

Positieve intelligentie

Reken af met je saboteurs
en benut je ware kracht

Shirzad Chamine

Inhoud

Inleiding	9
Deel I. Wat zijn positieve intelligentie en PQ?	11
1 Positieve intelligentie en PQ	13
2 De drie strategieën om je PQ te verbeteren	21
Deel II. De eerste strategie: verzwak je Saboteurs	35
3 Zelftest voor de tien Saboteurs	37
4 De Rechter, de meester-Saboteur	59
Deel III. De tweede strategie: versterk je Wijze	71
5 Het perspectief van de Wijze	73
6 De vijf gaven van de Wijze	83
Deel IV. De derde strategie: train de spieren van je PQ-brein	99
7 Fitnessoefeningen voor je PQ-brein	101
Deel V. Zo meet je je vorderingen	117
8 PQ-score en PQ-vortex	119
Deel VI. Toepassingen	133
9 PQ-toepassingen in je werk en je privéleven	135
10 Casestudie: Versterk jezelf en je team	151
11 Casestudie: Versterk relaties, het conflict als kans	163
12 Casestudie: Verkopen, motiveren en overtuigen	179
13 Conclusie: je bent een prachtig mens!	197

Bijlage. Basisbeginselen van het PQ-brein	201
Dankwoord	211
Noten	215

Inleiding

Op mijn twaalfde las ik het verhaal van Sisyphus, de koning die voor zijn hoogmoed werd gestraft. Wekenlang kon ik het plaatje dat erbij stond niet uit mijn hoofd krijgen. Deze arme voormalige koning zag zijn inspanningen om een groot rotsblok een steile helling op te duwen elke keer mislukken als hij bijna de top had bereikt. Wat een marteling! Alleen al bij de gedachte voelde ik zijn last op me drukken.

Pas nadat ik mezelf en anderen jarenlang had zien zwoegen, realiseerde ik me dat wij eigenlijk allemaal een soort Sisyphus zijn. Onze pogingen om onszelf succesvoller en gelukkiger te maken eindigen vaak net zo teleurstellend als zijn inspanningen om dat rotsblok op de berg te krijgen.

Heb je je weleens afgevraagd waarom bijna al je goede voornemens elk jaar weer op niets uitlopen? Waarom de meeste diëten een jojo-effect hebben? Waarom dat zeurende, angstige stemmetje in je hoofd je elke avond komt jennen, net als je wilt gaan slapen? Waarom je maar zo kort plezier hebt van een prestatie waarvan je veel langer dacht na te genieten? Waarom de nieuwe leiderschapskwaliteiten die je tijdens een workshop hebt opgedaan al zo snel weer door oude gewoontes worden verdrongen? Waarom de grotere saamhorigheid en de betere teamprestaties na kostbare retraites vaak maar van korte duur zijn?

Het lijkt inderdaad alsof we steeds worden gestraft, net als Sisyphus. Maar er is een verschil! Onze straf is zelfgekozen. Veel pogingen om ons succes en ons geluksgevoel te vergroten mislukken omdat wij onszelf saboteren. Preciezer gezegd: ons brein saboteert ons.

Je brein is je beste vriend. Maar het is ook je grootste vijand. ‘Saboteurs’ in je brein zijn er meestal ongemerkt de oorzaak van dat je in oude patronen vervalt. Dat heeft vaak grote gevolgen. Van alle individuen en teams bereikt

namelijk maar 20 procent zijn ware potentieel. De rest verspilt enorm veel tijd en kostbare energie door zich als Sisyphus te gedragen.

Positieve intelligentie kan de tijd dat jouw brein je helpt flink verlengen, en de tijd dat het saboteert verkorten. Dit leidt tot een permanente verschuiving in de machtsverhoudingen in je hoofd, waardoor je meer van je onontgonnen potentieel kunt bereiken – en ook anderen daarbij kunt helpen.

