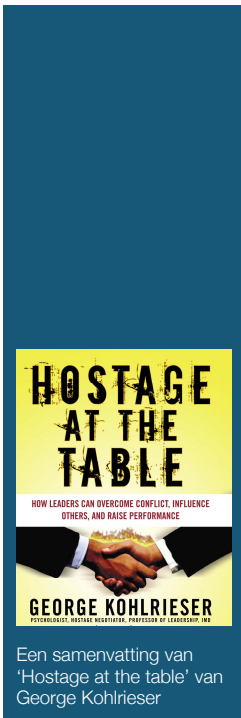


HOSTAGE AT THE TABLE

How leaders can overcome **Conflict**, **Influence others** and **Raise Performance**



Een samenvatting van
'Hostage at the table' van
George Kohlrieser



Hostage at the table

Op basis van zijn jarenlange persoonlijke ervaring als politie-onderhandelaar in gijzelingszaken heeft George Kohlrieser een krachtige metafoor ontwikkeld, die iedereen, in business of anderszins, kan helpen om te voorkomen dat hij of zij mentaal gegijzeld wordt. Van mentale gijzeling is sprake van wanneer je als individu in de situatie geraakt waarin je bedreigd, gemanipuleerd of tot slachtoffer wordt gemaakt. De essentie van gijzelaar zijn is dat je wordt gemanipuleerd door de eisen van de ander. Mensen laten zich, aldus Kohlrieser niet alleen gijzelen door een ander, maar ook door gebeurtenissen en omstandigheden. Deze laatste categorieën maken duidelijk dat we het uiteindelijk zelf zijn, dat wij onszelf mentaal kunnen gijzelen door onze manier van naar de wereld kijken, onze emoties en onze gewoonten. In 'Hostage at the Table' houdt Kohlrieser een warm en overtuigend pleidooi om de gijzeling te ontsnappen, de problemen met de ander onder ogen te zien en het conflict aan te gaan.

Gelaagd brein

Ter verklaring van wat er gebeurt in ons brein wanneer we mentaal gegijzeld worden – en als opstap naar de remedie om mentale gijzeling te voorkomen – beroept Kohlrieser zich op de resultaten van neurologisch onderzoek. Hieruit komt naar voren dat het menselijke brein bestaat uit drie te onderscheiden, maar met elkaar in verbinding staande onderdelen: het reptielenbrein, het limbisch systeem en de neocortex. Elk van deze subsystemen heeft zijn, in de evolutie van menselijke soort verankerde, functie. Zo is het op overleven gefocuste reptielenbrein voortdurend bezig met overleven en niet in staat tot abstract denken of het voelen van complexe emoties. Het bevat uitsluitend geprogrammeerde reacties op externe bedreigingen, waaronder het 'figh-or-flight'-mechanisme. Het

limbisch systeem hebben we als mens gemeen met andere zoogdieren en is de basis voor gevoelens en emoties. Het is de zetel voor emotie, aandacht en emotioneel geladen herinneringen. Het limbisch systeem werkt op het plezier-pijn principe en functioneert als toetssteen voor het bepalen van de geschiktheid van de ideeën en gedachten van de neocortex. De neocortex tenslotte hebben wij als menselijke soort gemeen met mensapen als de chimpansee, de gorilla en de orang-oetan. De neocortex van de mens is echter meer ontwikkeld. Het is de neocortex die abstract denken, taal, logica en tijdsbesef mogelijk maakt.

We kunnen zowel gegijzeld worden door het 'figh-or-flight'-mechanisme van het reptielenbrein als door de emoties van het limbisch systeem. De neocortex kan in principe echter de impulsen vanuit de twee andere breinen overrulen en een bewuste keus mogelijk maken om niet gegijzeld te worden door onze automatische reacties. Zo is het wanneer je op een luchthaven je koffers kwijt bent geraakt, beter om niet toe te geven aan de natuurlijke neiging om te gaan schreeuwen naar terminalpersoneel, maar om de samenwerking te zoeken om de bagage op te sporen. De boodschap is duidelijk: we hebben altijd de keuze in hoe we denken en handelen.

