

# Emoties aan de leiding



**Emoties besturen en bewegen mensen.  
In hun doen en (na)laten. Emoties bepalen  
het verschil in de bandbreedte tussen**

- passiviteit en passie
- vermijden en aangaan
- geslotenheid en openheid
- angst en vertrouwen
- moeten en willen
- Mentaal Verzuim en Mentaal Vermogen
- depressiviteit en vitaliteit
- verliezen en winnen

Mensen en hun vermogens bestuur je niet meer 'van bovenaf'. Die bereik je alleen nog 'van binnenuit'. Organisaties die met dat besef aan de slag zijn gegaan Een reorganisatie van denken en doen maakt ongekeerde vermogens vrij waarin emoties en een goed gevoel het verschil zullen bepalen tussen winnen of verliezen. Een vaak nog te spannende en gevoelige zaak van vertrouwen in een angstige tijd.

Een tijd waarin je mensen niet meer van bovenaf bestuurd maar hen – zéker nu – alleen nog van binnen uit kunt bereiken.



### **Waar vertrouwen afneemt nemen zorgen, druk, spanning en angst toe.**

Dan ontstaan mentaal onveiligere omstandigheden waarin mensen zich kwetsbaarder gaan voelen. En de zich kwetsbaarder voelende mens gaat zich in zulke omstandigheden als beveiliging meer afsluiten. Zij zullen zich minder duidelijk en minder open en vrij uitspreken waarmee meer verhuld gaat worden en wel aanwezige vermogens minder inzetbaar worden gemaakt. Mensen gaan zich dan veelal onbewust in zichzelf terugtrekken en vertonen dan vaak, zonder dat zij het goed zelf in de gaten hebben, afhaakgedrag. Een veelal onzichtbaar en sluipend proces waarin mensen zich in hun werk ongewild overgeven aan **Mentaal Verzuim:**

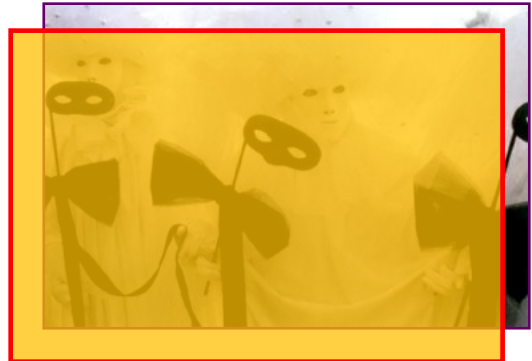
**Een zelfbeschermingsmechanisme van mensen** die onvoldoende invloed, zekerheid en veiligheid meer voelen in de omstandigheden waarin zij normaal gesproken - als het wel goed voelt - het beste van zichzelf willen, kunnen én durven geven.

Dit Mentaal Verzuim wordt daar merkbaar waar taken, verantwoordelijkheden en afspraken worden verzaakt of verzwakt. Waar 'ja' wordt geknikt of gezegd maar in het hoofd 'nee' wordt geformuleerd en maar afgewacht moet worden

of *ja* of *nee* wordt gedaan als daadwerkelijk gedaan moet worden. Door dat niet meer zeker te weten ontstaan onzekerheden en verzwakken verbindingen. Wordt informatie vervormd, neemt mist toe en raakt een gezonde wisselwerking verstoord. Façadegedrag gaat het dan overnemen en de waan van de dag vormen. Openheid en eerlijkheid worden hierin het eerste slachtoffer wat maakt dat vertrouwen meer naar wantrouwen opschuift en afwachten de gang van zaken in z'n greep heeft genomen. Maar dat niet meer open wordt uitgesproken omdat we dat ook wel weer in stilte van elkaar begrijpen.

### **En zó is de cirkel weer bijna rond.**

De cirkel waarin angst en andere emoties en gevoel leidend worden en neerwaarts gaan trekken waar we juist met kracht opwaarts willen uitbreken. Als je de cirkel horizontaal projecteert en de oorzaak-gevolg-werking van het hierboven genoemde mechanisme daarin plaatst voel je de krachten die daarin een neerzuigende spiraal trekken. En wat doen mensen die een neerzuigende kracht voelen? Juist. Die gaan echt niet rustig en verstandig na zitten denken. Die schakelen over op eigenbelangen en vallen terug op primaire acties en reacties, die véél dichterbij gevoel en emoties zitten dan bij het verstand.