Positieve intelligentie gaat uiteindelijk om actie en resultaat. De tools en technieken zijn een samensmelting van het beste uit de neurowetenschappen, organisatiekunde, positieve psychologie en Co-Active® Coaching. Dankzij mijn ervaring als CEO van twee bedrijven en als coach van honderden andere CEO's, hun senior leiderschapsteams en soms hun gezinnen, heb ik die technieken door de jaren heen verder ontwikkeld. Om ze in een druk leven te kunnen inpassen, moesten ze zo veel mogelijk opleveren in zo min mogelijk tijd – soms al na tien seconden.

Dit boek gaat veel betekenen voor je persoonlijke ontwikkeling, neem dat maar van mij aan. Alle verhalen, hoe kort en bondig ook, zijn gebaseerd op echte ervaringen van mijn cliënten.

Als we ervan uitgaan dat die ervaringen indicatief zijn voor de levensveranderende doorbraak die jij, je team of je organisatie met dit boek kan bereiken, zou ik zeggen: ga ervoor!

Deel I

Wat zijn positieve intelligentie en PQ?

1 Positieve intelligentie en PQ

Frank, de CEO van een beursgenoteerde onderneming, bereikte het absolute dieptepunt in zijn glansrijke carrière toen het aandeel van zijn bedrijf tijdens de recessie van 2008 meer dan 65 procent in waarde kelderde. Hij was er zo kapot van, dat hij in tranen uitbarstte toen zijn tienjarige dochter hem vroeg waarom hij zo verdrietig was. Hij gaf zichzelf de schuld van de neerwaartse spiraal waarin het bedrijf was beland, en hij lag 's nachts te piekeren over hoe hij de boel weer op de rit kon krijgen.

Ook de leden van Franks senior managementteam hadden stress. Ze verweten zichzelf en elkaar wat er mis was gegaan en maakten zich zorgen om de gevolgen voor henzelf en de duizenden werknemers en hun gezinnen. Om de schade te herstellen maakten ze onmogelijk lange dagen, maar het hielp weinig. Op dat moment besloot Frank mijn hulp in te roepen.

Tijdens onze eerste ontmoeting gaf ik aan dat de kans op structureel herstel voor zijn bedrijf het grootst was als hij zijn positieve intelligentie en die van zijn team zou verhogen. Met behulp van de principes van positieve intelligentie formuleerden we een kernvraag: 'Wat moeten we doen om over maximaal drie jaar te kunnen zeggen dat deze crisis het beste was dat ons bedrijf had kunnen overkomen?' Hiermee hoopten we het perspectief van zijn team te verschuiven en de inspanningen van de teamleden om te buigen.

Franks directieteam reageerde sceptisch toen hij deze vraag tijdens de wekelijkse teamvergadering bij hen neerlegde. Maar hij bleef elke teamvergadering met diezelfde vraag openen, en langzaam maar zeker verdween hun scepsis en nam hun enthousiasme toe. Door op de vraag te reflecteren en positieve-intelligentietechnieken in te zetten wisten zij hun angstige, teleurgestelde, schuldbevuste en beschaamde houding in een nieuwsgierige, creatieve, enthousiaste en vastberaden instelling te veranderen. Ik voorspel-

de dat ze binnen een jaar zouden ontdekken hoe ze hun collectieve mislukking in een geweldige kans konden omzetten. Ze deden het binnen zes maanden.

In de anderhalf jaar daarna consolideerden en stroomlijnden Frank en zijn team hun productaanbod. Ze intensiverden hun focus op de oorspronkelijke waardepropositie, die was weggezakt doordat ze zich jarenlang op verleidelijke maar irrelevante groeimogelijkheden hadden gericht. In die periode herstelde de waarde van het bedrijfsaandeel zich langzaam maar zeker. Elke maand raakten Frank en zijn team er meer van overtuigd dat hun ‘nieuwe’ bedrijf dominanter en succesvoller zou worden dan het ooit was geweest.

Toen ik Frank onlangs sprak, vertelde hij dat zijn toegenomen gemoedsrust en geluksgevoel hem zelfs nog meer hadden opgeleverd dan de indrukwekkende winst die hij op beroepsmatig en financieel vlak had geboekt. Deze reactie maak ik vaker mee; een toename van iemands positieve intelligentie heeft namelijk op beide aspecten invloed. Frank vond het vooral interessant om te merken dat hij meer succes begon te krijgen op het moment dat hij eindelijk van het idee af was dat hij alleen gelukkig kon zijn als hij succesvol was.

