

## Denken vanuit je hart

**Als manager moet je zowel concreet als abstract kunnen denken. Je wordt geacht te beschikken over een bepaalde mate van cognitieve intelligentie. Deze tijd die gekenmerkt wordt door transformationeel leiderschap vergt echter ook het nodige van je sociale en emotionele vermogens. Over het belang van emoties en emotionele intelligentie voor succesvol management.**

De managementwereld bevindt zich in een overgangsfase. Sommige vooruitstrevende organisatiedeskundigen spreken zelfs van een spirituele revolutie. Anderen beschouwen de huidige tendensen als een overgang van een rationele structuurbenadering naar een meer emotionele en intuïtieve manier van zaken doen. De praktijk zal waarschijnlijk ergens in het midden liggen. Het is aannemelijk dat er een integratie plaats zal vinden tussen de emotionele kant en de intellectuele kant in managementland. Het een sluit het ander niet uit maar werkt aanvullend. In managementtermen spreek je dan bijvoorbeeld van transformationeel of intuïtief leiderschap. Zaken die een belangrijke rol spelen bij deze vorm van leiderschap zijn bijvoorbeeld empathisch vermogen en de omgang met emotionele aspecten. Natuurlijk zijn er nog genoeg managers die emoties liever afwijzen of emoties beschouwen als een vulkaan die bij voorkeur slapende gehouden moet worden. Managers die tot deze categorie behoren zijn vaak degenen die de nadruk leggen op de kille rationele structuurkant van management. Ze denken bij voorkeur het liefst in termen van output en cijfers en vergeten daarmee dat de connectie met het hart de aangestuurde motor is die het beste uit hun zelf, medewerkers en dus ook hun bedrijfsvoering naar boven kan halen.

## Vuur geeft passie

Hoe je er zelf als manager ook tegen aankijkt, een ding wordt momenteel steeds duidelijker; emoties zullen in deze eeuw een steeds belangrijkere positie gaan innemen in de managementwereld. Vanuit de oude mechanismen en traditionele managementbenaderingen waren emoties 'hot done' en werden ze door menig manager weggestopt in een veilig innerlijk verdomhoekje. Ook maatschappelijke factoren zoals bijvoorbeeld opvoeding en scholing spelen hierbij een rol. De traditionele en clichématige opvoedingsovertuigingen waarbij meisjes vooral lief en rozig moeten zijn en jongetjes vooral sterk moeten zijn en niet mogen huilen, vervaagd tegenwoordig ook steeds meer onder invloed van vernieuwde psychologische inzichten. In het bedrijfsleven wordt dus steeds meer getracht om gevoelens en emoties uit het innerlijke verdomhoekje te halen. De slapende vulkanen worden tot leven gewekt en dat geeft vuur en vuur geef passie. Steeds meer managers en organisatiedeskundigen ontdekken bijvoorbeeld dat emoties

de drijvende en stuwende krachten achter creatieve vernieuwingen en veranderingen zijn. Emoties zetten de dingen als een energetische katalysator in beweging. Daarnaast speelt de algemene spirituele en maatschappelijke ontwikkeling dat mensen steeds meer op zoek zijn naar wie ze nou echt zijn en steeds meer ontdekken dat het voorgehouden zelfbeeld en de neergezette rol in de wereld niet altijd strookt met wie ze daadwerkelijk zijn. Dit geldt ook voor managers. Sommige managers in het bedrijfsleven lopen bijvoorbeeld stuk in hun neergezette rollen en lopen aan tegen vastgeroeste emoties. Geen medewerker die het ogenschijnlijk ziet, maar menig executive of managementcoach zal dit beeld kunnen bevestigen.

Ergens midden jaren negentig zette Coleman de tendens met zijn boek over emotionele intelligentie. Diverse onderzoeken op het gebied van emotionele intelligentie toonden aan dat mensen die een hoog IQ bezaten niet per definitie de grootste successen behaalden. Dit geldt voor zowel het zakelijke als persoonlijke leven. Door diverse onderzoeken is er steeds meer een verband gelegd tussen persoonlijk en zakelijk succes en emotionele intelligentie. Een boeiend gegeven waar iedere manager zowel zakelijk als privé, zijn voordeel mee kan doen.

### **Ken je zelfbewustzijn**

Maar wat is nu precies emotionele intelligentie? Het is een soort maatstaf van een aantal vaardigheden waar je als manager over beschikt. Net als IQ is emotionele intelligentie meetbaar. Door middel van diverse testen zijn testpsychologen tegenwoordig in staat om het EQ van iemand te meten. Het EQ is als het ware een containerbegrip voor een aantal sociale en persoonlijke vaardigheden. Het betreft hier een hele categorie aan vaardigheden die in hoofdlijn de volgende gebieden omvatten; zelfbewustzijn, zelfreflectie, zelfregulering, zelfmotivering, empatisch vermogen en sociale vaardigheden. Aspecten van zelfbewustzijn betreffen dan bijvoorbeeld vooral het kennen van je eigen innerlijke belevingswereld; gedachten, gevoelens, overtuigingen, je erkent en herkent wat er zich afspeelt in je innerlijk en kent je eigen sterktes, zwaktes, voorkeuren, capaciteiten. Als je beschikt over een hoge mate van zelfbewustzijn, ken en herken je dus vooral je eigen innerlijke toestand. Binnen het kader van emotionele intelligentie is het parallel daaraan van belang dat je kunt omgaan met dat wat er zich afspeelt in je innerlijk. Je neemt de verantwoordelijkheid voor je innerlijke ervaringen en prestaties. Je reguleert jezelf en bent in staat adequaat om te gaan met emoties, ideeën en veranderingen. Als manager ben je in staat om jezelf te motiveren en streef je continue naar een verbetering van je eigen functioneren en prestaties. Hiermee gepaard gaande stress is hanteerbaar voor je. Je beschikt over een positief

