord heen en weer te worden geschoven. Als reactie op de regen van kritiek die sinds de millenniumwisseling via social media over hen wordt uitgestort, streven steeds meer grote organisaties in woord en vaak ook daad naar wederzijds-lonende relaties met al hun stakeholders, zodat zij de strategische organisatiedoelstellingen niet saboteren maar steunen. Een loffelijk streven, maar omdat ze er vanuit gaan dat stakeholders zich als makke schapen in de gewenste richting laten oplijnen, komt er in de praktijk weinig van terecht. Omdat we de problemen die voortkomen uit een slechte 'fit' tussen organisaties en hun veranderende omgeving niet kunnen oplossen met het technocratische denken dat het heeft veroorzaakt, is het hoog tijd voor een paradigmaverschuiving.

Dit tijdsgewricht dwingt ons kortom om al onze technocratische waarden te herwaarderden en onszelf binnen de vergelijking te plaatsen, want alleen door onze stakeholders in de ogen te kijken, kunnen we hun behoeften en verwachtingen doorgronden en hen de menswaardige bejegening schenken die ze verdienen. Daarom bepleit ik een paradigmaverschuiving waarbij we ons niet langer achter procedures, algoritmes en communicatieve beschermingswallen verschuilen, maar bij gebrek aan een beter woord een menselijke verbinding aangaan met onze klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, lokale communities en andere stakeholders waarvan we afhankelijk zijn.

Een verwaarloosd kroonjuweel

Tal van visionaire denkers zoals Barack Obama, Frans de Waal en Roman Krznaric legden in het vorige decennium de vinger al op de zere plek door te stellen dat empathiegebrek het kernprobleem is dat onder de toenemende onverdraagzaamheid, polarisatie en de afnemende sociale cohesie in onze samenleving schuilgaat. En ze voorspellen dat er een sociale revolutie zonder precedent op gang komt als we ons met kinderlijke nieuwsgierigheid in onze medemensen gaan verdiepen. Opinieleiders zoals Belinda Parmar, Young Global Leader van het World Economic Forum, en managementconsultant Marie Miyashiro, zetten empathie een paar jaar geleden ook in de bestuurskamers op de agenda. De dames gooiden een steen in de corporale vijver door empathie een "bestuurlijke kern-

competentie' te noemen en aan te tonen dat deze ultrazachte kwaliteit megarharde gevolgen heeft. En inmiddels zingen ook vooruitstrevende topbestuurders zoals Satya Nadella en Tony Hsieh, wetenschappers zoals Simon Baron-Cohen en boardroomconsultants zoals Dev Patnaik en Simon Sinek in hun koor.

Mijn onderzoeken, analyses, cases, interviews met visionaire leiders en discussies met collega's en opdrachtgevers leidden me naar precies dezelfde conclusie. Als de buitenwereld kritischer, activistischer, beter geïnformeerd en veeleisender wordt, heb je geavanceerde voelsprietten nodig om hun onvervulde, slecht geformuleerde en zelfs latente behoeften te kunnen oppikken en vervullen. Deze emotiesensoren maken als zesde zintuig deel uit van onze psychologische basisuitrusting. Maar we hebben dit gereedschap verwaarloosd, onvoldoende ontwikkeld en niet geleerd er intelligent mee om te gaan. We maken er vooral op het werk veel te weinig gebruik van. Empathietekort is volgens mijn ervaringen in het marktonderzoek en analyses de grootste gemene deler bij alles wat er bij de interactie tussen het bedrijfsleven en de samenleving voortdurend misgaat. Maar het goede nieuws is, dat dit nadeel een minstens zo groot voordeel met zich meebrengt. Door de groeiende schaarste is empathie stroop voor de vliegen geworden. Het is de sociale superlijm die alle stakeholders aan je organisatie plakt en het toverstokje dat criticasters in ambassadeurs verandert. Dat biedt ambitieuze bestuurders en managers zoals jij veel nieuwe mogelijkheden om te excelleren.

Empathie lijkt een kwaliteit waarmee je geboren moet worden, maar volgens de laatste inzichten uit de psychologie kan iedereen het leren. Het blijkt net als IQ, EQ, ruimtelijk inzicht en het langetermijngeheugen zeer goed trainbaar. Als je inziet hoezeer dit evolutionaire kroonjuweel je organisatie, je relaties en je carrière kan verrijken, gaat er een wereld aan mogelijkheden en perspectieven voor je open. Je gaat zien welke behoeften en wensen je moet vervullen en hoe om bij elke stakeholder een voorkeurspositie te verwerven.