Wat zijn positieve intelligentie en PQ?

Ik heb in de inleiding al aangegeven dat je brein je beste vriend is, maar ook je grootste vijand. Positieve intelligentie zegt iets over de relatieve kracht van deze twee ‘standen’ in je hoofd. Een hoge positieve intelligentie betekent dat je brein veel vaker als je vriend fungeert dan als je vijand. Een lage positieve intelligentie wijst op het omgekeerde. Positieve intelligentie is dus een indicatie van de controle die jij over je brein hebt en van in hoeverre jouw brein in jouw belang handelt. De invloed van positieve intelligentie op hoeveel van je ware potentieel jij weet te bereiken, is vrij gemakkelijk vast te stellen.

Ik zal je een voorbeeld geven: als jouw brein tegen je zegt dat je zo goed mogelijk moet voorbereiden op die belangrijke vergadering van morgen, fungeert het als je vriend. Maar maakt je brein je om drie uur ’s nachts wakker met gepieker over de vergadering en panische gedachtes over wat er allemaal mis kan gaan, dan fungeert het als je vijand; het roept simpelweg onrust en ellende op zonder daar een oplossing voor aan te dragen. Geen enkele vriend zou dat doen.

PQ staat voor Positive Intelligence Quotient. Je PQ is je positieve-intelligentiescore, uitgedrukt in een percentage van 0 tot 100. Het is het percentage van de tijd dat je brein als je vriend fungeert in plaats van als je vijand; of, met andere woorden, het percentage van de tijd dat je brein je helpt in plaats van saboteert. Een PQ van 75 betekent bijvoorbeeld dat je brein ongeveer 75 procent van de tijd behulpzaam is en ongeveer 25 procent van de tijd saboteert. De momenten waarop je brein in de neutrale stand staat, tellen we niet mee.

In hoofdstuk 8 laat ik zien hoe het PQ van individuen en teams wordt gemeten. Ook beschrijf ik overtuigend onderzoek waaruit blijkt dat een PQ-score van 75 een cruciaal kantelpunt is. Boven die score weet je brein je meestal te inspireren, eronder word je voortdurend door je innerlijke dynamiek naar beneden gehaald. Van alle individuen en teams scoort 80 procent lager dan dit cruciale PQ-kantelpunt. Dat is de reden waarom die 80 procent minder succes en geluk ervaart dan mogelijk is. Op de website www.positiveintelligence.com kun je je eigen PQ en dat van je team berekenen.

Conclusies uit wetenschappelijk onderzoek

Recent baanbrekend onderzoek op het gebied van neurowetenschappen, organisatiekunde en positieve psychologie bevestigt de principes van positieve intelligentie en de relatie tussen PQ en zowel prestaties als geluksgevoel. Zoals ik al eerder zei, meet PQ het percentage van de tijd dat je brein positief werkt (jou dient) in vergelijking met het percentage dat het je negatief beïnvloedt (saboteert). Hoewel verschillende onderzoekers verschillende methodes gebruiken om positiviteit te meten en de verhouding positiviteit-negativiteit te berekenen, zijn hun resultaten opvallend consistent. Ik heb de bevindingen van verschillende onderzoekers vereenvoudigd op een rijtje gezet:

- Uit een analyse van meer dan tweehonderd wetenschappelijke onderzoeken, waaraan in totaal ruim 275.000 mensen meewerkten, bleek dat een hoger PQ tot een hoger salaris en meer succes op het gebied van werk, huwelijk, gezondheid, sociale contacten, vriendschap en creativiteit leidt.¹
- Salesmedewerkers met een relatief hoog PQ verkopen 37 procent meer dan hun collega's met een relatief laag PQ.²
- Onderhandelaars met een hoger PQ halen vaker concessies binnen, sluiten vaker deals en bouwen vaker belangrijke zakenrelaties op in het kader van de contracten waarover zij onderhandelen.³

