

# SLIMME LEIDERS ZIJN ER AL GENOEG

HANDBOEK VOOR EMOTIONEEL  
INTELLIGENT LEIDERSCHAP



# SLIMME LEIDERS ZIJN ER AL GENOEG

HANDBOEK VOOR EMOTIONEEL  
INTELLIGENT LEIDERSCHAP

Emmy de Vrieze





Auteur: Drs. Emmy de Vrieze MBA  
Redactie: Annemiek van Kleef  
Coverontwerp: Emmy de Vrieze, Jira Gulpen  
ISBN: 9789464921045  
Uitgeverij Brave New Books, 2023

© Emmy de Vrieze Leiderschap & Teams B.V.

Voor Eelco en Jira, mijn fundament.





Zaltbommel, oktober 2023

In onze maatschappij is er enorm veel bewondering voor slimme leiders. Voor leiders met kennis, die goed zijn met cijfers en strategie. Mensen met titels, ervaring en expertise en die op basis van analyses fantastische plannen maken. Toch kunnen we tegelijkertijd ook niet wegstijgen van de onophoudelijke stroom aan berichten in de media over het ongewenste gedrag dat leiders vertonen. De kranten staan vol met verhalen over woedeaanvallen van leiders, machtsmisbruik en grensoverschrijdend gedrag.

Het een lijkt met het ander samen te hangen en daarom is het tijd voor een nieuwe blik op leiderschap. Er is behoefte aan leiders die niet alleen met hun visies en strategie de toekomst voorspellen, maar deze ook vormgeven vanuit empathie en integriteit. We hebben namelijk al te veel slimme leiders gezien die schitteren door hun resultaten, maar een schaduw werpen op de mensen in hun organisaties.

De norm van wat we van leiders verwachten, kunnen we gezamenlijk verschuiven. Dat doen we door te bouwen aan organisaties waarin slimme leiders worden aangemoedigd om ook emotioneel intelligente leiders te zijn. Die niet alleen organisaties naar succes leiden, maar ook een positieve en blijvende impact hebben op de mensen en de maatschappij om hen heen.

Emotioneel intelligent leiderschap gaat verder dan traditioneel leiderschap. Het is naast het managen van resultaten en processen, ook het begrijpen van de gevoelens van anderen en het succesvol managen van de eigen emoties. Het draait om zelfreflectie, authenticiteit, empathie, inspireren en het bouwen aan sterke relaties.

Dit handboek is voor degenen die geloven dat het anders kan. Ik neem je mee in het concept emotioneel intelligent leiderschap en laat je zien hoe je dit leiderschap eigen maakt en hoe je daarmee een positieve invloed gaat hebben op je organisatie, directe collega's en jezelf.

Dit boek bevat inzichten, verhalen en praktische oefeningen om emotioneel intelligent leiderschap te ontdekken, te ontwikkelen en toe te passen in elke leiderschapsrol. Zo creëren we een werkomgeving waarin we niet alleen leiden met ons hoofd, maar ook met ons hart. Want we hebben dringend leiders nodig die naast al hun kennis, ook weten hoe ze de mensen om hun heen op een positieve manier kunnen inspireren, laten groeien en motiveren.

Dus lees dit boek en kom in actie, want de toekomst van leiderschap begint bij jou.





# INHOUD

## HOOFDSTUK 1. WAAROM EMOTIONEEL INTELLIGENT LEIDERSCHAP? 5

Niemand weet wat leiderschap is	5
Leiderschap is verrekte moeilijk!	7
Emotionele intelligentie is meer dan navelstaren	9
De vijf elementen van emotionele intelligentie	9
Boost Jouw EQ en leiderschap	10
De ongemakkelijke fases in jouw leerproces	10
Kijk in de spiegel	11
Zelfreflectie	12
Tijd voor groei	13