Machteloosheid

Machteloosheid is meestal een van de eerste signalen dat je in een situatie van mentale gijzeling verkeerd. Machteloosheid als gemoedstoestand creëert een vicieuze cirkel die een reële interpretatie van de realiteit in de weg staat. Onderzoek maakt verder duidelijk dat hoe minder grip iemand heeft in een stressvolle gebeurtenis, hoe traumatischer deze ervaren wordt. Machteloosheid kan zelfs de vorm aannemen van wat bekend staat als een houding van aangeleerde hulpeloosheid (Seligman). Een gemoedstoestand die zich laat beschrijven als het gevoel hebben dat je geen enkele invloed hebt over personen, dingen en gebeurtenissen. Aangeleerde hulpeloos-

heid wordt door onderzoekers in verband gebracht met het ontstaan van mentale stoornissen en klinische depressie. Kohlrieser constateert dat er enerzijds mensen zijn, die met een pistool tegen hun hoofd, in staat zijn te blijven denken, spreken en handelen, terwijl er anderen zijn die zich zonder enige aanwijsbare aanwijzing gegijzeld voelen door hun baas, hun partner, hun vrienden, etc.

Stockholm syndroom

Een andere mentaal fenomeen dat bekend is uit de literatuur over gijzelingen is het zogenaamde Stockholm-syndroom. De naam verwijst naar een gijzelingsincident in 1973 in Stockholm, waarbij bankovervallers gijzelaars gedurende vele dagen gegijzeld hielden. Opmerkelijk was dat de gijzelaars tijdens en na afloop van de gijzeling de gijzelnemers in bescherming namen en zelfs een vijandige houding aannamen richting politie en autoriteiten. Door psychologen wordt dit verschijnsel verklaard door het mechanisme van hechten en binden, dat in een extreme situatie van een gijzeling als overlevings-mechanisme fungeert. Het creëren van een emotionele band met een gijzelnemer blijkt keer op keer een effectieve strategie in levensbedreigende situaties. Hechten en binden is in deze extreme situatie effectief, omdat het bewust doden van mensen zeer moeilijk blijkt te zijn. Ook in meer alledaagse situaties blijkt hechten en binden de receptuur tegen situaties van machteloosheid en mentale gijzeling.

Mentale focus

De basis voor succes – in business of daarbuiten – ligt in de gemoedstoestand (state-of-mind) die we weten te creëren. Een gemoedstoestand wordt door Kohlrieser omschreven als de coherente ordening die op enig moment bestaat tussen onze fysiologie, gevoelens, emoties, houding, overtuigingen en gedrag. Mensen die bijzondere prestaties leveren (in sport, kunst, wetenschap of zaken), bereiken dat door hun mentale focus (mind's eye) te richten op de opbrengsten (baten) en niet op de pijn (lasten). High performers verschillen daarin significant van de meeste andere mensen die vooral worden gedreven door angst of door het vermijden van pijn. Ergo: de mentale focus bepaalt de gemoedstoestand, die vervolgens bepalend is voor te bereiken resultaat. De mentale focus – in de kern een combinatie van selectieve aandacht en van interpretatie – is door de manier waarop we de realiteit zien, de sleutel tot succes. Immers de mentale focus bepaalt, via het mechanisme van de self-fulfilling prophecy, de gewenste uitkomst.