2 De drie strategieën om je PQ te verbeteren

Als ik op Stanford University college geef over structurele verandering, sluit ik altijd een weddenschap af met de aanwezige directeuren en managers. Ik vertel hun over mijn fictieve buurman die zowel zichzelf als zijn omgeving succesvoller en gelukkiger wilde maken. Op 1 januari nam hij zich voor om af te vallen en op gewicht te blijven. Ook organiseerde hij een dure retraite om de cohesie en de effectiviteit van zijn team te vergroten. Tot slot ging hij naar een tweedaagse workshop om zijn eigen emotionele intelligentie en leiderschapscompetenties te verbeteren. Inmiddels is er een jaar verstreken, zo vertel ik de deelnemers. Ik vraag hun om hun geld in te zetten op hoe het er nu voor staat: denken zij dat de voornemens van mijn buurman overeind zijn gebleven, of zijn ze weggezakt?

Waar zou jij je geld op inzetten? Opvallend genoeg gokt ongeveer 90 procent van mijn Stanford-studenten dat de voornemens voor het grootste deel zijn weggezakt. Tegen de rest zeg ik dat zij met hun optimistische gok hun hele hebben en houden zouden hebben verloren: de kans dat grote veranderingen in prestaties of geluksgevoel blijvend zijn, is slechts een op vijf.¹⁶

Wetenschappelijk onderzoek naar geluk bevestigt dat mensen kort na gebeurtenissen of prestaties die hun geluksgevoel vergroten doorgaans terugvallen naar wat sociaal wetenschappers hun *baseline happiness* (basisgeluksniveau) noemen. Dit geldt ook voor loterijwinnaars.¹⁷

Veel managers klagen over een vergelijkbaar verschijnsel. Als zij prestaties van individuele medewerkers of teams willen verbeteren door middel van coaching, pittige feedbacksessies, conflictoplossing en -interventie, workshops voor het opbouwen van vaardigheden of retraites voor teambuilding, zijn hun mensen vaak resistent tegen veranderen – zelfs als ze het wel lijken te willen.

Denk eens aan je eigen leven. Hoelang hield jouw geluksgevoel aan toen je eenmaal de dingen had bereikt waarvan je zeker wist dat ze je gelukkiger zouden maken? Denk aan alle boeken die je hebt gelezen en de vele trainingen die je hebt gevolgd in de hoop je werkprestaties of geluk te verhogen. Hoeveel procent van die verbeteringen was blijvend? De kans is groot dat de aanvankelijke verbeteringen vaak verdwenen of op z'n minst langzaam wegebden. De vraag is: *waarom?*

Het sleutelwoord is hier *sabotage* – dat gaf ik in de inleiding ook al aan. Als je je innerlijke vijanden – vanaf nu noemen we ze je Saboteurs – niet aanpakt en verzwakt, zullen ze alles op alles zetten om je elke vooruitgang weer te ontnemen. Wie zijn Saboteurs negeert, legt bij wijze van spreken een prachtige nieuwe tuin aan, terwijl hij niets doet aan de vraatzuchtige slakken die erin rondkruipen. Hier komt positieve intelligentie van pas.

Positieve intelligentie plaatst je in de frontlinies van de eindeloze strijd in je hoofd. Aan de ene kant van het slagveld staan de onzichtbare Saboteurs, die elke poging om je succes of geluk te vergroten vernietigen. Aan de andere kant staat je Wijze, die toegang heeft tot je kennis, inzichten en je vaak onontgonnen mentale krachten. Je Saboteurs en je Wijze worden letterlijk gevoed door verschillende gebieden in je brein en versterkt als je die gebieden activeert. Zo groeit de innerlijke oorlog tussen je Saboteurs en je Wijze uit tot een machtsstrijd tussen de verschillende delen van je brein. De kracht van je Saboteurs ten opzichte van je Wijze bepaalt hoe hoog je PQ is en hoeveel je van je ware potentieel kunt bereiken.

Aangenaam: je Saboteurs

Je Saboteurs zijn je innerlijke vijanden. Het zijn automatische en gewoontegetrouwe gedachtepatronen die je tegenwerken, en ze hebben allemaal hun eigen geluid, overtuigingen en aannames.

