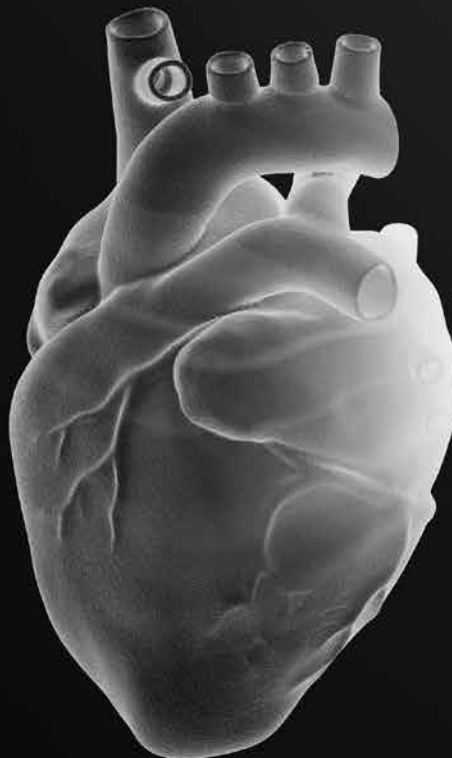
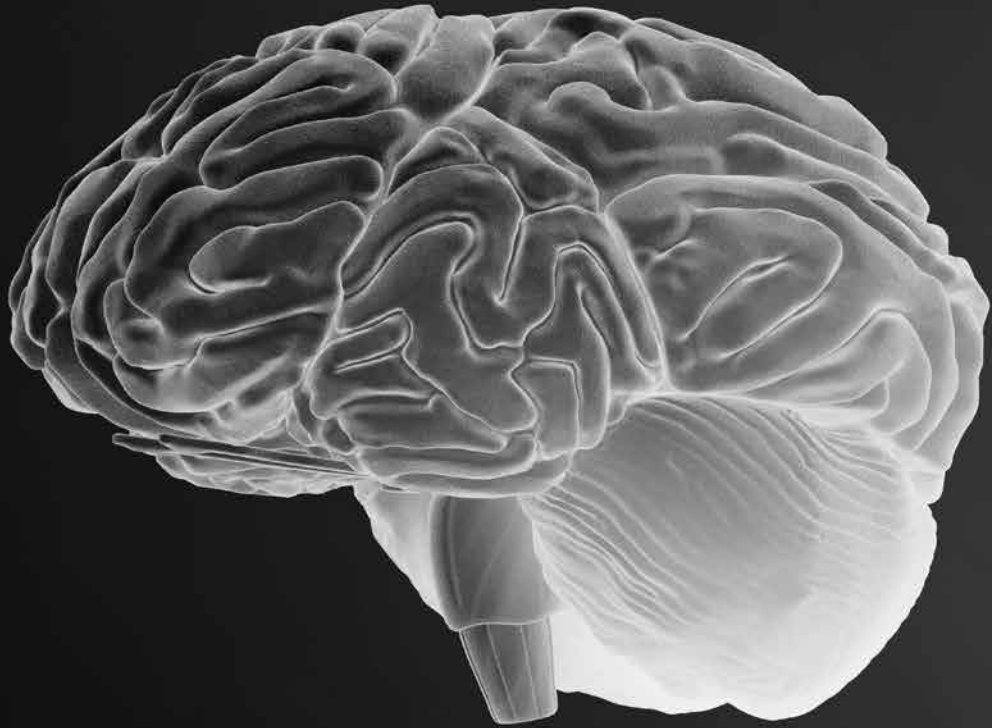


HOOG EQ? BETERE BEDRIJFS- RESULTATEN

Emotionele intelligentie in de boardroom

Forbes magazine publiceerde vorig jaar dat 87 procent van de Amerikaanse CEO's het erover eens is dat de financiële prestaties van een bedrijf gelinkt zijn aan empathie. Toch valt er in de gemiddelde RvC nog wel wat bij te leren op het gebied van emotionele intelligentie, vindt board & executive coach Bert Iedema, die gespecialiseerd is in dit onderwerp. 'De meeste belangrijke fouten in de boardroom zijn terug te leiden naar emoties. Daarmee leren omgaan is de sleutel naar intrinsieke en duurzame verandering.'

