

Inhoud

Inleiding – Jouw optimale zone	7
DEEL 1 – Het pad van de emotionele intelligentie naar optimale prestaties	13
1 Optimale jij	15
2 Emotionele intelligentie onder de streep	26
DEEL 2 – Emotionele intelligentie: de details	39
3 Emotionele intelligentie 2.0	41
4 Bewustzijn van jezelf toegepast	50
5 Beheer jezelf	62
6 Van burn-out naar veerkracht	77
7 Empathie	93
8 Beheer je relaties	114
DEEL 3 – Emotionele intelligentie in de praktijk	133
9 De vele benamingen voor emotionele intelligentie	135
10 Leidinggeven met emotionele intelligentie	147
11 Emotioneel intelligente teams	168
12 EI-trainingen die werken	189
13 Een EI-cultuur opbouwen	204
DEEL 4 – De toekomst van emotionele intelligentie	219
14 De cruciale combinatie	221
15 Innovatie en systemen	238
Dankbetuiging	253
Noten	255

Inleiding

Jouw optimale zone

Hoe had jij je gevoeld als je in de vierde ronde van het US Open-tenniskampioenschap van 2022 in de schoenen van Ajla Tomljanović had gestaan? Zij was de speelster die Serena Williams versloeg in wat de laatste partij van Williams zou zijn. Williams was een legende: ze had al 23 grandslamtoernooien gewonnen en speelde die dag op de toppen van haar kunnen. Bovendien was ze de favoriet van de 24 000 toeschouwers die in het grootste tennisstadion ter wereld opgepakt zaten.¹

Bijna al die toeschouwers ‘schreeuwden om een overwinning van Williams’, en online keken nog miljoenen mensen mee. Stel je dat voor, ‘al die herrie, het juichen voor Williams, het onbetamelijke joelen wanneer Tomljanović een service fout sloeg, al die beroemdheden op de tribune, de videoboodschappen ter ondersteuning van Williams’.

Maar Tomljanović had een geheim wapen. Haar vader, een voormalige profhandballer en haar eerste coach, leerde haar hoe ze door concentratie haar zenuwen onder controle kon houden. ‘Hij liet haar zien wat de door Kevin Costner gespeelde pitcher in de film *For Love of the Game* tijdens zijn perfecte wedstrijd deed. Hij concentreerde zich expliciet op de handschoen van de catcher en negeerde al het andere in het stadion.’ Tomljanović volgde het advies van haar vader op en bleef zich concentreren.

Na de partij legde ze het uit: ‘Vanaf het moment dat ik de baan op liep keek ik nauwelijks om me heen. Ik zat helemaal in mijn eigen bubbel.’ Tomljanović hield die concentratie meer dan drie uur vast, speelde in die tijd het beste tennis uit haar carrière en versloeg Williams in drie sets.

Haar opmerkelijke tennispartij is een voorbeeld van ‘flow’: de toestand van volledige immersie waarin iemand op zijn allerbest presteert. We zullen gedetailleerd bekijken hoe zo’n totale concentratie iemand helpt om het beste uit zichzelf te halen. En je emotionele toestand is ook van groot belang, want versturende gedachten staan die totale concentratie in de weg. Om die reden hebben topsporters het ook zo vaak over het ‘mentale spelletje’: ze wedijveren met andere topsporters die hun discipline ook tot in de puntjes beheersen. Hun interne gemoed en hun concentratie bepalen daardoor wie er wint.

Maar omdat flow meestal van toepassing is op verheven en zelfs ongrijpbare gebeurtenissen in ons leven, hebben we een voorkeur voor realistischere, haalbare doelen, zoals het tevreden gevoel dat we een goede dag hebben gehad, dat we naar een zelfgekozen maatstaf productief zijn geweest. Dat bedoelen we met ‘optimaal’.

Wij stellen dat deze aandacht voor buitengewone prestaties zoals die van Tomljanović – met name voor haar vlijmscherpe concentratie – voorbijaat aan de aanwijzingen en omstandigheden die het voor ons allemaal haalbaar maken om onze optimale toestand, waarin we op ons best presteren, te bereiken.

Wat ons persoonlijke equivalent van de perfecte tennistoestand van Tomljanović ook is, als we onszelf die hoogste maatstaven opleggen, dan stellen we ons, zo nemen wij aan, bloot aan een perfectionisme dat maar al te goed tot uitputting en een burn-out kan leiden. We kunnen nu eenmaal niet op elk moment op de top van ons kunnen zijn – maar we kunnen er wel altijd naar streven ons best te doen. Het eeuwig najagen van flow leidt ons naar extremen, en daarom is ons best doen een realistischer doel.