Succesvoller dankzij empathie

Empathie maakt organisaties over de gehele linie aantoonbaar succesvoller en zorgt ook voor meer reputatievet op de botten. Zo verhoogt het de slagingskans van nieuwe producten, diensten en campagnes aanzienlijk. In tegenstelling tot transactionele leiders blinken transformationele leiders ook uit in empathie. Het is dus een leiderschapskwaliteit die je nodig hebt om je medewerkers tot buiten-

gewone prestaties te inspireren. Empathische leiders maken ook de meeste winst en groeien het hardst. Omdat zij empathie gebruiken om onder de motorkap van bijvoorbeeld klanten, medewerkers en kapitaalverschaffers te kijken, kennen ze de knoppen waaraan je kunt draaien om hun tevredenheid te verhogen, zodat ze nooit inkomsten, talent of financiering tekort komen. Deze *corporate empathy*

.....
Empathische leiders
maken de meeste
winst en groeien het
hardst
.....

blijkt ook een effectieve manier om organisaties werkelijk maatschappelijk verantwoordelijk te maken, want MVO betekent niets anders dan rekening houden met de belangen, verwachtingen en gevoelens van alle stakeholders.

Omdat jouw succes als individu meestal in het verlengde van het organisatie-succes ligt, kun jij hiermee ook tot de winnaars gaan behoren. Een goed ontwikkeld spiegelneuronensysteem, dat zorgt dat je je kunt inleven in de gevoelens en handelingen van anderen (zie ook paragraaf 1.2), verschaft je de voorsprong die je nodig hebt. En of je nu bestuurder, leidinggevende, consultant, marketeer, marktonderzoeker, productmanager, HR-professional, relatiebeheerder, accountmanager of communicatiedeskundige bent, je wordt geheid succesvoller als je je spiegelneuronen inzet om beter dan alle concurrenten aan de verwachtingen van je stakeholders te voldoen. Daarom is empathie ‘the hottest trend in leadership’ en een kernkwaliteit die de winnaars van de verliezers onderscheidt.

.....

In andermans schoenen gaan staan

Omdat je dit boek leest, spreekt empathie je aan, waarschijnlijk omdat je er onvoldoende of juist bovengemiddeld van meent te bezitten. Maar als je verder leest, ontdek je dat 99% van de mensen wordt geboren met een gezond spiegelneuronensysteem waarmee ze de emoties van de personen in hun directe omgeving automatisch oppikken.

Het belangrijkste verschil tussen ‘niet-empathischen’ en ‘empathischen’ is dat de eerstgenoemden hun spiegelneuronen ongebruikt laten door persoonlijke confrontaties te mijden en zich niet in hun medemensen te verdiepen. Zij handelen alleen vanuit hun eigen overtuigingen. De laatstgenoemden zijn meer gericht op hun sociale omgeving, bevattelijker voor emotiebesmetting en laten zich daardoor ook meer door andermans verwachtingen leiden. Het onderscheid

1

Gevoelens zijn geen
doel op zich. Ze leiden
tot het ontdekken
van behoeften en
als we die kennen,
kunnen we verzoeken
formuleren (individu)
of strategieën bepalen
(organisatie) om
aan die behoeften te
voldoen.

—*Marie Miyashiro*

Hoofdstuk 1

Hoe empathie werkt

Tal van opinieleiders hebben hun hoop voor een betere wereld op empathie gevestigd en volgens sommigen brengt het ook op het werk een revolutie teweeg. Maar door de verschillende definities die leken en wetenschappers hanteerden, ontstond een Babylonische spraakverwarring die het praktiseren ervan bemoeilijkt. Zo blijken er niet één maar twee soorten empathie te bestaan die ook op de werkvloer veel voordelen, maar ook enkele nadelen hebben. Bereid je voor op een her-nieuwde kennismaking.

In 2017 buigt de Haagse rechtbank zich over een opmerkelijke zaak. Een islamitische moeder eist 10.000 euro schadevergoeding én excuses van de Haagse Maria Montessorischool, omdat de jaarlijkse schoolfoto's tijdens het Offerfeest (een feest van drie dagen ter ere van profeet Ibrahim die bereid was zijn zoon voor God te offeren) werden genomen. Hierdoor schitterden haar twee dochters door afwezigheid. Tijdens de zitting verklaart de moeder snikkend: "Weet u hoe het voelt als je dochtertje van 5 elke dag bij binnenkomst in de klas naar de foto kijkt en vraagt: waarom sta ik er niet op?"