## De veranderde kijk op emoties en de impact daarvan op (samen)werken.



### Niet langer negeren of onderschatten.

Te lang is de invloed en de impact van emotie en gevoel op groei, functioneren en resultaten, als te vaag en te soft beschouwd gebleven. Als gevolg waarvan dit in opleidingen voor Bestuurders, Managers, HRM, P&O, Communicatie en vele andere functies en schakels zeer onderbelicht tot soms zelfs geheel onbehandeld is gebleven. Kennis was een zaak van verstand en ratio was leidend. Omdat dat makkelijker begrepen, zichtbaar, concreet, beïnvloedbaar én vooral bestuurbaar en controleerbaar was. Natuurlijk werd in woorden wel duidelijk gemaakt dat 'vertrouwen' voor zekerheid en succes belangrijk was. Maar 'angst' werd nooit genoemd en dus ook niet bespreekbaar gemaakt. En hoe daarin te sturen kwam al helemaal niet aan bod. Dus werden deze emoties ook niet als cruciale stuurfactoren voor doelgerichte bewegingen eigen gemaakt. En durven velen dit nog onvoldoende actief gericht in te zetten om mensen te bereiken en te raken. In wat hen weerhoudt en beweegt. Want stel je voor dat er iets in beweging gaat komen wat we dan niet meer in de hand kunnen houden. Die angst voor beweging is ons als samenleving aan het gijzelen in crises en recessie waarin we met te laat en nutteloos bezuinigen de put van aanhoudende faal- en consequentiekosten blijven dempen.

### **Wij zullen daaruit moeten breken.**

Wij zullen met elkaar de ballen moeten tonen zelf voor te gaan in die uitbraak uit het ons zo veilig voelend comfortgebied. Niet langer even opveren en roepen dát er veranderd en hervormd moet gaan worden. Om daarna zelf weer terug te kunnen zakken in het ons zo bekende en vertrouwde besturen.

### **Wij zullen daarin ieder ons eigen aandeel moeten nemen.**

Niet langer afwachten maar aangaan wat we te lang vermeden hebben omdat emoties en gevoel te vaag, te soft - of eerlijker - te eng waren. Het is nog maar 10 jaar geleden dat ondernemers tegen me zeiden: *"Hans, bij ons spelen geen emoties! Maar als je me duidelijk kunt maken wat me dat kost of op kan leveren in euro's, zal ik er nog eens naar kijken."*

### **Durven herkennen en erkennen.**

Als wij voorgaande met elkaar willen, kunnen en durven herkennen en erkennen zonder dit te bagatelliseren, kunnen we een veel toekomstbestendiger en krachtiger fundament bouwen dat model kan staan voor een gezondere samenleving met een economisch sterkere samenwerking. Maar beseft moet worden dat dit ontwikkelgebied nog een te leeg en spannend niemandsland is. Zelfs een 'Terra non Grata', waarin nog veel te weinigen – voorbij de vele en mooie woorden - hun nek in daden uit durven steken.

### **'A new State of Mind in Company'**

Mijn droom is het om een aantal stakeholders van niveau uit verschillende geledingen van de samenleving warm te krijgen om de kou van te rationeel blijven handelen en sturen te kunnen (helpen) verdrijven. Authentiek moedige mannen en vrouwen van kaliber. Die in een elkaar versterkende werking mee durven gaan in de verraderlijke en krachtige onderstroom van onze maatschappij om daarin cruciale wissels om kunnen helpen omzetten. Een omslag helpen bewerkstelligen naar meer balans en een gezondere wisselwerking tussen verstand en gevoel.

Een reorganisatie van denken en doen met a New State of Mind in Company. Voor het defragmenteren, richten en versterken van ons Collectief Mentaal Vermogen van ons bedrijf, onze organisatie en zelfs onze samenleving.

Hans Visser

  
A united sense OF URGENCY  
maakt verborgen potentieel vrij