Ons optimale model biedt wat prestaties betreft hetzelfde als het idee in ouderschap dat we niet voortdurend de ideale vader of moeder hoeven te zijn, maar dat we het zo goed mogelijk doen. Het ideaal van de flow legt ons te hoge maatstaven op, het perfectionistische idee van ‘ons best’; en de optimale maatstaf biedt ontspanning en zorgt ervoor dat we plezier beleven zonder onszelf voortdurend te beoordelen. Leg die innerlijke stem in je hoofd het zwijgen op en concentreer je op wat je moet doen.

In Deel 1 van dit boek schetsen we hoe een optimale toestand aanvoelt, gebaseerd op de dagboeken van honderden mensen die de innerlijke structuur van een goede dag vastleggen. Daarna bekijken we, met de lens van voortreffelijke prestaties op de werkplek, hoe dat particuliere bouwwerk er vanbuiten uitziet.

Omdat we allebei psycholoog zijn, zoeken we voor de onderbouwing van ons denken naar robuust onderzoek. Door het volgen van dat onderzoek krijgen we zicht op een essentiële component van een optimale toestand: intelligent over onze emoties zijn, oftewel emotionele intelligentie.

Het was voor ons een openbaring om te zien hoe metingen voor voortreffelijkheid op het werk van buitenaf in kaart brengen wat mensen uit hun persoonlijke ervaringen melden, en die laat zien hoe emotionele intelligentie een weg naar persoonlijke voortreffelijkheid biedt. De kenmerken van emotionele intelligentie komen tegenwoordig weliswaar voor onder allerlei namen, maar onze conclusie is toch dat de actieve ingrediënten van een optimale prestatie om emotionele intelligentie draaien.

Wij maken gebruik van tientallen jaren op emotionele intelligentie gestoelde wetenschappelijke bevindingen, met directe implicaties voor die optimale toestand – en wat ons ervan weerhoudt om die te bereiken. Een bevredigende dag beleven in plaats van een of andere zinderende topervaring in flow is voor ons de sleutel naar prestaties en voldoening, om van het buiten de deur houden van een burn-out nog maar te zwijgen.

We zien allerlei manieren waarop emotionele intelligentie ons allemaal de innerlijke middelen biedt om deze optimale toestand op eenvoudigere manieren te bereiken. In dit boek benoemen wij praktische methoden om die optimale toestand beter bereikbaar te maken, zodat je niet hoeft te wachten op die ongrijpbare elementen waarmee je in een moment van flow kunt komen.

Waarom nu?

Voor Dan vormt dit boek het hoogtepunt en de bevestiging van het gevoel dat bijna dertig jaar geleden bij hem opkwam: dat emotionele intelligentie ons de weg wijst hoe we op ons best kunnen zijn. Dit vijfde boek van zijn hand over het onderwerp oogst een rijke schat aan onderzoek dat zijn aanvankelijke gevoel bevestigt.

Cary en Dan waren enkele jaren na het verschijnen van het eerste wetenschappelijke artikel over het onderwerp – in 1990 – de grondleggers van het Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, en ze deelden de eerste 25 jaar van het Consortium het voorzitterschap. De missie van het Consortium: stimuleer degelijk onderzoek dat de maatstaven van de wetenschappelijke methodologie combineert met de praktische behoeften van de organisaties in kwestie.²

De opzet was dat het Consortium mensen die werken met toepassingen van emotionele intelligentie in organisaties, zoals bedrijven en scholen, samenbrengt met wetenschappelijke onderzoekers die hun methodologische vaardigheden op zulke toepassingen kunnen toetsen.

Nu, meer dan een kwart eeuw later, is er een overvloed aan dergelijk onderzoek. In de beginjaren van het concept beklagden nogal wat critici zich (terecht) over het gebrek aan bewijs ter ondersteuning van het belang van EI voor bijvoorbeeld prestaties op het werk en in leiderschap, maar inmiddels kan goed onderbouwd worden gepleit voor het belang ervan voor allerlei vormen van effectiviteit – zeker waar het gaat om thema's als zelfbeheersing, empathie, sociale vaardigheden en stressbestendigheid, en dat is maar al te vaak.