Marije Rispens



EQ is zeldzamer dan boekenwijsheid, maar veel belangrijker voor een goede leider dan IQ. Je kunt EQ niet negeren.' Dit is een citaat van voormalig CEO Jack Welch van multinational General Electric, omzet 121 miljard dollar. Hij kan die opmerking staven aan een berg wetenschappelijk onderzoek naar het belang van emotionele intelligentie. Keer op keer wordt daarin aangetoond dat performance – van nettowinst en beurskoers tot productiviteit op afdelingen – stijgt naarmate het EQ (Emotioneel Quotiënt) toeneemt. In Angelsaksische landen lijkt dit besef steeds meer in te dalen. Meerdere universiteiten in de Verenigde Staten beschikken over een research center voor EQ en het World Economic Forum publiceerde in haar rapport *The Future of Jobs* dat EQ een van de belangrijkste social skills is die vanaf 2020 nodig zijn om de vierde industriële revolutie het hoofd te bieden. In aanmerking nemend dat andere skills, zoals people management, feitelijk ook onder EQ vallen, heeft ongeveer de helft van de belangrijkste benodigde social skills betrekking op emotionele vaardigheden. In Nederland is onder bestuurders en toezichthouders een hoge emotionele intelligentie echter nog geen gemeengoed.

Dit beweert board & executive coach Bert Iedema. Hij gebruikt het citaat van Welch graag in zijn presentaties over emotionele intelligentie, omdat het zijn eigen bevindingen perfect illustreert. 'Je zou denken dat bestuurders en commissarissen van topbedrijven over een hoog EQ beschikken, maar niets is minder waar,' zegt Iedema. 'Uit testcores van ruim 500.000 mensen op drie continenten (*Emotional Intelligence Quick Book*, 2005) blijkt juist dat mensen met de hoogste functies binnen een bedrijf gemiddeld over een lagere emotionele intelligentie beschikken. Dat betekent natuurlijk niet dat je EQ krimpt bij iedere promotie, maar wel dat een onzichtbaar selectiemechanisme ertoe leidt dat mensen met een gemiddeld lager EQ eerder promove-

ren. Best gek als je bedenkt dat een hoog EQ aan de top juist bewezen correleert met superieure bedrijfsresultaten. Met een hoog EQ kun je tot dertig procent meer performance realiseren. Er valt nog een wereld te winnen in de boardroom.'

Emoties zijn soft

Dat is geen populaire boodschap in de gemiddelde Nederlandse boardroom, ontdekte Iedema. Tijdens een serie van zes bijeenkomsten met in totaal zeventig topcommissarissen van de grote beursfondsen legde hij de volgende stelling voor: er is in de gemiddelde boardroom te weinig besef van wat EQ is en hoe dat toegepast moet worden. 'Ik kreeg de meest extreme reacties van de commissarissen in de zaal, zowel positief als negatief. Sommige konden niet blijven zitten, zo oneens waren ze het ermee. "Ik wil geen huilende vrouwen aan mijn bureau hebben" was een van de tegenargumenten. Maar daarmee was mijn stelling juist bewezen, want dan begrijp je niet wat EQ is. Achteraf vertrouwden enkele commissarissen mij toe dat ik een taboe aansneed. EQ wordt nog steeds gezien als veel te soft, emoties zijn voor thuis. In de board wil men zich met serieuze, rationele zaken bezighouden.'

Wat is EQ dan wél?

