

# Hoe ontwikkel je het **EQ** van het management? - III

Helmi Tunnissen en Joost Simons

**In twee vorige artikelen (I) hebben wij een verband gelegd tussen vier verschillende niveaus van organisatieontwikkeling (met de bijpassende managementstijlen) en de mate van emotionele intelligentie van management en medewerkers. Het is een onderbelichte, maar primaire managementtaak om te zorgen voor een prettige, ontspannen sfeer op het werk, zodat medewerkers met plezier kunnen werken. Naarmate managers beter in staat zijn om daarvoor te zorgen, kan de organisatie zich als geheel effectiever ontwikkelen.**

**In dit derde artikel behandelen wij de concrete ontwikkeling van de emotionele intelligentie van het management bij verschillende voorkomende managementstijlen.**

## Verstandig omgaan met eigen gevoelens

Het EQ bestaat uit meerdere gedragsaspecten. Wij hebben in ons eerste artikel 12 EQ-factoren genoemd.<sup>(2)</sup> Wij beperken ons in dit laatste artikel tot die EQ-factoren, waarvan de ontwikkeling een voorwaarde is om te kunnen zorgen voor een positief, ontspannen werkklimaat.

Emotionele intelligentie kan stapsgewijs worden ontwikkeld, maar er kunnen geen stappen worden overgeslagen. Aan assertief gedrag gaat bijvoorbeeld de ontwikkeling van het emotionele zelfbe-

wustzijn vooraf. Ook het vermogen om je in te leven in de gevoelens van anderen, vereist dat je bewust bent van je eigen emoties. Hetzelfde geldt voor de EQ-factor impulscontrole. Pas als je voldoende zelfinzicht hebt in je gevoelens, kunnen je leren om je stemmingen en impulsen in de hand te houden.

Omdat managers voorbeeldgedrag vertonen, moeten zij op de eerst plaats *intelligent of verstandig omgaan met hun eigen gevoelens*. Vervolgens kunnen zij de stemming en emoties van anderen zodanig beïnvloeden, dat er een sfeer ontstaat van onderling vertrouwen, respect en openheid.

## Randvoorwaarden

De ontwikkeling van emotionele intelligentie in groepsverband is haalbaar, als er aan drie voorwaarden wordt voldaan:

- *Continuïteit* - Afhankelijk van de emotionele rijpheid zal de doorlooptijd van een MD-traject moeten worden bepaald. Wij denken bijvoorbeeld voor de reactieve organisatie aan een periode van een jaar.
- *Stabiliteit*. Zowel de deelnemers als de begelei-

Emotionele intelligentie is volgens Goleman het vermogen om:

- je stemmingen en impulsen onder controle te kunnen houden, zodat je er niet door wordt meegesleept
- je in te leven in de gevoelens van een ander
- vol te houden als het tegenzit en beloning uit te stellen
- jezelf te motiveren en hoop te blijven koesteren.

drs. H. Tunnissen ([helmi.tunnissen@hetnet.nl](mailto:helmi.tunnissen@hetnet.nl)) is loopbaancoach in Gouda en is loopbaancoach in Gouda en verbonden aan de Hogeschool Inholland. Zij publiceerde onlangs het boek *Investeren in emoties - psychologisch gereedschap voor managers*.

drs. J.M.M. Simons ([j.m.m.simons@planet.nl](mailto:j.m.m.simons@planet.nl)) is klinisch psycholoog/psychotherapeut in Wilnis en geeft persoonlijke begeleiding aan managers

“Emotiebeheer gaat aan al het andere vooraf. Al te lang hebben managers emoties op het werk gezien als ruis waardoor het rationele functioneren van de organisatie wordt gehinderd. Maar de tijd dat emoties konden worden genegeerd omdat men dacht dat ze voor het zakenleven irrelevant waren, is voorbij”. (3)

ding dienen, om vertrouwen te kweken, uit dezelfde vaste groep te bestaan, met ongeveer 12 deelnemers, voor voldoende groepsdynamiek.

