



Bertold Ulsamer

# WERKEN MET EMOTIONELE INTELLIGENTIE

MANAGEMENT  
BASICS

# Inhoud

Inleiding	7
1 Als de emoties de overhand krijgen: toeslaan in plaats van nadenken	13
2 Hoe u de eigenwaarde van uw gesprekspartner (niet) respecteert	27
3 Iedereen leeft in z'n eigen wereld, en hoe wij elkaar desondanks begrijpen	50
4 Woorden sturen emoties	70
5 De kracht van vooruit kijken	105
6 Een verbond sluiten met uw eigen emoties	134
7 Vruchtbaar samenwerken en problemen oplossen	163
8 Zo coacht u uw medewerkers	187
Literatuur	206

## **Emotionele intelligentie – een toepasselijk trefwoord**

Een manager met gevoel? Daar moet de keiharde zakenman van gruwen. Moet de manager van nu opeens ‘een hart’ hebben en komt er een nieuwe ‘softe golf’ op ons af? Als tegenhanger van de koele crisismanager die in het bedrijf orde op zaken stelt en het aantal werknemers tot de helft terugbrengt?

Gevoel schijnt alleen in het privé-leven een rol te mogen spelen. Op het werk, in het bedrijf verlangt men nuchtere rationaliteit! Hier gaat het om logisch denken en zakelijkheid.

De realiteit helpt ons uit de droom: de mens als zuiver rationeel en redelijk wezen is een fabeltje. Iedereen weet van zichzelf dat hij ook een emotionele kant heeft. Gevoelens bepalen ons doen en laten. Zij bevorderen bepaalde ontwikkelingen of staan die in de weg. Zij staan aan de basis van succes, maar ook van mislukking.

Een overname van of een samenwerking met een ander bedrijf lijkt zinvol te zijn, maar komt toch niet tot stand of mislukt, omdat de verschillende partijen zich laten leiden door gevoelens die sterker zijn dan het verstand.

Wees op uw hoede als gevoelens een eigen leven gaan leiden! De vijandschap die tussen volkeren oplaait, kan net zo makkelijk ontstaan tussen verschillende bedrijven, tussen afdelingen binnen een bedrijf en tussen medewerkers binnen een afdeling.

Iedereen heeft in zijn carrière wel persoonlijke vetes en ruzies meegemaakt, waarbij de betrokkenen zich zo in het geschil vast-

beten, dat het eind van het liedje was dat er alleen maar verliezers waren! (En zelfs de meest evenwichtige en voorbeeldige mensen laten zich soms van hun slechte kant zien, bijvoorbeeld als ze zelf in scheiding liggen.)

Gevoelens lijken op een sterke ondergrondse stroming die onze koers bepaalt. Maar wij zijn bang om dit toe te geven en maken onszelf wijs dat wij rationeel handelen. Op deze manier geven we achteraf een rationele verklaring voor beslissingen die wij met ons gevoel genomen hebben.

De uitspraak van een hoogleraar in de rechten uit mijn studietijd lijkt mij hiervan een prachtig voorbeeld: 'Het belangrijkste bij een beslissing is het rechtsgevoel. Achteraf worden pas de logische redenen geformuleerd.'

Het beeld van de koele manager die zakelijk gezien steeds de beste, meest lucratieve beslissing neemt, kan ons met respect, angst of jaloezie vervullen. Maar zodra men ook maar een beetje door de buitenkant van deze 'ijskoude' man heenprijkt, stuit men onder de 'harde schil' van zelfbeheersing vaak al gauw op een chaos van gevoelens. Alleen in zijn privé-leven, binnen de kring van het eigen gezin durft hij zich te laten gaan.

Het nieuwe begrip 'emotionele intelligentie' belicht deze kant van ons handelen. Dit begrip werd in de gelijknamige Amerikaanse bestseller van David Goleman voor het eerst gebruikt en duikt nu regelmatig in de krantenkoppen op.

Emotionele intelligentie houdt niet in dat gevoelens onderdrukt moeten worden of dat men zich van hen losmaakt. Wie emotioneel intelligent is, is zijn gevoelens de baas en gebruikt ze met succes in de omgang met anderen en met zichzelf.

Peter Salovey, die het begrip 'emotionele intelligentie' bedacht heeft, onderscheidt vijf aspecten:

- 1 *U kent uw eigen gevoelens en emoties:* als u uw gevoelens niet kent, bent u aan hen overgeleverd. Wie daarentegen zijn gevoelens wel kent, kan hun kracht gebruiken om de juiste koers te vinden.