Het begrip, als aanvulling op het bekendere IQ (Intelligentie Quotiënt), dook voor het eerst op in de academische literatuur in de jaren tachtig van de vorige eeuw (bijvoorbeeld Payne in 1986 en Salovey en Mayer in 1990). Daniel Goleman zette het begrip in 1995 echt op de kaart met zijn bestseller *Emotional Intelligence*, waarna het wereldwijd werd omarmd door wetenschappers. Daarbij is het goed om op te merken dat wetenschappers uiteenlopende definities gebruiken voor de begrippen 'emotie' en 'emotionele intelligentie' en het ook verre van eens zijn hoe EQ moet worden gemeten.

**MET EEN HOOG EQ KUN JE TOT DERTIG PROCENT MEER
PERFORMANCE REALISEREN. DAAR VALT NOG EEN WERELD
TE WINNEN**

EQ WORDT NOG STEEDS GEZIEN ALS VEEL TE SOFT, EMOTIES ZIJN VOOR THUIS

‘EQ omvat voor mij vier kernvaardigheden,’ doceert Iedema. ‘Op één staat het herkennen van de eigen emoties. Wist je dat ieder mens op elk moment van de dag tussen de zeven en twaalf emoties heeft? Bij mensen die slecht bij die emoties kunnen, domineren vaak frustratie en woede. In de boardroom zie ik soms dat toezichthouders zo boos zijn dat zij niet worden gehoord, dat zij tegen het eerstvolgende voorstel stemmen, ongeacht waar het over gaat. Iedereen snapt dat zulke emoties beslissingen niet ten goede komen. Vaardigheid twee is het reguleren van de eigen emoties. Weten waar je rode knop zit of welke beslissingen je niet moet nemen tijdens je ochtendhumeur. De volgende stap is het precies herkennen van emoties bij anderen (empathie). Dat is nog veel moeilijker. En de vierde vaardigheid is het adresseren van emoties bij anderen of hen helpen om daarmee om te gaan. Dus in een vergadering vragen: “Ik heb de indruk dat je het moeilijk hebt met dit voorgenomen besluit. Kun je dit toelichten?”’

Nooit geleerd

Op basis van diverse lessituaties en coachinggesprekken probeert Iedema te verklaren hoe het kan dat het zo slecht gesteld is met het gemiddelde EQ in topposities. ‘De gemiddelde CEO is nog steeds een blanke, hoogopgeleide man van boven de 45 jaar met een sterk ontwikkeld IQ. Voor leden van de RvT of RvC ligt de gemiddelde leeftijd nog wat hoger. Het begrip EQ daarentegen is pas ruim 25 jaar bekend. In hun kindertijd leerden de huidige bestuurders en toezichthouders van hun ouders om vooral níet over emoties te praten. Op school, de universiteit en in hun carrière zag je hetzelfde patroon. Anders dan jongere generaties hebben ze omgaan met emoties dus nooit geleerd. Bij mij begon dat op een gegeven moment te knagen. Ik ben zo’n negen jaar verbonden aan de Erasmus Universiteit en in onze governance programma's



BERT IDEMA

Bert Iedema is sinds 2010 kerndocent en dagvoorzitter van de module Strategie & Risk Management aan het Erasmus Governance Institute in Rotterdam. Iedema ontwikkelde de masterclass Emoties in de Boardroom. Hij is sinds 1991 voorzitter of lid RvC geweest bij ruim twintig organisaties in zes landen en is momenteel voorzitter RvC, respectievelijk voorzitter RvA van twee Nederlandse bedrijven. Iedema is gecertificeerd Emotional Intelligence Coach en NLP Master. Hij heeft zich in 2014 tevens gevestigd als vertrouwenspersoon voor toezichthouders, begeleidt zelfevaluaties van RvC/T's en is raadgever over persoonlijke thema's.