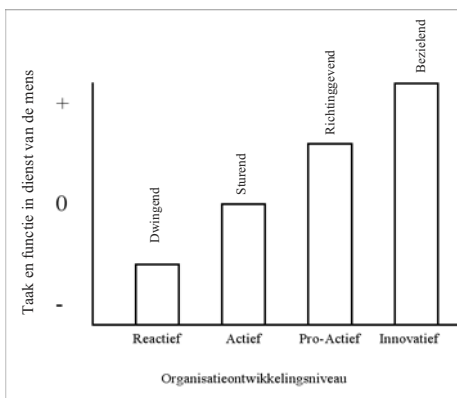
- *Structuur* - De groeps gesprekken zullen, waar nodig, aangevuld moeten worden met individuele coaching, om de veiligheid en de diepgang te waarborgen.

Vooral in reactieve en actieve organisaties is het belangrijk om te starten met het bespreken van de visie op modern leiderschap. In de pro-actieve en innovatieve organisatie is deze visie al voldoende ontwikkeld.

### Eerst omgevingsbewustzijn vergroten

De opvattingen over managementtaken- en verantwoordelijkheden hebben nauw te maken met de visie op de verhouding tussen mens en bedrijf. Wij hebben deze verhouding opgesplitst naar de vier organisatieontwikkelingsniveaus in het schema hiernaast.

Zoals uit het schema blijkt, wordt de mens in de reactieve en actieve organisatie gereduceerd tot functionaris. De analyse van bedrijfsproblemen beperkt zich in deze twee organisatietypen tot het vakinhoudelijke en procedurele niveau. Gedrag



wordt er voornamelijk gereguleerd via procedures en protocollen. In overeenstemming met deze instrumentele benadering beperkt zich ook de analyse van de communicatieprocessen zich tot het inhoudelijke en procedurele niveau. De interactieve en emotionele aspecten worden niet systematisch in de analyse en probleemoplossing betrokken, terwijl bedrijfsbeslissingen toch bijna altijd consequenties hebben voor de belevingswereld van mensen.

Zolang er sprake is van een instrumentele visie op mensen en er bovendien sprake is van 'eenrichtingsverkeer' in de communicatie door een dwingende of sturende managementstijl, kun je nauwelijks verwachten dat emoties kunnen worden besproken tussen beide partijen. Bovendien zijn door de taakspecialisatie verschillende 'functionarissen' verantwoordelijk voor diverse aspecten van één bedrijfsvraagstuk. In deze organisatietypen beschouwen leiders en management het niet als hun taak om zelf medewerkers in hun emoties te begrijpen en daarover openlijk te spreken met betrokkenen, dit in tegenstelling tot het management van de pro-actieve en de innovatieve organisatie. Het gevolg is, dat in de reactieve en actieve organisatie iedereen zijn emoties toedekt en/of ontkent. In de reactieve organisatie is het angstniveau dan ook zeer hoog tot hoog. En in de actieve organisatie is het angstniveau minder hoog, maar er is nog steeds nauwelijks sprake van een ontspannen sfeer. Omdat medewerkers hun hart onvoldoende kunnen luchten, kunnen zij hun emoties niet voldoende relativeren en loslaten. De stress die dat oproept, vertaalt zich in weerstand tegen verandering en in demotivatie.

In een tijd dat de bedrijfswereld nog vrij stabiel was, konden managers goed uit de voeten als 'beheerder van het vakinhoudelijke'. Bovendien waren mensen een generatie geleden vaker bereid zichzelf te onderschikken aan functie-eisen. Daarom werd van de manager vroeger minder emotionele intelligentie verwacht. Deze visie op leiderschap was werkzaam in stabiele tijden, met relatief onmondige mensen. En zolang organisaties niet in hoog tempo hoefden te veranderen, kon de communicatie zich beperken tot sturend eenrichtingsverkeer. Als mensen echter gemotiveerd moeten worden tot belangrijke gedragsveranderingen, is investeren in modern leiderschap onvermijdelijk.



### Reactieve organisatie: dwingende managementstijl

Nadat de EQ-factoren, die betrekking hebben op het omgevingsbewustzijn voldoende zijn ontwikkeld, kan de aandacht verschoven worden naar de ontwikkeling van de EQ-factoren *emotioneel zelfbewustzijn, zelfrespect en zelfvertrouwen*.