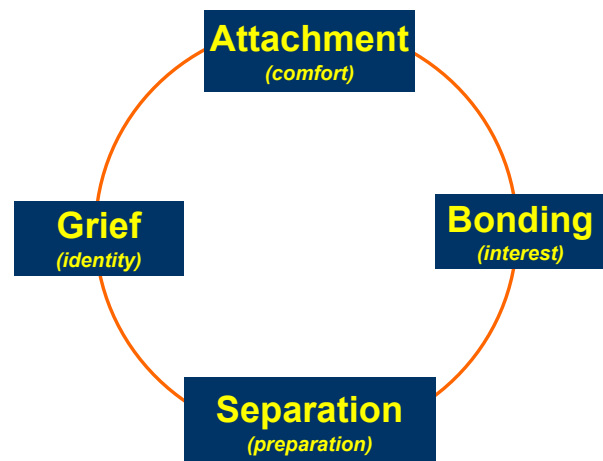
Leiderschap

De toestand van mentaal gijzelaar worden, ontstaat wanneer we ons vooral of uitsluitend richten op de problemen en barrières, die aan een bepaalde situatie verbonden zijn. In analogie met een echte gijzelings situatie is het voor leiders belangrijk om in de omgang met een 'lastige' tegenspeler te begrijpen waar de mentale focus van de ander ligt: wat beweegt de ander om te doen wat hij doet. Zonder werkelijk begrip van de ander, kan niet de emotionele band ontstaan die als vehikel kan dienen om de ander vervolgens in door jou gewenste richting te beïnvloeden. Zelfbewustzijn is hierbij een voorwaarde. Leiderschap begint immers waar de leider in staat is zijn eigen interne processen en dialogen zodanig te hanteren dat hij of zij beschikbaar is om die van de ander te beïnvloeden. Leiders moeten bijvoorbeeld in staat

zijn in het hier en nu om te gaan met teleurstellingen en tegenslagen, terwijl ze ondertussen de moraal en de motivatie van anderen in hun omgeving hoog weten te houden. Een andere toepassing van mentale focus op het gebied van leiderschap is het ontwikkelen en uitdragen van een visie. Hoe meer eenduidig, beeldend en duidelijk de mentale blauwdruk is in het hoofd van de leider, des te eenvoudiger is deze te over te brengen naar anderen.

Goede managers hebben een balans gevonden tussen hechting aan mensen en hechting aan organisatiedoelen. Vanwege deze balans en hun daarmee verbonden zelfrespect kunnen zij optimaal bijdragen aan het succes van de organisatie.

Bondingcyclus



De bondingcyclus is, volgens Kohlrieser, een fundamenteel begrip bij het verklaren van menselijke gedragingen. Iedere relatie volgt het patroon van de bondingcyclus.

Bonding is een onderbewuste psychobiologische vorm van communicatie, die essentieel is voor gezond menselijk functioneren. Normaal gesproken zijn we ons niet bewust van het belang van onze verbondenheid met anderen, dat worden we pas wanneer er geen of onvoldoende contact is.

De bondingcyclus bestaat uit de volgende fasen:

Attachment (contact maken) is het proces van het scheppen van nabijheid (afstand verkleinen) en het leggen van contact.

Bonding is het proces van uitwisseling dat hierop volgt. Bonding voltrekt zich over een zekere tijdsduur en met een bepaalde diepgang waardoor de uitwisseling die optreedt met emoties gepaard gaat.

Separation (scheiding) is de onderbreking van het proces van contact maken en emotionele uitwisseling (bonding). De scheiding kan de vorm hebben van verlies, verandering, teleurstelling en frustratie.

Grieving (rouw en verdriet) omvat het doorlopen van de mentale en emotionele stappen van het loslaten en vaarwel zeggen. Het ondergaan van rouw en verdriet zijn essentieel voor het herstellen van het verlies en het terugvinden van onze veerkracht.

Kohlrieser benoemt een aantal belangrijke feiten rondom scheiding en verdriet:

- Wanneer mensen er niet in slagen om te gaan met scheiding en verdriet, kunnen zij zich niet opnieuw hechten en verbinden.

- ⊕ Het verwerken van verlies en scheiding is voor sommige mensen de moeilijkste opgave in het leven. Het niet aangaan of ondergaan van je verdriet laat diepe sporen na. Iemand die mentaal gegijzeld wordt, bevindt zich op de een of andere wijze (nog) in de fase van onverwerkt verdriet.
- ⊕ Mensen die zich niet bewust zijn van hun emoties of die hun emoties blokkeren zijn beperkt in hun vermogen om zich te verbinden met anderen. Daarmee zijn zij meer ontvankelijk om gegijzeld te worden.
- ⊕ Schuldgevoel blijkt doorgaans de verwerking van verlies en scheiding in de weg te staan.
- ⊕ Het vermogen om hechte en duurzame relaties aan te gaan is een kenmerk van een ware leider. Leiders die bonding begrijpen en toepassen, creëren vertrouwen en leggen aldus de basis voor productief gedrag.