- 2 *U kunt op de juiste manier met uw gevoelens omgaan:* uw gevoelens overspoelen u niet en beheersen niet uw hele leven, maar u bent in staat u zelf onder controle te houden en/of op de juiste manier uw gevoelens naar buiten te laten komen.
- 3 *U gebruikt gevoelens om langetermijndoelen te bereiken:* u wordt niet door kortstondige impulsen heen-en-weer geslingerd, maar uw gevoelens geven u de kracht om door te gaan en uw doel te bereiken.
- 4 *U kunt zich in de gevoelens van andere mensen verplaatsen:* net zoals u zich van uw eigen gevoelens bewust bent, neemt u ook de gevoelens van uw medemensen waar. En omdat u zich hierin kunt verplaatsen, gaat u voorzichtig met deze gevoelens om.
- 5 *U bent succesvol in de omgang met andere mensen:* de kunst om relaties op korte en in het bijzonder langere termijn in stand te houden, ligt hierin dat u goed met de gevoelens van anderen omgaat. U kwetst anderen niet onnodig. In tegendeel, er is u veel aan gelegen dat anderen positieve gevoelens hebben.

Binnen het academisch onderzoek wordt nog altijd veel belang gehecht aan het begrip intelligentiequotiënt (IQ), dat gedurende bijna honderd jaar bij honderdduizenden personen onderzocht werd. Intelligentie en prestaties op school schijnen het enige houvast te zijn om prognoses over succes en carrière te geven.

De vele uitzonderingen maken deze regel waardeloos: het IQ biedt geen betrouwbare aanknopingspunten voor succes in het verdere leven. Het draagt, zoals Goleman schrijft, hoogstens voor 20 procent bij aan de factoren die succes in het leven bepalen.

Een enkel voorbeeld slechts: in de jaren veertig onderzocht men de carrière van 95 Harvard-studenten. Degenen met de beste eindresultaten waren in vergelijking met hun collega's met slechtere cijfers in hun latere leven niet bepaald succesvoller qua

inkomen, productiviteit of status. Bovendien waren zij over het algemeen niet meer tevreden dan de studenten met een lager IQ, of gelukkiger in hun vriendschaps- en familierelaties.

Howard Gardner heeft met zijn in 1983 verschenen boek *Frames of Mind* als een van de eersten het traditionele intelligentiebegrip ruimer geformuleerd. Hij spreekt enerzijds van de 'intermenselijke intelligentie' als het vermogen om andere mensen te begrijpen: wat motiveert hen, hoe werken zij en hoe werk je productief samen. Anderzijds onderscheidt hij de hiermee corresponderende, naar binnen gerichte 'intrapersoonlijke intelligentie'. Deze vorm van intelligentie stelt iemand in staat een juist beeld van zichzelf te vormen en met behulp van dit model succesvol te zijn.

Gardner vat dit als volgt samen: 'Velen met een IQ van 160 werken voor mensen met een IQ van 100, waarbij de eerste groep een geringe en de tweede groep een hoge intrapersoonlijke intelligentie heeft. En in het dagelijks leven is geen vorm van intelligentie zo belangrijk als de intermenselijke. Wie die niet bezit, maakt geen goede keuze wat betreft echtgenoot, beroep en dergelijke.' De mate waarin emotionele intelligentie voor succes in het leven doorslaggevend is, is nog niet geheel duidelijk, maar de invloed ervan is, voor zover men nu weet, minstens zo groot als of zelfs groter dan die van het IQ.

Het gevoelsleven is een gebied dat speciale vaardigheden vereist en net als rekenen of lezen door de een beter beheerst wordt dan door de ander. Deze vaardigheid bepaalt in hogere mate of iemand in zijn werk succesvol is dan abstracte denkvermogens of een aanleg voor wiskunde. Wie zijn eigen gevoelens kent en hier goed mee omgaat én tegelijkertijd die van anderen begrijpt en ook daar adequaat mee omgaat, is op alle terreinen van het leven in het voordeel. Zulke mensen kunnen makkelijker overweg met hun baas, collega's en klanten. Op dezelfde manier voelen ze de ongeschreven regels aan die ze moeten beheersen om zich binnen een organisatie waar te kunnen maken.

U kunt dit voor u zelf makkelijk nagaan, als u in uw eigen om-

geving naar de factoren kijkt die van invloed zijn op succes in uw werk en carrièremogelijkheden. Het gaat erom dat u zichzelf motiveert, zich in anderen verplaatst, conflicten tussen mensen oplost en relaties met anderen onderhoudt. Hoe belangrijker vandaag de dag het samenwerken in het bedrijf wordt, hoe zwaarder deze factoren voor de eigen carrière meetellen.

U, beste lezer, hebt – zoals wij allemaal – op deze terreinen sterke en zwakke punten. Uw eigen gedrag wordt door gewoonten en vaste patronen bepaald. De basisprincipes zijn aangeboren en in ons zenuwstelsel verankerd. Maar hersenen zijn verbazingwekkend flexibel en kunnen veel leren. Iedereen kan, als hij er moeite voor doet, zijn vaardigheden vergroten.