Emotioneel zelfbewustzijn is een vorm van zelfinzicht dat effectief in groepsverband kan worden ontwikkeld, als de procesbegeleider systematisch alle emoties van de deelnemers benoemt, die ontstaan door de onderlinge interactie. Men leert door deze stijl van begeleiden de emotie toe te laten en de betekenis te begrijpen die de emotie heeft. Het is de kunst om je eigen emoties te leren herkennen op het moment zelf, want dat zelfinzicht geeft de mogelijkheid om de manier waarop je uiting geeft aan je emoties, bewust te sturen.

Het zelfbeeld van de dwingende manager komt over het algemeen niet overeen met het zelfvertrouwen, dat wordt getoond aan de buitenwereld. Managers die intimiderend en dwingend gedrag vertonen, weten van binnen natuurlijk dat

"Het is makkelijk genoeg om kwaad te worden. Maar kwaad zijn op de juiste persoon, in de juiste mate, op de juiste tijd, om de juiste reden, en op de juiste manier, dat is niet makkelijk". (5)

zij bij de beïnvloeding van hun medewerkers niet altijd de koninklijke weg bewandelen, ook al zullen zij geneigd zijn soms de oorzaak van hun gedrag bij anderen te leggen. Deze wetenschap knaagt aan het zelfrespect en aan het zelfvertrouwen. Het onderdrukken of overschreeuwen van de onderhuidse twijfel over het eigen functioneren, kost energie en geeft stress. Wij willen door een procesgerichte benadering die innerlijke onevenwichtigheid bloot leggen, door de *verhulde, persoonlijke* onzekerheden te delen met elkaar. Zo'n proces van 'blootleggen' werkt ontzuiverend en relativerend. Op basis daarvan kan de onzekerheid, die ten grondslag ligt aan het dwingende gedrag, na verloop van tijd worden losgelaten. Door afname van de stress bij directie en management zal hun onvoorspelbare gedrag afnemen en dat zal leiden tot een respectvollere omgang tussen managers en medewerkers. Want als het bestraffende gedrag van

managementzijde afneemt in de organisatie, zal als gevolg daarvan de afhankelijke opstelling van de medewerkers verminderen.

### Actieve organisatie: sturende managementstijl

Nadat het omgevingsbewustzijn in voldoende mate is ontwikkeld en de persoonlijkheid voldoende stabiliteit heeft verkregen, kunnen we verder

Bijvoorbeeld: "ik merk dat ik geïrriteerd word, omdat je nu voor de tweede keer te laat bent deze week".

gaan met de EQ-factoren *assertiviteit, inlevingsvermogen* en *relationele vaardigheden*.

Om emoties van jezelf en van anderen te kunnen 'managen' is het niet alleen noodzakelijk dat je de emoties van jezelf en anderen kunt herkennen, je moet er ook nog over durven spreken. Dat vraagt een grote mate van assertiviteit van de manager. Assertiviteit wordt omschreven als het vermogen om je mening te geven zonder de ander te kwetsen. In tegenstelling tot de dwingende manager, is de sturende manager doorgaans in staat om op assertieve manier zijn inhoudelijke mening kenbaar te maken. Je gevoelens openlijk uitspreken, als vorm van assertief gedrag gaat nog een stap verder. Je kunt gedrag en emoties van anderen beïnvloeden door éérs je eigen emotie direct en ter plekke uit te spreken.

Dat is een vorm van feedback geven, die grote impact heeft, want de opmerking is niet dwingend of sturend van karakter. Het wordt aan de ander zelf overgelaten of hij rekening wil houden met jouw gevoelens. Inzicht in de eigen gevoelens ligt ten grondslag aan deze vorm van assertiviteit.

Behalve assertiviteit wordt van de manager inlevingsvermogen vereist. Om in een organisatie 'de neuzen dezelfde richting te krijgen' is het noodzakelijk dat de manager in staat is om met zijn boodschap weerklink te krijgen. Dat betekent dat hij zijn boodschap zó moet kunnen brengen, dat te horen is dat hij enerzijds spreekt op basis van zijn oprechte eigen gevoelens en anderzijds er blijk van geeft dat hij de stemming van zijn gehoor aanvoelt. Deze combinatie van assertiviteit en inlevingsvermogen roept 'resonantie' of weerklink op bij het gehoor. Resonantie wordt sterker wanneer

de manager open blijkt te staan voor feedback van zijn toehoorders en bereid is om de inhoud van zijn boodschap enigermate bij te stellen.