Al deze voorbeelden maken duidelijk hoe belangrijk het is om verlies te verwerken.

Rouwverwerking

Gebaseerd op de publicaties van Kübler-Ross, Levine en anderen zijn acht stappen te onderkennen in het verwerken van verlies:

1. Ontkenning: in eerste instantie kan ontkenning gezond zijn en de persoon in kwestie beschermen; echter dit mag niet zo lang duren dat het proces van verwerking wordt geblokkeerd.
2. Protest en boosheid: protest is een natuurlijk en op zich gezond onderdeel van het verwerken van verlies. Geweld kan het gevolg zijn van verlies. Het is daarom belangrijk dat mensen de gelegenheid hebben om hun verlies te uiten.
3. Droefheid, missen en verlangen: het naar buiten brengen van verdriet, door te huilen is essentieel om dit proces af te ronden. Vooral mannen hebben moeite met deze stap, met alle gevolgen van dien.
4. Angstgevoelens: hier worden mensen geconfronteerd met hun eenzaamheid. Sommigen gijzelen zichzelf, omdat ze het proces van rouwen en zich opnieuw binden niet aankunnen.
5. Mentale en emotionele acceptatie: hier gaat het om de bereidheid om los te laten, hoe moeilijk dat ook is.
6. Aangaan van nieuwe verbintenissen: het maken van een nieuwe start is belangrijk voor ons fysieke en mentale welzijn.
7. Vergeving: om werkelijke vreugde, liefde en dankbaarheid te ervaren is het van belang om vergeven. Mensen die niet vergeven, worden ofwel slachtoffer (gijzelaar) of worden vervolger van anderen (gijzelnemer).
8. Dankbaarheid: dankbaarheid is gekoppeld aan de verbondenheid met anderen.

Veranderen

Van groot belang is dat managers leren de juiste houding t.o.v. veranderingen aan te nemen. Veranderingen zijn in organisaties aan de orde van de dag en de menselijke implicaties zijn doorgaans groot. Angst is de eerste reactie bij de meerderheid van de mensen op aangekondigde veranderingen. Kohlrieser constateert dat vele managers, wanneer ze voor de opgave staan om veranderingen door te voeren, zich schuldig en gestrest voelen vanwege de negatieve gevolgen voor hun collega's. Het gevolg is dat nogal wat managers 'de kop in het zand steken', in de hoop dat de

bui wel overwaait. Niets is minder waar: door niet te communiceren ontstaat er bitterheid en negativiteit onder de mensen vanwege het gevoel dat het management ze laat stikken. Door duidelijk te maken hoe de bondingcyclus werkt, worden zowel de mensen die de organisatie moeten verlaten ('de wijkers'), als degenen die achterblijven ('de blijvers') geholpen. Kohlrieser verwijst managers naar het Bridges' model van persoonlijke transitie (einde -> neutrale zone -> nieuw begin) dat in essentie een vereenvoudiging is van het eerder besproken rouwverwerkingsproces.

Veilige haven

Een veilige haven (secure base) is een persoon, plaats, doel of object dat een zekere mate van veiligheid en geborgenheid verschaft en daarmee de uitvalsbasis is voor verkennend en explorerend gedrag. Een veilige haven fungeert als een anker in tijden van tumult. In een gijzelingszaak is het de gijzelingsonderhandelaar die als veilige haven fungeert. Hoe sterker de veilige haven, hoe groter onze veerkracht in het omgaan met tegenslag. Een veilige haven in de vorm van een persoon is onmisbaar bij het verwerken van verlies en verdriet. Zonder een veilige haven worden we ontvankelijker voor angst en vrees, waarmee we ons potentieel beperken, succes in de weg staan en de kans lopen mentaal gegijzeld te worden. Ons reptielenbrein is gericht op gevaar en is daarmee de starter van onze 'fight-or-flight' reflexen. Onze veilige havens echter stellen ons in staat om die radar uit te zetten en op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden. In het leven van velen is de moeder vaak de eerste en meest basale veilige haven. Door internalisering van externe secure bases kunnen we uiteindelijk onze eigen veilige haven worden.