Wij werkten samen om deze rijke bron van onderzoek te oogsten. In Deel 1 van dit boek richten we ons op de componenten van wat er gebeurt wanneer we uitblinken, en hoe emotionele intelligentie kan bijdragen om dat te bereiken.

In Deel 2 actualiseren we ons inzicht in de competenties waarmee emotionele intelligentie tot effectieve actie leidt. We leggen de basisingrediënten van emotionele intelligentie in het bewustzijn van

onzelf bloot, van hoe we onszelf sturen, voor de afstemming op andere mensen – en hoe we dat allemaal samenvoegen om tot effectieve relaties te komen.

In Deel 3 verkennen we een buitengewoon belangrijk aspect van ons leven: zo goed mogelijk werken. We bekijken manieren waarop emotionele intelligentie ons helpt om – als individu, als leider of als lid van een team – optimaal te presteren. In al die gevallen stimuleert emotionele intelligentie de effectiviteit, en er bestaat een opmerkelijke overeenkomst tussen de optimale toestand en de manier waarop – zo blijkt uit onderzoek – emotionele intelligentie onze individuele prestatie op het werk bevordert. We gaan gedetailleerd in op manieren waarop iedereen die vaardigheden kan verbeteren. En we kijken naar wat het betekent dat een organisatie emotioneel intelligent is, waar emotionele intelligentie zich in het DNA van de cultuur van zo'n organisatie heeft genesteld.

Ten slotte verkennen we in Deel 4 de toekomst van emotionele intelligentie en doen we aanbevelingen voor hoe deze competenties ons in combinatie met andere mentale en emotionele vermogens beter kunnen voorbereiden op de onzekere toekomst die ons allemaal wacht.

Deze verkenning is de laatste tijd urgenter dan ooit. Botheid lijkt zich de afgelopen jaren als een virus te hebben verspreid, zo blijkt bijvoorbeeld uit de waslijst aan berichten over onhandelbare passagiers in vliegtuigen, die worden gearresteerd zodra het toestel is geland. De hatelijke geluiden op sociale media zijn nauwelijks te negeren. Kinderen en tieners op school vechten en pesten meer, en ze hebben meer last van depressiviteit en psychische angst.³ En zoals in Deel 3 duidelijk zal worden, bieden de voor emotionele intelligentie benodigde vaardigheden een cruciaal voordeel in het hedendaagse harde bedrijfsklimaat. De behoefte aan emotionele intelligentie, niet alleen in onze individuele levens, maar ook in de samenleving in het algemeen, is groter dan ooit.

DEEL 1

Het pad van de
emotionele intelligentie
naar optimale prestaties

Optimale jij

Stel je jezelf op je best voor. Wat is je innerlijke toestand als jouw effectiviteit maximaal is, als jouw talenten, welke dat ook zijn, tot volledige ontplooiing komen?

Dit scala van voortreffelijkheid overstijgt de begrenzingen van die o zo zeldzame momenten van ‘flow’ en gaat over de algemenere ervaring van een zeer bevredigende dag, waarop we vinden dat we het op een voor ons betekenisvolle manier goed hebben gedaan, onze stemming ons handelen faciliteerde, en we ons klaar voelden om elke uitdaging aan te gaan: onze optimale toestand.⁴

Er bestaan diverse manieren om te bepalen of je in zo’n optimale toestand bent. Mensen in zo’n toestand zijn creatiever en zijn in staat nieuwe en nuttige oplossingen te bedenken.⁵ Hun productie van kwalitatief voortreffelijk werk blijft hoog. Ze voelen zich aan hun werk toegewijd, ondanks eventuele problemen. En hun innerlijke toestand komt tot uiting in hun omgang met de mensen in hun omgeving: ze zijn positief, ondersteunend, aangenaam.

We kunnen deze toestand beschouwen als een van ‘maximale cognitieve efficiëntie’, waarin de geest op volle kracht werkt. Die cognitieve persoonlijke top in ons geestelijk leven is op zijn beurt afhankelijk van onze emotionele toestand. De hersengebieden die ons in staat stellen onze talenten maximaal te gebruiken bloeien op als we storende emoties in de hand en onze betrokkenheid groot kunnen houden.

Onze cognitieve sterke punten functioneren op hun best als het alarmsysteem in de hersenen stil blijft, en als de positieve, motiveerende verbindingen actief zijn. Naarmate we rustiger worden, wordt ons denken scherper en helderder. We kunnen dan onze talenten,

welke dat ook zijn, op hun best tentoonspreiden.