## HOOFDSTUK 2. CIRKEL VAN EMOTIONEEL INTELLIGENT LEIDERSCHAP 15

Hoe lees je dit boek?	15
Ik	16
Ander	16
Organisatie	17
Neem de tijd	18

## HOOFDSTUK 3. ZELFINZICHT 21

Zonder zelfreflectie kom je nergens	21
Diepgaande zelfreflectie	22
Je persoonlijkheid kan je flink in de weg zitten	23
Ontdek hoe je in elkaar zit	24
MBTI in het kort	24
Hoe voel jij je?	25
De eenzame leider	27
Een tocht door het oerwoud van jouw drijfveren	27
Elk mens heeft zo z'n behoeften	28
Een korte uitleg bij de piramide van Maslow	29
Nog zo iets...interpersoonlijke behoeften	30
Kijk eens goed naar jouw moreel kompas	32
Aan de slag! Ontdek je persoonlijke kernwaarden	32
Je bent niet wat je denkt	33
Ik denk, dus ik besta	34
De bril waardoor je kijkt	34
Wat kan ik eigenlijk allemaal?	35
Van nature of aangeleerd?	36
Ervaring kan door niets worden vervangen	37
Het is tijd om tot de kern te komen	37
Uitleg van het Kernkwadrant	39
Oké dan... geef me maar feedback	40
Dit is wél goede feedback	41
De kunst van keuzes maken	41
Een blik op je gedrag	42
Reken af met belemmerende overtuigingen	43
Elke leider een eigen leiderschapsstijl?	43

## HOOFDSTUK 4. LEIDERSCHAP RICHTING JEZELF 47

Manage jezelf	47
De rode knoppen: triggers van emoties	48
Houd jezelf in de hand!	49
Word je emoties de baas	49
Het effect van emoties in je brein	50

Doen wat je moet doen	51
In 10 stappen de juiste prioriteiten stellen	52
Tijd voor timemanagement	53
Trek de juiste grenzen	54
Waar ligt jouw grens?	55
Eerst langs de grensbewaking	56
Alles onder controle?!	57
De baas van je eigen gedachten	58
De gruwelijke invloed van emoties op je denkvermogen	59
Fouten maken moet	60
Afkijken mag zeker	61
Een goede mentor is goud waard	63
Leiderschap over je keuzes	64
Strategisch leiderschap	65
Accepteren en loslaten. Dat kun je best!	65
Inzicht in invloed	66
Moet ik hier iets van vinden?	67
Jij bepaalt je gedrag	67
Belangrijker dan ooit: Ethisch leiderschap	68
Hoe gedraag jij je als het moeilijk wordt?	69
In hoeverre herken jij je in de kenmerken van een ethisch leider?	70
Ego en ongewenst gedrag	71
Een ongewenst voorbeeld	73
Je eigen tegenspraak organiseren	74
<b>HOOFDSTUK 5. INZICHT IN DE ANDER</b>	<b>76</b>
Wie is de ander?	76
Weet jij wel hoe iemand zich voelt?	77
Wisselen maar!	78
Pas op met aannames	79
Mond dicht en luisteren	79
Luister je wel echt?	80
Open je blik, vraag door en luister goed	81
Wees onbeschaamd nieuwsgierig	81
Super goede vragen!	82
Wat straalt iemand uit?	82
Kan jij wat ik kan?	83
Welke keuze wordt er gemaakt?	84
Een duik onder de oppervlakte	85
Even kijken...	86
Het observeren van gedrag	87
Ieder heeft een eigen stijl	87
Narcisme	88
<b>HOOFDSTUK 6. LEIDERSCHAP RICHTING DE ANDER</b>	<b>92</b>
Allemaal uniek	92
Hoe zorg jij voor psychologische veiligheid?	93
Gedoe of serieus nemen?	94
Ik heb slecht nieuws	95
Go! GO! Go!	95
Niet zo bekrompen	96
Een scheutje Pokon erbij	98
Doen ze wat jij wilt?!	99
Lekker bezig	101
Het goede voorbeeld zijn	102
Constructieve feedback geven	103