De twee belangrijkste veilige havens voor het bouwen van een gezond gevoel van eigenwaarde zijn, volgens Kohlrieser, de combinatie van hechting aan mensen (veiligheid) en hechting aan doelen (succes). Een speciale groep van veilige havens, de autoriteitsfiguren – leiders, coaches, mentoren, etc. – spelen een vooraanstaande rol in het succes van anderen. Een klimaat van veiligheid is een voorwaarde voor het realiseren van prestaties van hoog niveau. Aan leiders de opgave om een organisatiecultuur te creëren, waarin veiligheid wordt geboden. Niet als doel op zich, maar als klimaat voor creatief en exploratief gedrag.



Lady Diana

Gegijzeld door het publiek en de paparazzi. Door haar huwelijk met prins Charles verloor zij voorgoed haar vrijheid. Ook een scheiding kon haar haar vrijheid niet teruggeven.

Conflicten

Het vermijden van conflict is een van de meest gebruikelijke manieren om gijzelaar te worden. Mensen worden gijzelaar vanwege de wens om de harmonie kost wat kost te bewaren. De paradox is dat ons reptielenbrein ons voorhoudt dat conflicten gevaarlijk zijn en beter vermeden kunnen worden. De negatieve gevolgen van niet confronteren zijn echter niet te onderschatten: slechte performance, stress, verlies van zelfrespect en – niet te vergeten – destructieve relaties. Kohlriesers boodschap is dan ook dat het essentieel is om een andere houding t.a.v. conflicten aan te nemen. En conflict dient te worden gezien als een kans, een probleem dat opgelost kan worden, kortom als iets positiefs. Conflicten die goed worden aangepakt, kunnen veel opleveren: creatieve oplossingen, verdiepte relaties en persoonlijke groei.

Uitgangspunt voor deze zienswijze is de constatering dat conflicten een natuurlijk en onvermijdbaar onderdeel van ons leven vormen. Een conflict wordt door Kohlrieser gekarakteriseerd door het verbreken van of afwezig zijn van bonding tussen partijen. Los van de verbroken of niet aanwezige band is er bij een conflict uiteindelijk altijd sprake van een verlies of een geanticipeerd verlies. Conflicten worden opgelost door het creëren of in stand houden van de relatie met de andere partij, in weerwil van alle verschillen of weersin tegen de persoon in kwestie. Misverstand is namelijk dat we op iemand gesteld moeten zijn om een band met hem te onderhouden. Het enige wat we nodig hebben is een gemeenschappelijk doel. Bij het omgaan met een conflict, moeten we niet alleen begrijpen welke verschillen er aan ten grondslag liggen, maar evenzo de onderliggende emoties die verbonden zijn met de verliezen die met het conflict gepaard gaan. De basisoorzaken achter geweld zijn immers het ontbreken van gezonde sociale bonding en het onvermogen om met verlies om te gaan.

De vis op tafel leggen

‘Putting the fish on the table’ is de metafoor die Kohlrieser gebruikt om aan te geven dat het belangrijk is om het conflict onder ogen te zien en goed af te handelen. Wanneer de vis grondig wordt schoongemaakt (een conflict op de juiste wijze wordt afgehandeld) is de beloning uiteindelijk een heerlijke vismaaltijd (een oplossing voor het conflict). Het alternatief, de vis onder de tafel laten liggen, lost niets op. Sterker nog, het begint alleen maar steeds erger te stinken. Kohlrieser bepleit om de metafoor ‘to put the fish on the table’ als richtlijn voor het handelen te hanteren. Niet dat altijd en overal het conflict op tafel moet komen. Essentieel is dat je de mentale bereidheid hebt om het te doen. Uiteindelijk kunnen alle conflicten worden opgelost. Voorwaarde is dat mensen bereid zijn om de prijs voor het oplossen van het conflict te betalen.