Het management zal door de ontwikkeling van de voornoemde EQ-factoren het zelfvertrouwen ontwikkelen, dat zij in staat is om zelfs in lastige situaties open te blijven communiceren in plaats van dwingend of sturend gedrag te vertonen. De sfeer zal door de ontwikkeling van deze EQ-factoren in de gehele organisatie vriendelijker en rustiger worden en het management zal door de oprechte communicatie bij de medewerkers respect afdwingen. Het vertrouwen in elkaar zal toenemen.

### **Proactieve organisatie: richtinggevende managementstijl**

Na het omgevingsbewustzijn, de persoonlijkheid en de sociabiliteit, kan de aandacht zich richten op de ontwikkeling van relatie- en emotiebeheer.

In de proactieve organisatie heeft het management een redelijk tot goed ontwikkeld EQ. Veel managers zijn hun stress meester en over het geheel genomen kan het management zich voldoende inleven in de ander. Op basis van hun persoonlijke groei en in deze fase van organisatie-ontwikkeling ontstaat ruimte voor de ontwikkeling van echte leiderschapskwaliteiten.

In de proactieve organisatie is het management namelijk nog niet *in z'n geheel* in staat tot 'emotie- en relatiebeheer': nog niet alle leidinggevendenden zijn in staat om de emoties van anderen in goede banen te leiden.

*"Op een hete middag in augustus stapt Goleman samen met andere passagiers in New York in de bus. Een zwarte chauffeur met een ontwapende glimlach geeft op charmante wijze een levendig commentaar op de omgeving en de bezienswaardigheden van de stad. De reizigers die aanvankelijk net als hijzelf, vanwege de vermoeiende hitte met een knorrig humeur waren ingestapt, kwamen uit hun cocon en er ontstond onder invloed van het gezellige gebabbel van de buschauffeur al snel een plezierige stemming in de bus."*(6)

Dit is een mooi voorbeeld van klantgericht gedrag. Sommige managers investeren ook op deze ma-

nier in hun medewerkers door de stemming doelbewust te beïnvloeden in positieve zin. Maar dat kost moeite, want het betekent dat de manager voorbij zijn eigen belangen moet kunnen reiken: die buschauffeur heeft het net zo warm als zijn passagiers. Daarom is emotiebeheer dus een noodzakelijke maar veeleisende management-taak.

De bereidheid tot, en de vaardigheid van, emotie- en relatiebeheer kan in een twee-traps-model tot ontwikkeling gebracht worden. De managers die in staat zijn om, net als de buschauffeur, in vrijwel alle sociale situaties ontspannen en opgewekt te reageren op alle mogelijke gedrag van anderen, kunnen managers coachen die zich op dit punt nog moeten ontwikkelen. Het verdient aanbeveling om deze 'interne manager-coaches' regelmatig te laten 'bijtanken' in intervisiegroepen. Wanneer het gehele management de emoties van anderen ef-

fectief kan beïnvloeden, ontstaat er een echte mensgerichte organisatie, zowel intern als-extern. In zo'n organisatie beleven management en medewerkers voldoening aan hun werk en aan de onderlinge samenwerking. Door de toegenomen vaardigheden zijn alle ma-

nagers op den duur in staat om de sfeer in de organisatie positief te beïnvloeden, ook als de organisatie onder druk staat. Omdat leidinggevendenden hun medewerkers benaderen in het besef van wederzijdse afhankelijkheid, zullen op den duur niet alleen de managers hoeven investeren in een positief klimaat, maar zullen de medewerkers hier ook eigen verantwoordelijkheid in willen nemen en initiatief tonen.

### **Innovatieve organisatie: bezielende managementstijl**

Ten slotte richten we ons op creativiteit en de uitbreiding van ethisch bewustzijn.