Heb jij het in je? Coachend leiderschap	104
Rotte appels in je team	107
<b>HOOFDSTUK 7. INZICHT IN DE ORGANISATIE</b>	<b>110</b>
Waarom is EQ belangrijk voor organisaties?	110
Hoe zit de organisatie in elkaar?	111
Het onderzoeken waard: de organisatiecultuur	111
Belangen en macht	115
Hoe is de macht verdeeld?	116
Jij, jouw positie en macht	118
Mensen in groepen: een mooie dynamiek	119
Grip op de onderstroom	122
Welke keuzes maakt de organisatie?	122
Vorbereiding op het spel: een krachtenveldanalyse	124
Politiek spel	125
Wat ze móeten doen is iets anders dan wát ze doen	127
<b>HOOFDSTUK 8. LEIDERSCHAP RICHTING ORGANISATIE</b>	<b>135</b>
Ook als leider gezien worden	136
De magie van charisma	137
De moeilijkste opgave: cultuurverandering	138
Waardegericht leiderschap is de sleutel	141
Samenwerking stimuleren	143
Omgaan met weerstand	144
Alles van Glas	146
Deep democracy: iedereen praat mee	148
Geef de organisatie een boost	149
Steeds een beetje beter	150
Management development	152
De (on)zichtbare kracht van impact	153
Het juiste besluit	157
Afspraak is afspraak	158
Ethisch handelen van organisaties	159
Het bouwen van emotioneel intelligente teams	161
Bevorderen van emotioneel intelligent leiderschap in je organisatie	163
<b>HOOFDSTUK 9. OMGAAN MET TEGENSLAGEN EN STRESS</b>	<b>167</b>
De hagedrukpan	167
Word expert in ruziemaken	168
Stressssssss!	171
Als het allemaal te veel wordt	173
Voorkom een burn-out	177
Hoe gaat het op dit moment met je?	178
Een stressvrije, veerkrachtige organisatie	180
Nawoord	183
Vragenlijst	190
Lijst met waarden	193
Begrippenlijst	197
Referenties	200







## **HOOFDSTUK 1. WAAROM EMOTIONEEL INTELLIGENT LEIDERSCHAP?**

Je bent teamleider, manager of directeur. Je bent in deze positie terechtgekomen doordat je snel denkt, veel vakkennis hebt en resultaten wilt boeken. Met hard werken en doorzetten ben je ver gekomen. Maar soms loop je vast. Ga je te snel voor de mensen om je heen. Of stuit je op weerstand en onbegrip. Dat is frustrerend, want inhoudelijk klopt het meeste van wat je zegt en doet. Toch krijg je het gevoel dat je voortdurend op de troepen vooruitloopt. Dat anderen niet aan willen haken. Maar je weet ook, dat je het in je eentje niet voor elkaar gebokst krijgt.

Als je vooral werkt vanuit je ratio, je IQ, ben je veel minder effectief dan je zou kunnen zijn. Je zet dan namelijk maar een beperkt deel van jouw capaciteiten in. Hierdoor is het alsof je met maar één oog naar de wereld kijkt en dan kun je geen diepte zien. Het is dus de hoogste tijd om ook je emotionele intelligentie, je EQ, goed in te zetten en deze de juiste plek te geven in jouw leiderschap. Want alleen met een goede balans tussen je IQ en je EQ kun je met beide ogen naar de wereld kijken.

### **NIEMAND WEET WAT LEIDERSCHAP IS**

Er is al veel geschreven en gezegd over leiderschap. Over wat het precies inhoudt en wat het zou moeten zijn. De kijk op leiderschap is de afgelopen decennia continu veranderd. Werden emoties tijdens de industriële revolutie nog van de werkvloer geweerd, ruim honderd jaar later is er juist veel aandacht voor de menselijke factor. Als je op zoek gaat naar een definitie van leiderschap, zul je dan ook veel verschillende en uiteenlopende beschrijvingen vinden.