Volgens Kohlrieser is het onze opgave om te leren vanuit het hart te spreken, om onze verschillen van inzicht op tafel te leggen en deze in een sfeer van wederzijds respect en waardigheid uit te praten. In de kern gaat het bij conflicthandling om de vaardigheid om, met behoud van de relatie, samen te onderhandelen richting bevrediging van gemeenschappelijke belangen en wederzijdse voordelen. Dialoog neemt in het proces van conflicthandling een belangrijke plaats in. Dialoog is een krachtige combinatie van luisteren en spreken, die van beide gesprekspartners een open en onderzoekende houding vraagt. Met elkaar in dialoog gaan

betekent verder de principiële bereidheid hebben om je door de ander te laten overtuigen. Kohlrieser voegt hier een opmerkelijke, maar rake observatie aan toe: voor veel mensen wordt spreken een gewoonte, een ritueel eerder dan een persoonlijke uitwisseling. Wanneer we bewust spreken en ondertussen denken gebeurt er iets anders. Het tempo gaat omlaag, de woorden krijgen versheid en worden ondersteund door passende non-verbale signalen met als resultaat een bewustzijnsstroom met impact. Kohlrieser beargumenteert dat zelfmanagement de sleutel is om een conflict te kunnen beheersen. We zijn alleen maar in staat tot een authentieke dialoog wanneer we contact hebben met onszelf. De interne en externe dialoog komen samen wanneer we accuraat en authentiek woorden geven aan onze gevoelens en gedachten. Kohlrieser omschrijft authenticiteit als de kunst van het in dialoog spreken van de waarheid. Waarheid hier in de betekenis dat we trouw zijn aan onze innerlijke natuur.



Wallstreet

Wie ooit als particulier belegd heeft, kan weten hoe het is. Gegijzeld door je aandelen. Je koopt in met een bepaalde verwachting en vervolgens ben je overgeleverd aan de grillen van de markt. Lukt het jou om los te komen van je verwachtingen en elke dag opnieuw de situatie te zien zoals die werkelijk is en je ideeën bij te stellen?

Blokkades

In een dialoog is de bonding intact en sterk. Wanneer de dialoog geblokt wordt, wordt de bonding beperkt of zelfs verbroken. Het is daarom belangrijk om blokkades in de communicatie tijdig te herkennen. Los nog van de inhoudelijke nadelen die een geblokkeerde communicatie met zich brengt. Kenmerkend van blokkades is dat de verbinding tussen de gedachten van de een en de gedachten van de ander zijn verbroken of veranderd. Voorbeelden van blokkades zijn: niet ingaan op, herdefiniëren, gebrek aan directheid, gebrek aan eerlijkheid, abstraheren, rationaliseren, generaliseren, etc. Het blokkeren van communicatie is meestal een gewoonte, die vaak zijn wortels in de familiehistorie van de betrokkene heeft liggen. De uitdaging is de blokkades te signaleren en te voorkomen dat de situatie je in gijzeling neemt. Een procesinterventie, waarbij de vis op tafel wordt gelegd, is de praktische kant van deze aanbeveling.

Kohlrieser benadrukt de kunst van het luisteren: ‘door te kijken en te luisteren kunnen we meer leren dan door te spreken’. Luisteren is de voornaamste stap op weg naar een betere dialoog. Actief luisteren is de sleutel tot de mentale focus van de ander. Goede luisteraars die de ontvangen boodschap in eigen woorden samenvatten, checken niet

alleen de boodschap, maar verstevigen ook nog eens relatie met de spreker.