1.1 The Hottest Trend in Leadership

Er wordt tegenwoordig in menige directie- en bestuurskamer gesproken over het nut en de noodzaak van corporate empathie. *Time* noemt het zelfs ‘The hottest trend in leadership’. Ook volgens de eerder genoemde Belinda Parmar was empathie nog nooit zo belangrijk:

“Empathisch vermogen is een onmisbare eigenschap voor zakelijke leiders – vooral na de verdeelde Amerikaanse presidentsverkiezingen en door de voortdurende economische onzekerheid wereldwijd. Empathie, ofwel begrijpen welke emotionele impact we hebben op anderen en op basis daarvan de koers of reactie bepalen, is belangrijker voor het succes van een organisatie dan het ooit is geweest. Er is een positieve correlatie tussen empathie enerzijds en groei, productiviteit en inkomen per werknemer anderzijds.”

Dat Parmar niet met pek en veren Davos werd uitgedragen, komt omdat ze aanemelijk maakt dat empathie geen pr-knuffel is waarmee je ontelbare likes binneharkt, maar een nieuwe bestuurlijke kernkwaliteit die ook onderaan de streep veel oplevert.

Sinds 2014 publiceert Belinda Parmar met haar bedrijf The Empathy Business jaarlijks een *Global Empathy Index* met de meest en minst empathische organisaties op onze planeet. Voor de ranglijst van 2016 analyseerde ze 2 miljoen tweets en vulde dit aan met kwalitatieve informatie uit een panel bestaande uit leden van de World Economic Forum Young Global Leaders. Toen ze de prestaties van die bedrijven analyseerde, ontdekte ze dat de top-10 ruim twee keer zo hard groeit en 50% meer winst maakt dan de 10 hekkensluiters.

Dat empathie bedrijven en hun bestuurders tegenwoordig aantoonbaar succesvoller maakt, is geen gekke gedachte. Een open deur zelfs, want als een organisatie bestaat om de behoeften van haar klanten en andere kernstakeholders maximaal te bevredigen, zijn goedontwikkelde voelsprietten een eerste vereiste. En als ze marktleider wil worden, heeft ze zo mogelijk nog meer sensitiviteit nodig om ook oplossingen te kunnen bedenken voor problemen waarvan hun klanten zich nog niet eens bewust zijn. Wanneer organisaties zich écht in de schoenen van hun klanten gaan verplaatsen, wordt het slagingspercentage van

1.3 Sympathie is geen empathie

Empathie en sympathie worden vaak als synoniemen gebruikt, maar omdat je op het werk ook empathie moet opbrengen voor personen waar je geen sympathie voor voelt, kun je deze begrippen maar beter strikt gescheiden houden. Empathie is het aanvoelen en begrijpen van de emoties van medemensen die zich in een deerniswekkende of benijdenswaardige positie bevinden en sympathie is onze emotionele *reactie* daarop. Als je langs de kant van de weg een Syrische vluchteling ziet die met een uitgehongerde baby in haar armen en vertwijfeling in de ogen bedelt om hulp, word je waarschijnlijk aangestoken door haar wanhoop en probeer je je voor te stellen hoe het zou zijn als jij met jouw baby in haar versleten sandalen stond. Vervolgens krijg je ook medelijden en bedenkt je hoe je haar het beste kunt helpen. Het eerste is empathie, het tweede sympathie. Empathie gaat in veel gevallen dus aan sympathie of compassie vooraf, maar oorzaak en gevolg kunnen en moeten ook los van elkaar bestaan.

Als je medelijden (sympathie) met iemand hebt of compassie voor hem voelt, kun je hem niet plagen of slecht behandelen en al helemaal geen pijn doen. Erger is dat het in een commerciële context dan ook niet meer goed voelt om op zijn kosten winst te maken. Al zijn het nog zulke nobele kwaliteiten, sympathie en compassie zijn voor de ambitieuze bestuurder of manager die het beste uit zichzelf en zijn/haar organisatie wil halen dus geen goede raadgever. Omdat empathie een minder dwingend karakter heeft en je meer handelingsvrijheid biedt, ben je daarmee in de professionele arena het meest gebaat. Empathie is altijd nuttig, maar laat je hierdoor nooit teveel meeslepen en behoud altijd een professionele distantie. De salespraktijk bevestigt dit. Volgens de befaamde salesgoeroe Zig Ziglar moet elke ambitieuze salesmanager empathie en sympathie altijd goed uit elkaar houden en alleen het eerste binnen zijn klantrelaties inzetten.