De klassieke definitie van leiderschap gaat over het beïnvloeden van mensen om hen te stimuleren iets te doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen. Dit is de oudste uitleg van leiderschap, waarbij het voornamelijk gaat over macht.

De formele definitie van leiderschap heeft een andere insteek. Deze definitie gaat uit van de formele functie die mensen in organisaties bekleden. Wanneer je op deze manier naar leiderschap kijkt, gaat de redenering als volgt. De aangestelde directeur of manager is de leider. Deze leider is verantwoordelijk voor het formuleren van organisatie-

doelen en de manier waarop die doelen worden gerealiseerd. Dat is een officiële functie, dus daarom is deze persoon de leider.

Een andere veel gebruikte definitie is die van transactioneel leiderschap. Volgens deze definitie bestaat er een ruilrelatie tussen leiders en groepsleden. De leider vraagt anderen om iets te doen en geeft daar iets voor terug. Voor wat, hoort wat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het salaris dat iemand ontvangt voor het werk wat gedaan wordt. Maar ook de uitspraak 'het leiderschap moet je gegund worden' hoort hierbij.

De definitie van leiderschap die het laatste decennium erg populair is geworden, is die van faciliterend leiderschap. Hierbij staat het ondersteunen van medewerkers in het uitvoeren van hun werk centraal. Deze definitie stelt dat je als leider verantwoordelijk bent voor het scheppen van de condities waardoor je teamleden hun werk goed kunnen doen.

Ik heb heel veel gesprekken gevoerd over leiderschap. Die ervaring leert mij dat we het nooit 100% eens gaan worden over het antwoord op de vraag wat de beste definitie van leiderschap is. Maar natuurlijk heb ik wel mijn eigen definitie van leiderschap geformuleerd en die zal ik ook hanteren in dit boek:

*'Leiderschap is impact maken op zo'n manier dat anderen je willen volgen. Om maximaal impact te maken, moet je je sterke kanten zo veel mogelijk inzetten. Dat betekent dat je die dingen doet die je goed kunt en écht bij je passen.'*

Als jij je leiderschap wilt ontwikkelen is het daarom heel belangrijk om te weten wat goed bij je past. Wat zijn je kwaliteiten? Welke voorkeuren heb jij in het contact met anderen? Wat vind je belangrijk? En waar word je enthousiast van? Alleen als je hierop kunt reflecteren en leert om ook het gedrag te laten zien wat hierbij hoort, dan kun je authentiek leiderschap tonen.

Met de definitie van leiderschap die ik in dit boek hanteer zal niet iedereen het eens zijn. En dat is prima. De discussie over wat goed leiderschap is, wordt veel gevoerd en er is nog niet één definitie uitgekomen waar iedereen zich in kan vinden. Hoe je kijkt naar

leiderschap is uiteindelijk ook voor iedereen verschillend, omdat het samenhangt met drie elementen: wie je bent, met wie je samenwerkt en binnen welke organisatie je werkt. Een goede leider is in staat om inzicht te krijgen in al deze elementen én gaat daar goed mee om.

Het inzetten van je emotionele intelligentie is daarbij onmisbaar. Dat betekent dat je als leider je eigen emoties en die van anderen kunt herkennen en begrijpen en ook weet hoe je hier het beste mee om kunt gaan in jouw specifieke werkomgeving. Zo kun je jouw leiderschap vormgeven op een manier die echt bij je past en zul je uiteindelijk ook je eigen definitie van leiderschap kunnen formuleren.

### **LEIDERSCHAP IS VERREKTE MOEILIK!**

Met alle ontwikkelingen die elkaar vandaag de dag steeds sneller lijken op te volgen, wordt onze wereld dynamischer en complexer. En hoewel ik vaak zie dat juist de emotionele intelligentie van leiders een effectief antwoord is op deze nieuwe uitdagingen, wordt er in veel organisaties vaak meer waarde gehecht aan kennis en het up-to-date zijn van leiders.

