

REEKS VITALISEREND LEIDERSCHAP (7)



Katharina Mullen van BeVital.eu zet zich in voor vitale mensen in vitale organisaties: katharina.mullen@BeVital.eu

EMOTIES

ALS BRON VAN ENERGIE

Emoties wijzen ons de richting naar wat echt speelt zodat we dwaalsporen en 'mood swings' kunnen vermijden. Emoties onderkennen, herkennen en op waarde schatten is het begin van emotionele intelligentie als katalysator voor de prestaties. Emotionele competentie is noodzakelijk om verbinding te maken met anderen. Vitaliserend leiderschap past dit inzicht toe door emoties als energiebandieten te vermijden en in te zetten als energiebronnen.

HAAL DE EMOTIE ERUIT!

Yves, CEO van een software ontwikkelbedrijf vertelde mij over de volgende interactie. "Bart, onze R&D manager is eerder een rationeel-denkende ingenieur en ik ergerde mij aan hem toen ik zei, 'Nou en - emoties, maak je eerder zorgen om binnen budget te blijven en de deadline te halen. Zijn gezicht 'stond op onweer'. Het bleek een wake-up call te zijn voor ons beiden. Voor Bart was net de laatste druppel gevallen: zijn behoefte aan aandacht voor zijn waarschuwingen werd door mij afgedaan als 'haal de emotie eruit!' Zijn antwoord, "Yves, we zijn het al eens over uiterste aandacht voor deadline en budget", zei Bart. "Ik heb mijn emotie als vingerwijzing opgevat en een beta-test laten doen. We stevenen af op een flop." Meteen was mijn aandacht gefocust."

IN DEZE REEKES:

1. Vitaliserend leiderschap
2. Energiebandieten en energiebronnen
3. Focus & aandacht
4. Gewoontes
5. Fysieke fundatie
6. Mentale fundatie
7. **EMOTIONELE FUNDATIE**
8. Zingevende fundatie
9. Cultuur, karakter en dialoog
10. De cirkel rond

Wat was er gebeurd in die korte uitwisseling? Herkenning van hun beider noden: én aandacht voor de cijfers én aandacht voor het buikgevoel. De stappen naar dit inzicht en consequent handelen zijn eenvoudig: gevoel opmerken - de behoefte herkennen - daarvoor ruimte maken - vervolgens communiceren en handelen met het nieuw gewonnen inzicht. Zo vermijd je energieverlies door strubbelingen of zelfs conflicten.

EMOTIES REGULEREN

Een emotie is een innerlijke beleving zoals vreugde, angst, boosheid, verdriet opgeroepen door een bepaalde situatie of spontaan optredend. Behalve subjectief is een emotie ook een reactie van onze hersenen op een affectieve prikkel. Deze veroorzaakt lichamelijke reacties door chemische processen die gepaard gaan met

gedrag. In elke cultuur wordt aangeleerd hoe dit gedrag te reguleren. Leren om onwenselijk gedrag te camoufleren betekent niet dat de emoties er niet zijn en soms 'op het gezicht geschreven staan'. De controversie ratio-emotie gaat al terug op Plato en Kant die benadrukten dat het verstand het gevoel moet controleren, omdat gevoelens vaak leiden tot overhaaste en onjuiste beslissingen.

De neuroloog Antonio Damasio stelt daar tegenover dat bewust worden gevoelens beslissingsprocessen in positieve zin beïnvloeden, bijvoorbeeld door te helpen bij moeilijke beslissingen 'op buikgevoel de knoop door te hakken'.

EMOTIEEL INTELLIGENT

Emoties op de werkplek zijn vaak beschouwd als ongreepbaar en onwenselijk. Daarin is een kentering gekomen door de publicatie in 1983 van "The Managed Heart" door Arlie Hochschild (Universiteit Berkeley). Sindsdien is het onderzoek naar emoties op de werkplek explosief gegroeid. Vanaf 1990 heeft Daniel Goleman het begrip 'emotionele intelligentie' gepopulariseerd. In de meest basale betekenis heeft dit betrekking op het vermogen om emoties te identificeren, te begrijpen, te beoordelen en te beheersen - van zichzelf en van anderen. Veel wetenschappelijk gevalideerde instrumenten zijn inmiddels hiervoor beschikbaar. Harvard Business Review prees het concept als een 'paradigma-verpletterend baanbrekend idee'. Waarom? Omdat het een perspectief biedt op constructief denken en handelen, dat energie en tijd bespaart omdat we elkaar beter begrijpen.

EMOTIEEL VAARDIG

De relaties tussen prestatie, arbeidssatisfactie, stemming en emoties zoals angst, ergernis, triestheid zijn echter ook zonder meting voor elk mens toegankelijk - heel eenvoudig door op te merken hoe we ons voelen. In plaats van onze ervaringen te negeren of ons er tegen te verzetten, is het bewust worden van een emotie zinvol om irrationele beslissingen te vermijden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat vooral pogingen om 'emoties buiten' te houden beslissingen en gedrag negatief beïnvloeden.

VOLWASSEN VERANTWOORDELIJK

Een voorbeeld hoe veel managers al kennis over emoties gebruiken is de toepassing van de inzichten van Eric Berne. Al in 1964 liet hij in zijn boek "Games People Play" zien hoe stemmingswisselingen interacties - ook in werkcontexten - kunnen beïnvloeden. Barbara, salesmanager in een ingenieursbedrijf gericht op infrastructuur: "Toen ik hier kwam werken viel het mij op hoe de stemming van mijn collega's en medewerkers kon wisselen. In vertrouwelijkheid vertelden zij mij soms een hekel te hebben aan de 'interne politiek' of 'de spelletjes die werden gespeeld'. "Games People Play" was voor mij toen een eyeopener. Het werd mij duidelijk hoe mensen van stemming veranderden als ze 'hun zin niet kregen'.

Berne liet zien hoe emoties ons aansturen om vanuit emotioneel gekleurde rollen manipulatief gedrag te vertonen zelfs zonder intentie. Dit gebeurt als niet is voldaan aan behoeftes die mensen in samenwerking hebben, zoals erkenning, interesse, verbondenheid. Cruciaal is uit de vicieuze cirkel stappen van dysfunctionele emoties naar volwassen verantwoordelijk gedrag. Eenvoudig door onverdeelde aandacht te geven en te luisteren, het eigen oordeel uit te stellen en de ander de ruimte te geven. Soms leidt dit tot de reactie "Dat was een goed gesprek!" zonder dat je iets terug hebt gezegd. Zich gehoord en gezien voelen lucht op: men opent zich voor andere perspectieven.

INLEVINGSVERMOGEN

De inzichten over emoties zijn uitgewerkt door Rosenberg die liet zien hoe we de verdelende en verbindende effecten van emoties zelf sturen. Hij benadrukte dat bedrijfsculturen vaak onbedoeld ertoe leiden dat onbewuste emoties onderhuids interacties aansturen. In het volgende artikel in deze serie meer over verbindende communicatie als vitaliserend leiderschapsprincipe. ☒☒