zelfbeeld en kijkt met een positieve bril naar de wereld om je heen en weet op een zelfbewuste en verantwoordelijke manier om te gaan met de situaties die zich afspelen in je bedrijf en in je leven.

### **Werk aan de innerlijke winkel**

Naar medewerkers en klanten toe uit emotionele intelligentie zich onder andere in het zogenaamde empathisch vermogen waar je over beschikt. Empatisch vermogen omvat vooral de mate waarin je in staat bent om je te verdiepen in gevoelens en behoeften van medewerkers en klanten. Ook de mate waarin je hierop kunt anticiperen, speelt een essentiële rol. Je herkent bijvoorbeeld patronen in het gevoelsleven en de reacties van medewerkers en bent als manager in staat om de ontwikkeling van medewerkers daarin adequaat te begeleiden en te coachen.

Naast bovengenoemde aspecten omvat emotionele intelligentie een groot scala aan sociale vaardigheden. Zo speelt bijvoorbeeld de mate waarin je invloed kunt uitoefenen een rol, de manier waarop je communiceert, de mate waarin je in staat bent medewerkers te inspireren, de manier waarop je conflicten oplost en de mate waarin je in staat bent als manager constructieve relaties aan te gaan met zowel medewerkers als klanten. Kortom; emotionele intelligentie is een breed begrip en omvat nogal wat aspecten. Voor de huidige generatie managers een hoop werk aan de innerlijke winkel!

Het is voor managers vooral van belang te beseffen dat het bewust gebruik maken van je emotionele intelligentie kan lonen. De huidige generatie medewerkers vraagt immers om managers die in staat zijn tot een motivering vanuit het hart. De ontwikkelingen in de wereld gaan immers steeds sneller. Dit vergt nogal wat van het veranderingsvermogen. Trends komen en gaan en ze komen zoals je merkt steeds sneller. Als manager moet je in staat zijn om je bedrijfsvoering continue aan te passen aan nieuwe concurrerende ontwikkelingen in de markt. Je medewerkers moeten zich dus steeds sneller aanpassen en mee veranderen. Dit vergt van een manager vooral het kunnen motiveren van medewerkers en dus het aanboren en ontwikkelen van zijn emotionele en sociale vaardigheden. Kijk dus als manager eens naar de manier waarop je omgaat met je innerlijke vermogens. Je bent ooit geboren met twee basisvermogens; het intellectuele en het emotionele vermogen. Welke vermogens boor je merendeels aan? Laat je leiden door je intellect of doe je een beroep op je emotionele intelligentie? De meest wenselijke vorm is natuurlijk een combinatie van beiden. Daarin ligt je compleetheid als mens, als manager.

## Aspecten van emotionele intelligentie voor managers

- *Zelfbewustzijn*; je neemt jezelf innerlijk waar, onderkent bijvoorbeeld je gevoelens, kunt deze benoemen en uiting geven aan deze gevoelens.
- *Persoonlijke besluitvorming*; je weet of een beslissing ingegeven wordt door je verstand of je gevoel.
- *Regulering van gevoelens*; je voert positief controlerende gesprekken met jezelf. Je kent manieren om beladen gevoelens zoals angst, verdriet, boosheid e.d. hanteerbaar te maken.
- *Stresshantering*; je kent methoden om ervaren stress te reguleren.
- *Empathie*; je begrijpt gevoelens van medewerkers en kunt je hierin verplaatsen. Je beseft hierbij dat iedereen over een eigen unieke belevingswereld beschikt.
- *Communicatie*; je kunt op een natuurlijke wijze praten over je emoties. Je kunt goed luisteren, vragen stellen en je verdiepen in de medewerker. Je oordeelt niet maar geeft 'ik' boodschappen aan de medewerker.
- *Openheid over jezelf*; je bent in staat om jezelf bloot te geven en kunt op een open en vrije manier relaties met medewerkers aangaan.
- *Inzicht*; je herkent patronen in je eigen gevoelsleven en je reacties. Je herkent patronen bij medewerkers.
- *Leiderschap*; je kunt inspireren en medewerkers in beweging krijgen.
- *Zelfacceptatie*; je beschikt over een positief zelfbeeld.
- *Verantwoordelijkheid*; je accepteert dat jij verantwoordelijk bent voor datgene wat zich manifesteert in je leven.
- *Assertiviteit*; je kunt je gevoelens en belangen duidelijk maken zonder boos of juist passief te worden.
- *Relaties*; je kunt positieve relaties aangaan en onderhouden.
- *Samenwerking*; je weet wanneer je de leiding moet noemen en je weet wanneer je een stapje terug moet doen.
- *Conflictbeheersing*; je kunt win-win situaties creëren.

*Tekst: Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info; [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*