Creativiteit, en dus ook het vermogen tot visieontwikkeling, is een EQ-factor die het resultaat is van innerlijke harmonie. Creativiteit ontplooit zich onder invloed van een groot EQ, want creativiteit vereist innerlijke rust, concentratievermogen en toewijding. Deze *staat van zijn* wordt ook wel 'flow' genoemd.(7)

## *De manager moet voorbij zijn eigen belangen kunnen reiken*

Aan de ontwikkeling van creativiteit en visie besteden we in dit artikel geen aandacht, maar aan de consequenties van innovaties en/of topprestaties juist wel, omdat de context in deze ontwikkelingsfase grotere afmetingen heeft aangenomen.<sup>(8)</sup>

De innovatieve organisatie bestaat uit zelfstandige professionals. Deze professionals mogen van hun leiders verwachten dat zij voorgaan in de discussies over ethisch verantwoord innoveren. De leider zal niet alleen inspireren tot het leveren van topprestaties zelf. Hij zal minstens zoveel inspireren tot reflectie over de maatschappelijke consequenties van de innovaties. Ethisch verantwoord gedrag is een uitvloeisel van een goed ontwikkeld EQ in combinatie met een zekere spirituele bewustwording. Want de beste oplossingen zijn het resultaat van een analyse, gemaakt door hoofd, hart én geest. Anders gezegd, ethisch verantwoord handelen vereist innerlijke harmonie en integriteit van de leider. Managers zijn pas in deze fase in staat anderen tot zelfsturing te brengen. In staat om anderen te inspireren om op basis van waarden de koers van de organisatie te bepalen. Met gewetensvolle sparringpartners kunnen leiders maatschappelijke consequenties van innovatief handelen doordenken en innovaties beoordelen op hun ethische merites en onderzoeken op eventuele egogebonden, persoonlijke motieven.

#### Tot slot

Onze drie artikelen over de ontwikkeling van het EQ van managers, zijn een pleidooi voor het investeren in emoties. Werkgevers boden hun medewerkers lange tijd zekerheid, stabiliteit en veiligheid, door middel van banen 'voor het leven', een gegarandeerd pensioen, en cao-afspraken waaraan niet te tornen viel. Inmiddels zijn medewerkers veel van deze bestaanszekerheden kwijtgeraakt. Sterker nog, medewerkers zijn niet alleen veel van deze materiële zekerheden kwijt geraakt, hun bestaansonzekerheid is ook toegenomen door (dreigend) verlies van werk door reorganisaties en fusieprocessen. Ook de druk op medewerkers om hun gedrag en houding te veranderen, als voorwaarde voor behoud van hun baan, levert onzekerheid op.

## *wezenlijke psychologische behoefte van mensen aan houvast en zekerheid*

De wezenlijke psychologische behoefte van mensen aan houvast en zekerheid is echter in deze tijd niet anders dan vroeger.

Daarom rijst de vraag op welke manier het management in deze tijd veiligheid en rust kan bieden aan medewerkers. Stagnatie in organisatieontwikkeling en een hoog ziekteverzuim zijn tekenen die erop wijzen dat het management op een andere manier moet voorzien in zekerheid en veiligheid.

Wij zoeken de oplossing in het bieden van een psychologisch veilig werkklimaat. Daarom pleiten wij voor open communicatie, voor het opbouwen van vertrouwen en voor het investeren in emoties. Want daarmee kweek je veilige relaties tussen mensen. De belangrijkste voorwaarde voor open communicatie is de ontwikkeling van het EQ van het management.

Reageren: [helmi.tunnissen@hetnet.nl](mailto:helmi.tunnissen@hetnet.nl)

#### Noten

1. Tunnissen, H. Simons, J. Organisatieontwikkeling vereist EQ, Tijdschrift voor MD. Dec. 2004; EQ en managementstijl, juni 2005.
2. De EQ-factoren zijn toegelicht en schematisch weergegeven in het eerste artikel, dec. 2004.
3. Goleman, D. Boyatzis R, McKee, A. Het nieuwe leiderschap, 2002. Uitgeverij Contact.
4. Zie voor visies op verhouding mens en bedrijf het schema op pag 18, TDM juni 2005, 'EQ en managementstijl'.
5. Citaat van Aristoteles, in Goleman, Emotionele intelligentie, 1999. Olympus.
6. Goleman, D. Emotionele Intelligentie, 1999. Olympus.
7. Csikszentmihalyi, M. Flow, psychologie van de optimale ervaring, 1999. Boom
8. Wanrooij, W. Corporate Change, de weg naar topprestaties. Scriptum, 2002