Zoals ik eerder al stelde, gaat leiderschap over veel meer dan alleen kennis en expertise. Het gaat vooral over de menselijke factor in je werk. Weten wie je bent, inzicht hebben in de ander en een positieve impact maken op de mensen om je heen. Wanneer je deze menselijke kant uit het oog verliest, zie je dat er een meer inhoudelijk gedreven leiderschap ontstaat. Deze leiders, die zich voornamelijk baseren op hun kennis, zie ik vaak worstelen met het communiceren over de complexiteit van hun werk met mensen die geen expert in hetzelfde vakgebied zijn. Dit zijn managers die het vermogen missen om technische details in begrijpelijke taal uit te leggen. Ze vervallen hierdoor snel in jargon, met verwarring en miscommunicatie als gevolg.

Ook ben ik het in mijn coachingspraktijk vaak tegengekomen dat het voor sterk inhoudelijk gedreven leiders moeilijk is om taken te delegeren en vertrouwen te stellen in anderen. Vooral als ze van mening zijn dat iemand anders hun expertiseniveau niet kan evenaren. Maar wanneer je alles bij je houdt, is je eigen bordje snel overvol en raakt je team gedemotiveerd door het gebrek aan vertrouwen en uitdaging.

Als inhoudelijk gedreven leider loop je ook het risico om minder weloverwogen beslissingen te nemen. Namelijk, als je het liefst je

besluiten neemt op basis van logica, cijfers en feiten, is er een grote kans dat je argumenten die niet op die manier te onderbouwen zijn niet eens meeneemt in je overweging. Door deze andere kant te negeren, mis je veel relevante informatie die waarschijnlijk voor een meer weloverwogen beslissing had gezorgd. Een ander risico dat kleeft aan puur op inhoud gebaseerde besluiten, is dat je jouw innovatievermogen belemmert. Want, hoewel ik weet dat het een dooddoener is, verandering is in ons leven de enige constante. Dat betekent dat marktomstandigheden continu veranderen en dat je als leider oog moet hebben voor nieuwe trends, zelfs als deze niet direct in cijfers of logica te vangen zijn.

Het vinden van een goede balans tussen je inhoudelijke expertise en de emotionele intelligentie die je nodig hebt in je leiderschapsrol is essentieel, maar ook vaak ingewikkeld. Het is namelijk niet gemakkelijk om te navigeren tussen het behouden van je diepgaande kennis en tegelijk een goed communicerende en motiverende leider zijn. Daarnaast moet je je ook bewust zijn van je eigen beperkingen, deze onder ogen willen zien en bereid zijn om soms te vertrouwen op het advies en de expertise van anderen. Het vinden van deze balans vereist reflectie, bewustzijn en het vermogen om te schakelen tussen een inhoudelijk perspectief en een bredere, mensgerichte kijk.

Voor veel inhoudelijk gedreven leiders is het ontwikkelen van emotionele intelligentie en empathie een uitdaging. Want van feiten en logica weet je zeker dat ze kloppen. Er is maar één waarheid. Maar bij de emotionele kant van leiderschap is dat niet het geval. Daar kunnen dingen vaag en abstract lijken. Toch is inmiddels bewezen dat het inzetten van emotionele intelligentie erg effectief is bij het behalen van persoonlijke en professionele successen. Verschillende studies tonen aan dat mensen met een hoge emotionele intelligentie betere relaties hebben, beter omgaan met stress en een hoger niveau van mentaal welzijn ervaren.

Emotionele intelligentie draagt ook bij aan sterker leiderschap. Leiders met een goed ontwikkelde emotionele intelligentie gaan slimmer om met emoties op de werkvloer. Ze zijn communicatief sterk, hebben veel empathisch vermogen en maken beter verbinding met hun teamleden en hun andere collega's, bijvoorbeeld in het MT. Zo bereiken ze meer in hun samenwerking met anderen en presteren beter.

Als leider is dus naast je kennis, vooral ook je EQ van groot belang. Daarom is het verbeteren van je emotionele intelligentie een waardevolle investering. Voor jou, en alle andere leiders.

