retour: VNU Media Postbus 37051
1030 AC Amsterdam

intermediair

op elk in je carrière

Wetenschap
Wild in de stad
pag. 34

Het idee van
Gerben van Kleef
pag. 32

06 07 2012 #27 www.intermediair.nl

OP VAKANTIE

Van welke bestemming word je het gelukkigst?

pag. 24

WWW.INTERMEDIAIR.NL
INTERMEDIAIR 27
6 JULI 2012

Hoogleraar sociale psychologie Gerben van Kleef laat in zijn nieuwe boek zien hoe we elkaar beïnvloeden met onze emoties: 'Wie het emotionele spel begrijpt en zijn emoties onder controle heeft, kan die doelbewust aanwenden om andere mensen te manipuleren, ten goede of ten kwade.'

Tekst **Florentine van Lookeren Campagne** Fotografie **Duco de Vries**

'MIJN POSITIEVE UITSTRALING HELPT MIJ IN MIJN WERK'

De droge kip is de eerste aanleiding. De kok die het aan masterchef Gordon Ramsay durft voor te schotelen wordt aan zijn arm Hell's Kitchen uitgesleurd. Een collega verlaat zelf het pand. Briesend. 'Het kan me allemaal niets meer schelen.'
Dan: rauwe vis. Ramsay slaat het bord zo hard op de aanrecht dat het breekt.
Mislukte soufflé. Minutenlang bonkt Ramsay met zijn hoofd op het aanrecht.
Niemand ontkomt aan zijn toorn: 'Jullie zijn echt té zielig. Ik wil die troep van jullie niet meer zien. Eruit!' Zwaar aangeslagen verlaat het hele team de keuken.
Iemand die nog even zwaait naar een bekende in het publiek wordt teruggeroepen. Ramsay blaft hem toe: 'Wat heb jij om trots op te zijn? Niets!'
'Ik heb altijd het beste uit mensen gehaald omdat ik ze tot het absolute uiterste push', zegt Ramsay zelf over zijn onorthodoxe methode. Maar dat is niet helemaal waar. Sommige koks blijven inderdaad gewoon staan – ook als de mislukte *beef wellington* hen om de oren vliegt. Anderen houden het voor gezien en trekken de deur na de eerste fikse scheldpartij achter zich dicht.
Waaróm dat zo is, dat legt Gerben van Kleef uit in zijn boek, *Op het gevoel*. Hoe we elkaar beïnvloeden met emoties. Mensen die primair reageren worden zelf ook boos als iemand boos op hen is. Zij stoppen met werken. Mensen die proberen te bedenken waarom iemand een bepaalde emotie vertoont, gaan soms harder werken na een woedeaanval van een ander. Het was blijkbaar niet goed genoeg, zo redeneren zij – er moet een tandje bij.
Het loont de moeite om je van die verschillende effecten van emoties bewust te zijn, zegt Van Kleef. Hoe meer inzicht in je eigen emoties en in die van anderen, hoe beter je met jezelf en met anderen overweg kunt. 'Wie het emotionele spel begrijpt en zijn emoties onder controle heeft, kan zijn emoties doelbewust aanwenden om andere mensen te manipuleren, ten goede of ten kwade.'

Scheldkannonade

Gerben van Kleef (1977) is hoogleraar sociale psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij doet onderzoek naar emoties, macht, leiderschap en conflict.
Emoties zijn gevoelens die optreden als er zich iets voordoet dat relevant is voor de doelen die iemand bewust of onbewust nastreeft. Iets raakt je als het belangrijk voor je is. Ze hebben een aanwijsbare oorzaak, zoals in bovenstaand voorbeeld de scheldkanonnade van Ramsay. Emoties kun je 'terugzien' in je lichaam – een verhoogde hartslag, snellere ademhaling, maar ook tranen of grote ogen van verbazing. Allemaal reacties die je

helpen om je gedrag aan te passen aan de veranderde omstandigheden.