Een goed humeur staat aan de basis van signalen van hoogstaande prestaties, en het versterkt zowel de aandacht als de inzet – bijvoorbeeld door het grotere geheel scherp te houden en niet te verzanden in details, en voldoende energie te hebben voor het aanpakken van een breder pakket aan taken en projecten.⁶

Een onderzoek van McKinsey onder meer dan 5000 managers en leidinggevendenden wees uit dat sommigen wel tot 50 procent van hun tijd in hun beste toestand waren, terwijl anderen zeiden dat dit maar 10 procent was.⁷ Nog veelzeggender uit ditzelfde onderzoek van McKinsey was dat managers en leidinggevendenden zeiden dat ze in een optimale toestand vijf keer zo productief waren als wanneer ze in een ‘gemiddelde’ of neutrale toestand verkeerden. Deze relatief ‘zachte’ data kunnen weliswaar niet dienstdoen als wetenschappelijk bewijs, maar ze laten wel zien hoe effectief we ons in onze optimale toestand voelen.⁸

Een heel goede dag hebben

Er kwamen allerlei specifieke ingrediënten uit persoonlijke ervaringen met zo’n heel goede dag naar boven toen onderzoekers van de Harvard Business School honderden mannen en vrouwen vroegen om een dagboek over gebeurtenissen op hun werk bij te houden, over hun gevoelens en hun prestaties tijdens zo’n periode.⁹ Al die prestaties wezen op cognitieve effectiviteit, op het vermogen tot het oplossen van mentale uitdagingen, zoals een lastig probleem bij het programmeren, op het bedenken van nieuwe en nuttige hulpmiddelen voor in de keuken, en het begeleiden van de fabricage en distributie van gereedschap.

Aan het eind van hun werkdag vulden al deze mensen een vragenlijst in over de net voorbijge gebeurtenissen, wat een totaal van bijna 12 000 berichten over hun innerlijke levens opleverde. Deze schat aan gegevens omvatte de ingrediënten van die heel goede dagen.

In hun beste toestand zijn leidde voor allemaal tot uitstekende

prestaties op hun werk.¹⁰ Er bestaat natuurlijk niet één enkele meting voor productiviteit; we moeten allemaal onze eigen, van wat wij belangrijk vinden afhankelijke maatstaf hanteren. Denk bijvoorbeeld aan ‘kleine stapjes’ die naar een groter doel leiden. Voor de schrijver van softwarecodes was zo’n klein stapje het vinden van een methode om een oude code te klonen, wat hem vele uren scheelde bij de afronding van een groepssoftwareproject.¹¹

Of neem het voorbeeld van Shannon Watts, die een non-profitorganisatie oprichtte en vertelt van de kleine stapjes die er voor haar toe deden.

‘Ik wil elke dag ergens winst behalen,’ zegt ze. ‘Dat kan elke dag iets anders zijn, en voor anderen ziet dat er soms uit als een kleinigheid. Het kan een goed artikel zijn, of een effectief gesprek.’¹²

En ze voegt eraan toe: ‘Zo’n stap ziet er niet altijd als een enorme triomf uit, maar het is belangrijk dat je er met hart en ziel aan hebt gewerkt.’

En je stappen hoeven natuurlijk niet naar een groot doel te leiden, als ze maar in lijn zijn met wat voor jou belangrijk is. Als je vijf kinderen hebt en jij bent degene die voor het grootste deel voor hen zorgt, kan het opvouwen van de was al zo’n stap zijn, of het vinden van een kostuum voor een van de kinderen dat in een toneelstuk speelt, of het voor elkaar krijgen dat ze allemaal hun huiswerk af hebben. Als je manager of leidinggevende bent, kan het voltooien van je huidige taak, het verbeteren van je KPI (*key performance indicator*, in het Nederlands wel een kritieke prestatie-indicator genoemd) of een kleine stap in de richting van een organisatorisch doel jou al een gevoel van winst opleveren.

Op hun goede dagen voelden mensen zich positiever over de mensen in hun omgeving, over de organisatie en de aard van hun werk, en waren ze ook meer toegewijd aan dat werk. Het waren dagen waarop ze bijvoorbeeld de meeste creativiteit voor het oplossen van de problemen van die dag voelden. De schrijver van softwarecode die het hinderlijke virus vindt, de ouder die aansluiting bij een groep andere ouders vindt om afwisselend de kinderen naar school te brengen: cognitieve scherptheit vergroot de kans op zulke kleine stappen, die als