De wereldberoemde en in 2012 overleden salesgoeroe Hilary Hinton 'Zig' Ziglar benadrukt in *Secrets of Closing the Sale* (1984) dat het onontbeerlijk is voor elke ambitieuze verkoper dat hij sympathie en empathie gescheiden houdt, zoals vlees en zuivel in de kosjere keuken. Sympathie is voor Ziglar voelen wat de ander voelt, alsof je in hetzelfde schuitje zit. Empathie betekent voor hem: het perspectief van de ander innemen. Evenals sommige van zijn hooggeleerde landgenoten, stelde deze selfmade multimiljonair dat sympa-

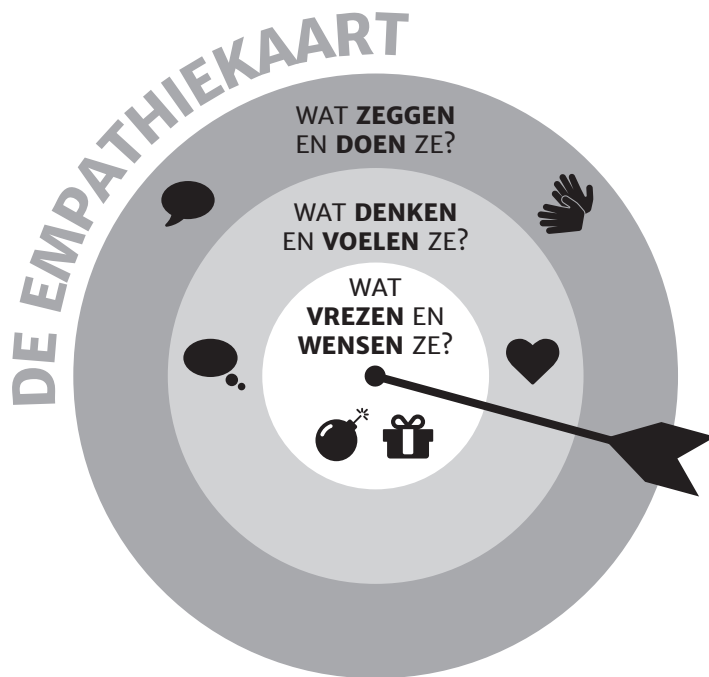
Samenvatting

Empathie is ook in de professionele arena een veelbesproken onderwerp, maar door de wirwar aan definities praat men vaak langs elkaar heen. Daarom baken ik dit begrip eerst goed af, zodat ik zeker weet dat we het over hetzelfde hebben:

- Empathie is niet hetzelfde als sympathie (medelijden/compassie) en blijkt ook niet alleen een gevoel te zijn. Naast een emotionele bestaat er ook een cognitieve variant waarmee we ons in de schoenen van onze medemensen verplaatsen, zodat we inzicht krijgen in hun gevoeligheden, drijfveren en behoeften.
- Empathie wordt door sommigen als een secundair geslachtskenmerk van de vrouw gezien, maar volgens tal van psychologische en neurologische studies zijn vrouwen hooguit een beetje gevoeliger voor emotiebesmetting, maar zijn mannen evengoed in staat de emoties van hun medemensen aan te voelen en zich in hun positie te verplaatsen.
- Empathie leidt niet automatisch tot moreel superieure beslissingen. Als je deze mentale vaardigheid onnadenkend inzet en je spiegelneuronen een karig emotiemenu voorschotelt, neem je blinde beslissingen. Maar als je er intelligent mee omgaat en regelmatig vertegenwoordigers van alle stakeholder-groepen in de ogen kijkt, maakt empathie je beslissingen juist evenwichtiger, zuiverder en effectiever.

Afsluitend beschrijf ik de drie belangrijkste eigenschappen van empathie:

- Empathie is hoe dan ook dé fundamentele people-skill en een onlosmakelijk bestanddeel van elke zakelijke relatie of samenwerking. Zonder dat zou je op de werkvloer of in de directie- of bestuurskamer nog geen dag overleven.
- Het nut van emotionele en cognitieve empathie blijkt situatie- en taakafhankelijk. Het lijkt nog het meest op een omgekeerde U-vorm: al hebben de meesten te weinig, je kunt er ook tevéél van hebben.
- Empathie is op de emotionele maar vooral op de cognitieve dimensie ook heel goed leerbaar. En voorzover beide empathievormen niet leerbaar zijn, kun je er wel slimmer mee leren omgaan, zodat je er louter profijt van hebt.