Saboteurs zijn een universeel verschijnsel. De vraag is niet óf je ze hebt, maar welke je hebt, en hoe sterk ze zijn. Ze zijn universeel – ze overstijgen culturen, genders en leeftijdsgroepen – omdat ze gekoppeld zijn aan de functies van het brein die gericht zijn op overleven. We ontwikkelen allemaal vroeg in onze kindertijd Saboteurs om de dreigingen die we ervaren, zowel fysiek als mentaal, te overleven. Tegen de tijd dat we volwassen zijn, hebben we de Saboteurs weliswaar niet meer nodig, maar zijn het onzichtbare vaste bewoners van onze geest geworden. Vaak weten we niet eens dat ze bestaan.

Een Saboteur is het effectiefst en het destructiefst wanneer hij zich als vriend of bondgenoot voordoet om het kamp van zijn tegenstander te kunnen binnendringen: dat weet elke Tweede Wereldoorlogkenner. Voor innerlijke Saboteurs is dat niet anders. De Saboteurs die jou er met hun leugens van weten te overtuigen dat ze vóór je werken in plaats van tegen je, richten de grootste schade aan. Je accepteert ze en ziet ze niet meer als indringers.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de tien Saboteurs, om je een idee te geven van hoe ze werken. Je hoeft ze nu niet allemaal uit je hoofd te kennen of te bedenken welke Saboteurs er bij jou het hardst aan het werk zijn. Daar komen we later op terug.

De Rechter

De Rechter is de meester-Saboteur: van hem heeft iedereen last. Hij zorgt ervoor dat je constant commentaar hebt op jezelf, op anderen en op je omstandigheden. Hij is verantwoordelijk voor een groot deel van je angst, stress, woede, teleurstelling, schaamte en schuldgevoel. Hij opereert vanuit de zelfrechtvaardigende leugen dat jij of anderen in luie en ambitieuze wezens zouden veranderen als je niet naar hem zou luisteren. Zo klinkt hij misschien als een strenge doch rechtvaardige helper, maar eigenlijk werkt hij gewoon aan je ondergang.

De Perfectionist

De Perfectionist is te ver doorgeschoten in zijn hang naar perfectie, orde en structuur. Hij maakt jou en de mensen om je heen nerveus en gespannen. Hij trekt je batterij leeg met zijn onnodige overtuiging dat het altijd beter kan. Ook bezorgt hij je continu frustratie over jezelf en anderen, omdat het nooit goed genoeg is. Hij laat je geloven dat perfectie stevast het streven waard is, al is de prijs nog zo hoog.

De Pleaser

De Pleaser is uit op acceptatie en affectie. Om die dingen te bereiken wil hij dat je voortdurend probeert anderen te helpen, te vleien, te redden of tevreden te stellen. Hierdoor verlies je je eigen behoeftes uit het oog, wat je anderen uiteindelijk kwalijk gaat nemen. De Pleaser probeert anderen ook afhankelijk van jou te maken. Hij laat je geloven dat je anderen een plezier doet, terwijl je in werkelijkheid indirect bezig bent om hun affectie en acceptatie te verkrijgen.

De Streber

De Streber maakt je zelfrespect en eigenwaarde afhankelijk van voortdurend scoren en presteren. Hij houdt je blik voornamelijk op externe successen gericht, niet op innerlijke criteria voor geluk. Voor je het weet maakt hij een workaholic van je en zorgt hij ervoor dat je de voeling verliest met je behoeftes op het emotionele en relationele vlak. Hij laat je geloven dat je zelfacceptatie van prestaties en externe bevestiging afhangt.

Het Slachtoffer

Het Slachtoffer wil dat je je emoties en je temperament inzet om aandacht en affectie te krijgen. Dat resulteert in extreem veel nadruk op innerlijke gevoelens, met name pijnlijke, en kan tot martelaarsgedrag leiden. Je verspilt je mentale en emotionele energie en anderen voelen zich gefrustreerd, machteloos of schuldig omdat zij jou nooit lang tevreden kunnen laten zijn. Het Slachtoffer laat je geloven dat je de meeste zorg en aandacht voor jezelf krijgt als je zielig bent.