Van Kleef wijst er in zijn boek op dat we met emoties niet alleen onszelf aanzetten tot handelen, maar ook elkaar. Dat gebeurt bijna altijd volkomen onbewust. Je huilt omdat je verdriet hebt. Maar met je tranen bereik je ook dat iemand je een glaasje water brengt. Je denkt dat je iemand de ruimte geeft met de uitnodiging: 'Voel je niet verplicht hoor, maar ik zou het wel heel leuk vinden om je te zien.' Maar je wekt een schuldgevoel op bij de ander en zie: daar staat hij al op de stoep, mét een flesje wijn.

Onbewust kun je al veel voordeel halen uit je emoties. Van Kleef, bijvoorbeeld, is een blije vent. 'Mijn positieve uitstraling helpt mij waarschijnlijk in mijn werk. Ik krijg anderen makkelijk mee. Mensen vinden het makkelijker om blije mensen te vertrouwen. En het versoepelt de omgang. Het is niet zo dat ik die eigenschap cultiveer. Het zit in me en het komt me goed van pas.'

Maar het kan ook anders uitpakken. We laten ons graag beïnvloeden door mensen die we graag mogen – de blijheid van Van Kleef is besmettelijk voor zijn vrienden en collega's die hem graag mogen. Maar iemand die hem niet mag zal waarschijnlijk, iedere keer als die brede grijns in beeld komt, de wenkbrauwen fronsen.

Manipulatie

Je gedrag heeft dus een verschillende uitwerking op verschillende mensen. Wie zich daar bewust van is, kan er gebruik van maken. Hoe precies, daar zegt Van Kleef weinig over. Dat is een bewuste keuze: 'Goede controle over emoties helpt mensen hun doelen te bereiken – goede en slechte doelen. Ik ben bang bij te dragen aan manipulatie met twijfelachtige doelen. Ik wil alleen laten zien hoe het werkt.'

Iets kan hij er wel over zeggen. Je reageert eerder primair als je onder tijdsdruk staat. Tot tien tellen en jezelf de tijd geven om na te denken over een geschikte respons is handig als je mensen wilt beïnvloeden met de juiste emotie. Je hebt dan

'MENSEN VINDEN HET MAKKELIJKER OM BLIJE MENSEN TE VERTROUWEN'

de tijd om de situatie te relativeren en een nieuwe, passender emotie aan te boren.

Leidinggevenden kunnen dit soort inzichten gebruiken om het beste uit hun medewerkers te halen. Boos zijn op medewerkers die niet zo betrokken zijn bij hun werk is niet handig. Zij haken dan helemaal af. Medewerkers die erg betrokken zijn, voelen zich door boosheid juist aangespoord harder te werken.

Woede heeft vooral effect als je de macht hebt. Hoe machtelozer je bent, hoe zinlozer het is om boos te worden. Dan kun je beter aardigheid als wapen inzetten; ben je werknemer en wil je iets gedaan krijgen van je baas: maak dan liever een grapje.

In onderhandelingen kan boosheid een effectief wapen zijn, zeker als je weet dat je je gesprekspartner nooit meer tegen zult komen en dus geen relatie met hem hoeft op te bouwen of niet je best hoeft te doen de relatie goed te houden. Van Kleef gebruikte zijn inzichten in een conflict met de drukker van zijn proefschrift. Die hield zich niet aan de afgesproken prijs en een vriendelijk mailtje van Van Kleef hielp niet. Een boos mailtje bood soelaas. Van Kleef had de macht; hij had de proefschriften al in huis en hij was niet van plan meer te betalen dan was afgesproken. Omdat hij waarschijnlijk nooit meer met die drukker te maken zou hebben, kon hij zich een slechte relatie permitteren.

Een beetje effectieve emotie acteer je niet alleen maar voel je zelf echt. Functionele woede, legt Van Kleef uit, echte fysiologische boosheid, kun je opwekken door terug te denken aan een situatie waarin je wel echt boos was. 'Je bent aan het acteren, maar je bloeddruk en je hartslag stijgen wel. Je kunt dus ook jezelf beïnvloeden met je emoties.'

Gewapend met al die kennis ligt het behalen van al je doelen binnen handbereik. Maar let op: eenmaal de top bereikt loop je het gevaar je emotionele vaardigheden weer rap te verliezen. Onderzoek wijst er ook op dat machtige mensen minder aandacht hebben voor de emoties van anderen.

FLORENTINE.VAN.LOOKEREN.CAMPAGNE@INTERMEDIAIR.NL