Figuur: De Empathiekaart

een antwoord te vinden op de drie achtereenvolgende vragen, waarbij je steeds een spade dieper graaft:

1. Wat zeggen en doen ze?
2. Wat denken en voelen ze?
3. Wat vrezen en wensen ze?

Vraag 1 ‘Wat zeggen en doen ze’ is minder gemakkelijk te beantwoorden dan je wellicht denkt, want lichaamstaal is ook een vorm van gedrag en om dat te ontcijferen heb je een geoefend oog nodig. Je zou ter voorbereiding kunnen leren om in elk geval de zes universele basisemoties – vreugde, verdriet, angst, woede, verbazing en afschuw – aan de hand van de gelaatsexpressies en non-verbaal gedrag af te lezen. Ik kan je aanraden hiervoor het boek *Emotions Revealed* (2004) te lezen, de ‘bijbel’ van ’s werelds beroemdste emotiespecialist Paul Ekman. Of volg op Netflix de serie *Lie to Me* van televisiezender Fox waaraan deze emeritus-hoogleraar van de University of California heeft meegewerkt.



Figuur: De 3 werkzame stoffen van het Emotievaccin

geconcludeerd dat onze situatie miserabel is. Al verschillen ze van mening over de volgorde, de meeste psychologen vinden unaniem dat emoties bestaan uit drie componenten:

1. een heftige gebeurtenis (*event*)
2. een fysiologische reactie (*arousal*)
3. de interpretatie van de situatie (*appraisal*)

Emotiebesmetting leidt niet altijd tot dezelfde emoties – soms veroorzaken ze tegenovergestelde emoties. Als we boos worden om iemands verdriet of ons schamen voor de onbeschaamdheid van een naaste collega bijvoorbeeld. Maar zowel bij onze eigen emoties (*firsthand emotions*) als bij andermans emoties (*vicarious emotions*) bepalen deze drie ingrediënten de uiteindelijke smaak. Ook volgens psychologen Joshua Wondra en Phoebe Ellsworth van de University of Michigan maakt het niet zoveel uit of emoties uit de eerste of de tweede hand komen, omdat het nettoresultaat vooral wordt bepaald door onze interpretatie



Figuur: Compassioneel communiceren met collega's in 4 stappen

trainingen leer je aan de hand van 4 stappen hoe je geweldloos communiceert door je eigen gevoelens en behoeften en die van je gesprekspartner(s) bespreekbaar te maken. In het schema hierboven heb ik Rosenberg's stappenplan aangepast voor de communicatie met collega's.

Deze methode is vooral bedoeld om op gevoelsniveau een connectie met je collega's tot stand te brengen door vanuit een objectieve situatiebeschrijving gedachten en gevoelens te delen, hun hulp voor het vervullen van jouw behoeften te vragen en hen te helpen bij de vervulling van hun eigen behoeften. Rosenberg's aanpak bewijst al ruim een halve eeuw dat het een effectief middel is om meningsverschillen hanteerbaar te maken en met iedereen een persoonlijke verbinding tot stand te brengen. Als je zo de gedachten, gevoelens en behoeften achter alledaagse gebeurtenissen bespreekbaar maakt, zet je bij alle betrokkenen het licht op groen en maak je vrienden.

Management Summary

MAAK ONDERSCHIED TUSSEN INVOELEN EN INLEVEN

- Weet dat er twee soorten empathie bestaan: *emotionele empathie* die ervoor zorgt dat de emoties van mensen in je directe omgeving je besmetten zodat je met hen meevoelt en *cognitieve empathie (perspective-taking)* die ervoor zorgt dat je in hun schoenen kunt staan en door hun 'bril' naar de wereld kunt kijken.
- Empathie is geen 'vrouwending' – zowel mannen als vrouwen moeten en kunnen hun invoelings- en inlevingsvermogen ontwikkelen om beter te presteren.
- Het spiegelneuronensysteem is ons zesde zintuig dat oog in oog met onze medemensen het beste functioneert en ons in staat stelt om elke kans en bedreiging op onze klompen aan te voelen.



STA OPEN VOOR ALTERNATIEVE INTERPRETATIES EN VERKEN JE BLINDE VLEKKEN CONTINU

- Dankzij een gebrek aan empathie geniet het bedrijfsleven historisch weinig vertrouwen.
- Besef dat er niet één waarheid over je organisatie bestaat (*my way or the highway*), want elke stakeholder heeft zijn eigen beeld, beleving en perceptie.