De Hyperrationele

De Hyperrationele richt jouw aandacht intensief en exclusief op de rationele verwerking van alles om je heen, ook van relaties. Hij heeft geen geduld met de emoties van anderen en wil dat je daar niet te veel tijd aan besteedt. Als je onder invloed van de Hyperrationele staat, kun je kil, afstandelijk of arrogant overkomen. De Hyperrationele beperkt de diepgang en de flexibiliteit van de relaties op je werk en in je privéleven en intimideert minder analytisch ingestelde mensen. Hij laat je geloven dat rationaliteit de belangrijkste en nuttigste vorm van intelligentie is.

De Waakzame

De Waakzame maakt jou intens en continu bewust van alle gevaren om je heen en van wat er allemaal mis kan gaan. Hij staat voortdurend op scherp en heeft nooit rust. Dat resulteert in aanhoudende stress, die jou en anderen uitput. Hij doet je geloven dat de gevaren die je bedreigen groter zijn dan ze lijken, en dat je non-stop alert moet zijn.

De Rusteloze

De Rusteloze is voortdurend op zoek naar nieuwe opwindende activiteiten en kan niet stilzitten. Hij geeft je weinig gemoedsrust en laat je je zelden tevreden voelen met je huidige activiteit. Hij bezorgt je een niet-aflatende stroom afleidingen die je aandacht afhouden van de dingen en de mensen

die er werkelijk toe doen. Anderen hebben er moeite mee om iemand bij te houden die door de Rusteloze wordt geregeerd; zij hebben vaak het gevoel dat ze hem of haar niet kunnen bereiken. De Rusteloze laat je geloven dat je al het mogelijke uit het leven moet halen. Maar als je leven zo volpropt, mis je veel van het hier en nu.

De Controlefreak

De behoefte van de Controlefreak om de leiding te nemen, de regie te voeren en het gedrag van andere mensen naar zijn hand te zetten komt voort uit angst. Hij maakt je enorm nerveus en ongeduldig als hij de touwtjes niet in handen heeft. Volgens het wereldbeeld van de Controlefreak heb je de controle óf ben je die volledig kwijt. De Controlefreak boekt weliswaar kortstondig resultaat, maar op de lange termijn roept hij wrok op bij anderen omdat die niet de vrijheid krijgen om hun eigen capaciteiten in te zetten en te ontwikkelen. Hij laat je geloven dat je hem nodig hebt om het beste uit de mensen om je heen te halen.

De Vermijder

De Vermijder concentreert zich op een extreme manier op het positieve en aangename. Hij gaat lastige en onplezierige taken en conflicten uit de weg. Onder zijn invloed maak je er een vaste gewoonte van om dingen uit te stellen en conflicten te vermijden. Dat leidt vaak tot uitbarstingen van sluimerende meningsverschillen die je uit de weg was gegaan, en tot uitstel van dingen die moeten gebeuren. De Vermijder laat je geloven dat je je problemen niet ontloopt, maar dat je gewoon positief bent.

De Wijze

Terwijl je Saboteurs je innerlijke vijanden vertegenwoordigen, staat de Wijze voor je diepzinnige en verstandige kant. Dit is de kant van jou die boven het strijdgewoel weet uit te stijgen en die zich niet door de emoties van het moment laat meeslepen of ten prooi valt aan de Saboteurs. Elke uitdaging waarvoor jij komt te staan, ziet hij als een kans, of als iets wat daarin om te zetten is. Hij heeft toegang tot vijf grote mentale gaven en maakt daar bij elke uitdaging gebruik van. Deze gaven huizen in andere gebieden van je brein dan die waar je Saboteurs zich opladen.

De vijf grote gaven van de Wijze zijn: (1) Empathie (meeleven met jezelf en anderen, en elke situatie met compassie en begrip tegemoet treden), (2) Exploratie (nieuwsgierig en onbevooroordeeld verkennen), (3) Innovatie (nieuwe invalshoeken en originele oplossingen bedenken), (4) Navigatie (een