HEEL VAAK LIGT DE EMOTIE 'ANGST' TEN GRONDSLAG AAN IEMANDS BESLISSING OM ZIJN MOND TE HOUDEN

bieden we uiteenlopende modules aan, van finance tot strategie. Ik begon me af te vragen of dat voldoende bagage is voor toezichthouders. Weliswaar besteden wij ook aandacht aan boardroom dynamics, maar dat wordt vaak geplaatst in de context van sturen op gedragsverandering. Voor mij is gedrag de *buitenkant*, een symptoom van wat er in de *binnenkant* – het hoofd gebeurt. Sturen op gedragsverandering heeft daardoor het risico van symptoombestrijding. Het enige dat wij niet deden was in het hoofd van de toezichthouder kijken en proberen een duurzame verandering te bewerkstelligen. In coachinggesprekken zag ik hetzelfde beeld. Voor mij was emotionele intelligentie het ontbrekende puzzelstuk.'

Moet ik degene zijn die...?

Iedema geeft een voorbeeld uit de praktijk van een emotioneel dilemma in de boardroom. 'Een lid van de RvC van een beursonderneming vertelde me dat ze met een grote transformatie bezig waren. Het lid wist dat de relatie tussen de RvC-voorzitter en de CEO op dat moment slecht was. Maar de RvC-voorzitter zou binnen een jaar aftreden. Daarom kon hij het niet opbrengen om aan te snijden of een eerdere wisseling van RvC-voorzitter verstandig zou zijn. Uiteindelijk is de onderneming in financiële moeilijkheden gekomen.'

De Masterclass 'Emoties in de Boardroom' belooft een verdieping in ethische dilemma's, meer vat op emoties in de boardroom en concreet leren ver(ant)woorden hoe men maatschappelijke betekenis geeft aan een toezichthoudende functie. Iedema: 'Om je EQ te vergroten heb je natuurlijk niet genoeg aan een tweedaagse masterclass, maar je kunt met de nieuwe inzichten – vooral over jezelf – wel belangrijke stappen in de goede richting zetten.'

Dit voorbeeld toont volgens Iedema het meest voorkomende, maar minst hardop aan de orde gestelde dilemma in de boardroom: 'Moet ik degene zijn die...?' Degene zijn die het risico loopt medecommissarissen of -bestuurders tegen zich in het harnas te jagen, degene zijn die de vinger op de zere plek legt, degene zijn die benoemt wat alle anderen toch ook zelf kunnen zien? Iedema: 'Je ziet aan het praktijkvoorbeeld wat er kan gebeuren als je emoties niet durft aan te snijden. Heel vaak ligt de emotie angst ten grondslag aan iemands beslissing om zijn mond te houden. Angst voor verlies van baan, inkomsten of reputatie bij bestuurders, en bij commissarissen vaker de half onbewuste angst voor sociaal isolement. Dat zij hun gezag verliezen, niet meer voor vol worden aangezien of niet meer voor andere commissariaten worden gevraagd. Maar door emoties buiten beschouwing te laten, blijven de belangrijkste issues onbesproken. Hoe complex een probleem ook is: als de kwaliteit van de vergadering en de besluitvorming daalt, is in 99 procent van de gevallen sprake van negatieve emoties bij één of meer personen. Dit uit zich in vervelende, vaak onbestemde, gevoelens tijdens of na de vergadering en ineffectief gedrag. Je kunt alleen tot een adequate oplossing komen als alles bespreekbaar is.'

In de masterclass reikt Iedema de deelnemers een instrumentarium aan om hun eigen cases op te lossen. 'Mensen maken misschien wel veel fouten, maar het type fouten dat elk mens maakt, is in de regel beperkt. Ik help commissarissen en bestuurders ontdekken welke emoties ze precies voelen, hoe ze die onder woorden kunnen en durven te brengen en hoe ze meer begrip kunnen opbrengen voor anderen en het effect dat hun gedrag op anderen heeft. Het inzicht hoe jouw eigen emoties doorwerken in jouw gedrag is blijvend. Zo'n inzicht kun je niet meer kwijtraken, net zomin als

je fietsen kunt afleren. Daarom is de hieruit resulterende gedragsverandering ook blijvend. Die zelfevaluatie kan dus veel opleveren.’

