

HOE WERKT EMPATHIE?

We kennen het allemaal: je ziet iemand geeuwen en als vanzelf begin je ook te geeuwen. Een automatische reactie, die ons brein voor ons heeft geregeld: je was empathisch. De media berichten regelmatig over afwezigheid van empathie: in de ivoren toren waarin zich bestuurskamers van de accountancy bevinden, bij voorzitters van banken die de voeling met wat er in de maatschappij leeft zijn verloren en bij universiteitsbestuurders die conflicten laten escaleren.

Michael Tophoff: Klassieke reacties ‘uit de bestuurskamer’ kenmerken zich door *autonomie*. Ze worden gegeven door personen die professioneel hun sporen hebben verdiend, die niet lijden aan een onderontwikkeld ego, die een heldere mening hebben en die overtuigd zijn van de rechtmatigheid van hun zaak. Autonomie echter is slechts één kant van de medaille. De andere kant is *verbinding*. Autonome uitspraken – hoe juist inhoudelijk ook – hebben nooit effect, tenzij er tevens een verbinding met de ander(en) wordt gelegd. Autonoom handelen zonder verbinding staat aan de wieg van vrijwel elk conflict. Bestaande conflicten escaleren bij gebrek aan verbinding, omdat de andere partij zich niet gehoord en erkend voelt.

Het essentiële onderdeel van verbinding is empathie. Onder empathie verstaan we het herkennen van emoties bij de ander(en), en het in staat zijn je zelf in de schoenen van de ander(en) te verplaatsen, alsof je de ander bent. Wanneer empathie wordt verwoord, of non-verbaal getoond, is het fundament voor een verbinding gelegd.

Voor empathie zijn er drie vaardigheden nodig. Allereerst de *perceptie* van de emoties van de ander – hetgeen een fundamentele geïnteresseerdheid in de ander veronderstelt. Vervolgens het vermogen zich in de ander te *verplaatsen* en ten slotte de *communicatie* hiervan – zonder daar een eigen oordeel of mening aan te verbinden.

Essentieel is de alsof-kwaliteit bij empathie. Wij voelen niet hetzelfde als de ander – hetgeen trouwens ook niet mogelijk is – maar door ons in de schoenen van de ander te verplaatsen wordt het mogelijk om gevoelsmatig bij de ander aan te sluiten – alsof we de ander zijn.

Bij empathie wordt geenszins de eigen autonomie opgeofferd. Integendeel, de eigen autonomie maakt de empathische verbinding met de ander pas mogelijk. Zonder eigen autonomie kan er geen verbinding zijn maar ontstaat er afhankelijkheid. Empathie is dan ook een essentieel bestanddeel

van sociale intelligentie en van leiderschapscompetentie.

Het goede nieuws is, dat ons brein zodanig is geconstrueerd dat we ‘vanzelf’ empathisch reageren. Als we vanuit de luie stoel een spannende voetbalwedstrijd volgen, neemt bij een opwindende aanval onze hartfrequentie toe. Ook onze motorische cellen reageren. Wij danken dit aan de spiegelneuronen in het brein: het brein ‘spiegelt’ de emoties van de ander. Emoties zijn besmettelijk. We zien dit empathisch vermogen ook bij andere zoogdieren, zoals apen en olifanten. Spiegelneuronen maken een verbinding met de ander mogelijk. Ons brein is in staat om mee te voelen met de ander. Maar geldt dit voor iedereen?

Het minder goede nieuws is, dat het feitelijk vermogen om empathisch te reageren niet gelijkelijk over mensen is verdeeld. Het lijkt erop, dat ons brein dit vermogen in principe wel heeft, maar dat bepaalde ontwikkelingsstoornissen dit vermogen soms niet tot uiting kunnen laten komen. We zien dit bij sommige criminelen, die geen mededogen kennen. Wat meer naar rechts op het empathie continuüm treffen we ook binnen en buiten bestuurskamers een soms verbijsterend gebrek aan empathie aan. De werkvloer ligt blijkbaar heel ver van de bestuurskamer verwijderd. De modale burger spreekt onverstaanbaar.

Onderzoek laat zien dat empathie goed te trainen is. Hiervoor is echter een ‘kleine revolutie’ nodig – namelijk dat er in de bestuurskamers de bereidheid en de ruimte ontstaan voor introspectie, zelfreflectie en zelfkritiek. Zo kan inzicht ontstaan in het eigen gebrek aan empathisch vermogen. En dan, dan is er werk aan de winkel!

Dr. Michael M. Tophoff, klinisch psycholoog, is verbonden aan de UvA Business School (EIAP), waar hij Personal Skills doceert. Binnen en buiten de accountancy is hij werkzaam als coach en als trainer. Hij heeft talrijke, internationale publicaties op zijn naam staan.