Onderhandelen

Onderhandelen is het sluitstuk van een goede dialoog waarin het probleem of het conflict wordt opgelost. Met andere woorden, onderhandelen is de kunst van het 'nee' zeggen, op een zodanige manier dat de relatie in stand blijft en een overeenkomst is bereikt. Om een conflict op te lossen of te beheersen via onderhandeling, is het van belang dat de betrokken partijen enerzijds op tafel leggen wat zij nodig hebben, willen, voelen en denken en anderzijds luisteren naar wat de andere partij nodig heeft, wil, voelt en denkt. Kohlrieser beschrijft het proces voor het voeren van een goede onderhandeling. Daarbij verwijst hij expliciet naar het fundamentele werk van Harvard-onderzoekers Fisher & Ury (zie samenvatting Getting Past No), die vier principes onderscheiden:

1. Mensen: scheid de mensen van het probleem.
2. Belangen: focus op belangen, niet op standpunten.
3. Opties: zoek naar oplossingen in wederzijds belang.
4. Criteria: baseer het resultaat op objectieve normen.

Speciale aandacht vraagt Kohlrieser voor het belang van de wet van de reciprociteit en het doen van concessies. De wet van de reciprociteit ligt aan de basis van alle samenwerkingsrelaties: ik geef iets en krijg iets terug (voor wat, hoort wat). Gijzelonderhandelaars zijn experts op het gebied van onderhandelen, beïnvloeden en overtuigen.

Emoties

Het begrijpen en managen van onze emoties en die van anderen is een van de meest belangrijke dingen die we kunnen doen om te vermijden dat we mentaal gegijzeld worden. Emotie kan omschreven worden als een mentale en fysiologische toestand, die eerder spontaan optreedt dan door bewuste optreden en die vaak gepaard gaat met fysiologische veranderingen. Emotie is de resultante van de geest-lichaam connectie. Emotionele reacties kunnen ongecontroleerde interne processen en gedachte-stromen oproepen. Daarmee kunnen we gegijzeld worden door onze emoties. Emoties hebben evolutionair de functie om mensen in staat te stellen situationeel adequaat te handelen. Het tijdverslindende rationele denken verkleint vaak iemands overlevingskansen in situaties die vragen om onmiddellijke beslissing.

Begrijpen van het proces hoe emoties ingrijpen op lichaam en geest is essentieel voor zowel zelfbewustzijn als voor het begrip wat de impact is op anderen. Kohlrieser verwijst naar het werk van Reich en in het bijzonder naar de vijf stadia van emotie: 1) opladen (charge), 2) spanning (tension), 3) ontlasting (discharge), 4) ontspanning (relaxation) en 5) flexibiliteit (flexibility).

Om mentale gijzeling te voorkomen is bewustzijn van onze eigen emoties een essentiële stap. Bewustzijn is de sleutel tot beheersing. Verder moeten we in staat zijn de emotionele toestand van de ander goed waar te nemen en te duiden, alvorens daarop passend te kunnen reageren. Het uiten van emoties is belangrijk. Kohlrieser onderscheidt vormen van emotie (basisemoties): angst, verdriet, woede, vreugde en seksuele gevoelens. Emotionele intelligentie is het vermogen om de gevoelens van onszelf en die van anderen te herkennen, om onszelf te motiveren en voor het goed hanteren van onze eigen emoties en in die van onze relaties. Emotionele intelligentie valt uiteen in vier competenties: zelfbewustzijn, zelf-management, sociale vaardigheden en empathie. Emotionele intelligentie is in de businesswereld onontbeerlijk.



Karel van Wijngaarden

Management Consultant. Gespecialiseerd in en gepassioneerd over Cultuur & Organisatieontwikkeling.

Loopt u vast in onderhandelingen omdat u zich met de rug tegen de muur voelt staan? De trainers van CLTR kunnen u helpen in het vaardiger worden in onderhandelen, zelfs in de meest hopeloze situaties. Schroom niet en neem contact met ons op!

0 0 3 1 4 0 2 3 0 4 2 3 1 | www.cltr.nl | info@cltr.nl