Drie alternatieven

Iedema coacht behalve persoonlijke emotionele vaardigheden ook RvB’s en RvC’s in hun “team-EQ”. ‘Dat is overigens niet een optelsom van ieders individuele EQ, in groepsprocessen gaan weer andere dingen mis. Zo loopt bij een gemiddelde vergadering de agenda over met belangrijke en urgente onderwerpen, waarover vaak direct een besluit moet worden genomen. Zodra er één oplossing gevonden is, zijn de deelnemers blij het onderwerp te kunnen afvinken en vraagt niemand zich meer af of er bijvoorbeeld wel meerdere alternatieven bedacht zijn, of er voldoende informatie vooraf verzameld is en of de input van de belangrijkste betrokkenen helder en toereikend is. Degene die dit durft aan te kaarten wordt regelmatig afgewimpeld. Het risico ontstaat dan dat hij bij een volgend onderwerp niks meer zegt of zelfs dwars gaat liggen. De onderliggende emotie is dan vaak dat betrokkene zich onvoldoende gehoord of gezien voelde.’

In rollenspellen met toezichtdilemma’s uit de praktijk legt Iedema de vergadering regelmatig stil om de effectiviteit van de Raad en de kwaliteit van besluitvorming te evalueren. Hij vraagt bijvoorbeeld wie er gezien heeft dat een collega ergens een emotie bij voelde en waarom hij of zij er vervolgens niets mee heeft gedaan. ‘Zo oefenen we om emoties bij anderen op te merken en leren we om die constructief te adresseren. Na een paar keer oefenen zie je dat er iets verandert in de groep. Emoties verschuiven, er ontstaat begrip. Al na een paar uur beginnen de eerste basisprincipes in te slijten.’

Een tip om zelf te werken aan een beter team-EQ, is het houden van een nabespreking van de vergadering. Daarin evalueren de aanwezigen kort of de kwaliteit van de voorafgaande meeting goed was en het team effectief was. ‘Dat kan op den duur in twintig minuten: is iedereen aan het woord geweest, zijn er meerdere alternatieven bedacht voor problemen, is er aandacht besteed aan waar iemand mee zat? Ik weet bijvoorbeeld

dat ook externe toezichthouders recent zijn begonnen met nabesprekingen in hun eigen Raad van Bestuur en dat zij daarmee verbluffende resultaten hebben bereikt. Het is een waardevolle tool, waar ieder team zijn voordeel mee kan doen. Wel is een korte training gewenst.’

Het gaat om de balans

Zuiver rationele beslissingen bestaan niet, vertelt Iedema. ‘Dat is zelfs aangetoond in de neurologie. De Portugese neuroloog Antonio Damasio stelt bijvoorbeeld in zijn boek *De vergissing van Descartes* dat we bij iedere feitelijke beslissing een bijbehorende positieve of negatieve emotie opslaan in ons geheugen. En die eerdere emoties beïnvloeden op hun beurt weer latere beslissingen. Een cultuur met een hoog EQ realiseren, vraagt om een paradigmashift. Het gaat om de balans. Rationeel alle emoties willen onderdrukken is niet goed. Dat doen mensen die lang niks zeggen en dan een plotselinge uitbarsting hebben. Mensen die altijd maar hun tranen de vrije loop laten zijn het andere uiterste, maar ook zij kunnen hun emoties niet goed reguleren. We komen pas verder als we in staat zijn om op een constructieve manier, met empathie, met elkaar over emoties te praten, ieder daarbij in zijn waarde te laten en er ook echt iets mee te doen.’

Over de auteur

Marije Rispens is tekstschrijver bij pr-agency Havana Orange in Rotterdam.