Het boek dat u in handen hebt, bespreekt hoe u uw emotionele intelligentie binnen uw werk kunt gebruiken en ontwikkelen. De thema's zijn ontleend aan mijn collegepraktijk en door de deelnemers aan mijn colleges speciaal geselecteerd op het belang dat ze hebben voor hun werk.

De basiselementen komen voor de meeste beroepsgroepen en soorten werk overeen. De scenario's zijn bekend, de situaties vergelijkbaar. Of u nu directeur van een firma, hoofd van een afdeling of technicus bent, of u in de buitendienst, in teams of in projectgroepen werkt, in wezen hebt u allemaal met dezelfde uitdagingen te maken. De emotionele intelligentie die u voor een succesvolle vervulling van uw taak nodig hebt, is steeds dezelfde.

De praktijk komt in de volgende hoofdstukken op de eerste plaats. Een berg theorie maakt u weliswaar slimmer, maar heeft weinig invloed op uw gedrag. Volgens mij zijn die modellen het meest zinvol die

- dicht genoeg bij het dagelijks leven staan om alledaagse ervaringen te kunnen beschrijven
- ver genoeg van het dagelijks leven af staan om inzicht in de patronen te kunnen verschaffen
- op die manier tot nieuw gedrag aansporen en
- in praktijk gebracht kunnen worden.

Emotioneel intelligenter worden is een levenslang proces, dat door alertheid en bewuste oefening ondersteund wordt. Dit boek wil u daarbij helpen. Want het is zeer de moeite waard om aan uw eigen vaardigheden te werken.



## **Als de emoties de overhand krijgen: toeslaan in plaats van nadenken**

Het loopt vast: zand in de machine!

Theo de Bruin en Jos van Dijk, beiden hoofd van een afdeling, vliegen elkaar tijdens een vergadering regelmatig in de haren. Zakelijke gezichtspunten raken steeds verder op de achtergrond. Ten slotte beledigen ze elkaar ook persoonlijk. In het bijzijn van hun medewerkers gaan zij tegen elkaar te keer. Tijdens de volgende teamvergaderingen zet dit zich voort. Wat de een ook aanvoert, de ander spreekt tegen. Heel langzaam slaat de wederzijdse antipathie ook op de afdelingen over.

Op het kantoor van Peter Lodewijk heerst al enige dagen een gespannen sfeer. De anders altijd zo vriendelijke secretaresse, Thea Keizer, hamert met een verbeterd gezicht op haar computer. Het gezicht van de chef betreft als hij de kamer van zijn secretaresse binnenkomt. Terwijl ze het tot voor kort uitstekend met elkaar konden vinden ...

Veel medewerkers binnen het bedrijf weten dat René van Andel en Paul Aarts, twee collega's van afdelingen die naast elkaar gehuisvest zijn, zeer met elkaar bevriend zijn. Tot verbazing van iedereen begroeten zij elkaar nu alleen nog met een zwijgend knikje. Voor

het overige mijden zij elk contact. Hun gezamenlijke gesprekken over aanstaande projecten hebben zij geheel gestaakt.

Wat is er gebeurd? De betrokkenen zijn in een van de valkuilen terechtgekomen die op de gemeenschappelijke weg naar een goede verstandhouding plotseling kunnen opduiken. Vaardige mensen huppelen elegant en lichtvoetig over die weg, onhandige personen vallen in een kuil. Zo'n val kan behoorlijk zeer doen.

De verwondingen die iemand daarbij oploopt, maken een eind aan de constructieve samenwerking die er tot dan toe was. Verborgen en openlijke ruzies komen er voor in de plaats. De sfeer verslechtert. Men begrijpt elkaar niet meer, en vanaf een bepaald punt wil men elkaar ook niet meer begrijpen! De tegenstellingen lijken onoverbrugbaar.

Misverstanden en onnodige conflicten halen de arbeidsprestaties naar beneden, zodat de resultaten die men graag geboekt had, niet bereikt worden.

Let wel! Met conflicten worden hier niet de verschillende standpunten en belangen bedoeld die onvermijdelijk zijn bij samenwerken. De hier geschilderde conflicten lijken op ijsbergen, die onder water een enorme diepgang hebben. Rationele standpunten en argumenten bepalen alleen maar de oppervlakte, maar daaronder borrelen de emoties. Zakelijke discussies over gerechtvaardigde, uiteenlopende belangen vinden niet meer plaats. In plaats daarvan ontstaan fronten die zich steeds verder verharderen.

De taal biedt een indicatie voor deze veranderde omgang met elkaar. Zij krijgt een strijdlustig karakter. Iemand wil niet 'van mening veranderen' of zich 'klein laten krijgen'. De een zal het de ander wel 'eens laten zien' of 'bewijzen'. Men wil 'zijn gezicht redden' en 'zien wie er aan het kortste eind trekt'. Er komt veel energie vrij die echter destructief wordt gebruikt.