## **EMOTIONELE INTELLIGENTIE IS MEER DAN NAVELSTAREN**

Maar als emotioneel intelligent zijn dan zo belangrijk is voor leiders, wat betekent het dan precies? Emotionele intelligentie, afgekort EQ, is het vermogen om zowel je eigen emoties als die van anderen te herkennen, te begrijpen én effectief te gebruiken. Een goed ontwikkelde emotionele intelligentie zorgt voor betere relaties met anderen, verhoogt prestaties en draagt bij aan je totale geluk.

Daniel Goleman<sup>1</sup>, een bekende psycholoog, introduceerde het concept van emotionele intelligentie (EQ) en maakt een onderverdeling in vijf elementen: zelfbewustzijn, zelfregulatie, sociale vaardigheden, empathie en motivatie. Deze elementen vormen samen een basis voor het ontwikkelen van jouw EQ en je leiderschap. Ze worden verder uitgelegd in het kader hieronder komen in dit boek ook op verschillende plekken terug.

### ***De vijf elementen van emotionele intelligentie***

*Het eerste element is zelfbewustzijn. Dit verwijst naar het vermogen om je bewust te zijn van je eigen emoties, stemmingen, drijfveren en reacties. Zelfbewuste mensen hebben inzicht in hun sterke en zwakke punten en begrijpen welke invloed hun emoties hebben op henzelf en anderen.*

*Het tweede element dat Goleman benoemt is zelfregulatie. Zelfregulatie is het vermogen om je emoties te beheersen en effectief om te gaan met veranderingen en uitdagingen. Mensen met een goede zelfregulatie kunnen hun emoties op een constructieve manier managen, impulsieve reacties vermijden en flexibel omgaan met verschillende situaties.*

*Als derde noemt Goleman sociale vaardigheden, oftewel het vermogen om effectief te communiceren, relaties op te bouwen en samen te werken met anderen. Onder de term sociale vaardigheden vallen ook vaardigheden op het vlak van luisteren, conflicten oplossen en het positief beïnvloeden van anderen.*

*Het vierde element is empathie. Daarmee bedoelt Goleman het vermogen om de emoties en gevoelens van anderen te begrijpen en te waarderen. Empathische mensen kunnen zich inleven in de ervaringen en perspectieven van anderen, tonen begrip en bieden ondersteuning wanneer dat nodig is.*

*Het laatste element van emotionele intelligentie is motivatie. Gemotiveerde mensen stellen doelen en streven met volharding naar succes. Ze hebben passie en doorzettingsvermogen om uitdagingen aan te gaan, weten tegenslagen te overwinnen en streven steeds naar persoonlijke groei en succes.*

## **BOOST JOUW EQ EN LEIDERSCHAP**

Emotionele intelligentie is een essentiële vaardigheid in menselijke interacties en een onmisbaar ingrediënt voor jouw leiderschap. En als je nu heel eerlijk naar jezelf bent, hoe hoog schat je jouw emotionele intelligentie op de verschillende aspecten van leiderschap in? En waar zit er nog ruimte voor ontwikkeling? Misschien heb je hier niet eerder bij stil gestaan en heb je eigenlijk geen idee wat je nog zou moeten ontwikkelen. Dat is niet heel vreemd. In de wereld van training en coaching noemen we dit onbewust onbekwaam zijn.

## **DE ONGEMAKKELIJKE FASES IN JOUW LEERPROCES**

Een leerproces bestaat uit vier fases, namelijk "onbewust onbekwaam", "bewust onbekwaam", "bewust bekwaam" en "onbewust bekwaam". In de eerste, onbewust onbekwame fase, ben je je niet bewust van je gebrek aan vaardigheden of kennis op een bepaald gebied. Je weet simpelweg niet dat je iets niet weet of kunt. In het nawoord vertel ik over mijn ervaringen op de middelbare school. Toen was ik onbewust van wat ik als leider nog niet kon.

