

INHOUD

HOOFDSTUK 1 De toekomst is emotioneel 9

HOOFDSTUK 2 Gezondheid 25

Minder gepassioneerd zijn over je werk: waarom je gezonder blijft als je af en toe een chill-pil slikt

HOOFDSTUK 3 Motivatie 57

Inspireer jezelf: waarom je vastloopt en hoe je weer in beweging komt

HOOFDSTUK 4 Beslissingen nemen 89

Emoties vormen een onlosmakelijk onderdeel van het geheel: waarom goede beslissingen afhangen van het onderzoeken van je emoties

HOOFDSTUK 5 Teams 121

Psychologische veiligheid komt op de eerste plaats: waarom het 'hoe' belangrijker is dan het 'wie'

HOOFDSTUK 6 Communicatie 153

Gevoelens zijn geen feiten: waarom je niet emotioneel moet doen over je emoties

HOOFDSTUK 7 Cultuur 193

De emotionele cultuur begint bij jou: waarom kleine acties een groot verschil kunnen maken

HOOFDSTUK 8 Leiderschap 225

Wees selectief kwetsbaar: waarom de manier waarop je
dingen deelt belangrijk is

Conclusie **251**

Nieuwe regels voor emoties op het werk **255**

Meer over emoties **259**

Test je emotionele voorkeuren **269**

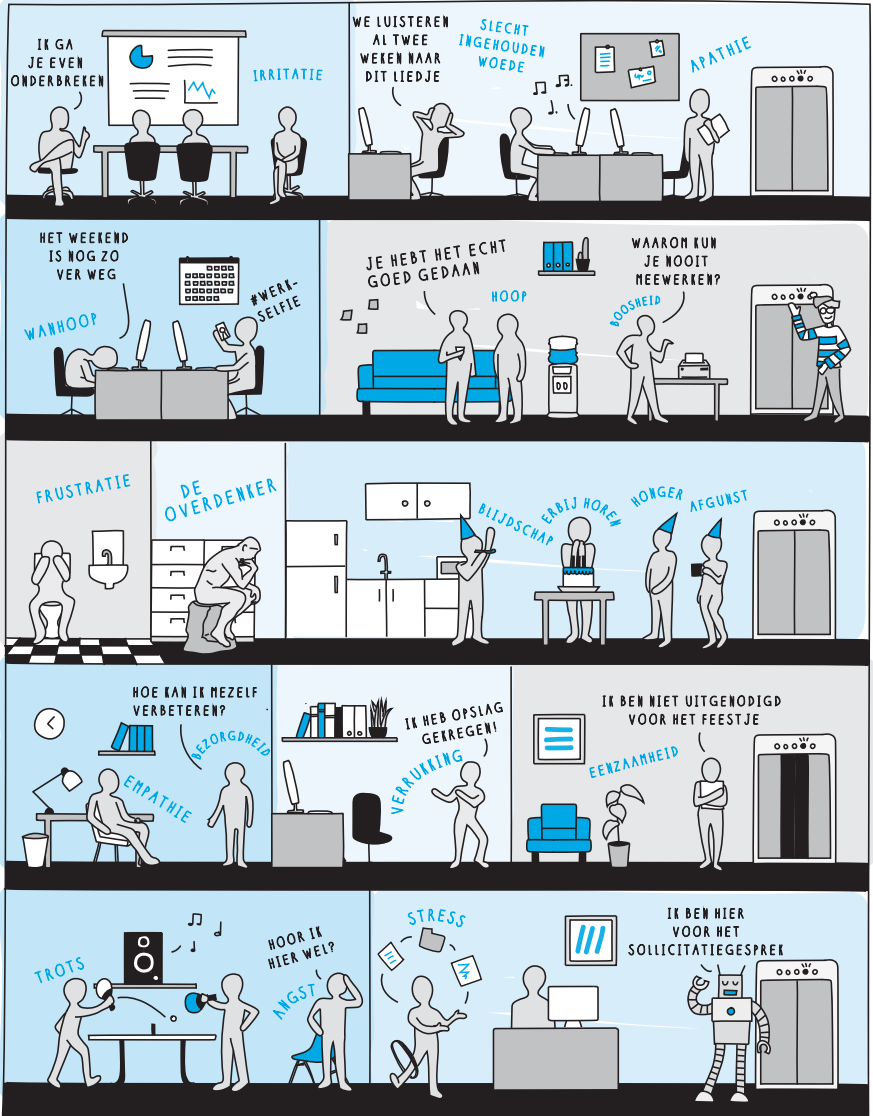
Dankwoord **277**

Noten **281**

Over de auteurs **313**

Register **315**

EEN GEWONE KANTOORDAG



Toen Howard Schultz na een afwezigheid van acht jaar in 2008 terugkeerde om leiding te geven aan Starbucks, huilde hij. Niet in zijn eentje in de wc's of met de deur op slot in zijn directiekamer, maar ten overstaan van het hele bedrijf.

De dagelijkse omzet daalde met dubbele cijfers. De twee CEO's die Schultz voorgingen hadden het bedrijf in een halsbrekend tempo groot gemaakt, maar toen de recessie in 2007 toesloeg, begon de basis onder dit in aller haast geconstrueerde imperium te wankelen.

Voorafgaand aan zijn terugkeer had Schultz nachtenlang wakker gelegen en naar het plafond liggen staren, terwijl hij zich afvroeg wat hij zou zeggen op de eerste dag dat hij weer aan het roer zou staan. Hij wilde uit alle macht de tienduizenden werknemers geruststellen en ze ervan verzekeren dat hun broodwinning niet op het spel stond. Maar het oppeppen van het moreel was niet alleen een strategische zet; hij voelde zich persoonlijk verantwoordelijk voor het welzijn van de mensen die bij Starbucks werkten. Schultz, die in relatieve armoede was opgegroeid en had gezien hoeveel moeite het zijn ouders kostte om de eindjes aan elkaar te knopen, wist hoe afhankelijk mensen waren van hun baan.

Toen hij naar het podium liep, besepte hij dat zijn werknemers moesten zien dat degene die geacht werd hun problemen op te lossen ook kwetsbaar kon zijn. Want eigenlijk voelde hij zich geschokt over de weg die het bedrijf was ingeslagen sinds hij er weg was, en dat mochten ze best weten. Schultz besloot zich bloot te geven en een kant van zichzelf te laten zien die maar weinig werknemers te zien krijgen van een collega, laat staan van een CEO. Wars van alle formaliteiten liet hij zijn tranen de vrije loop.



Huilen kan soms manipulatief of berekenend overkomen. Maar Schultz beschikte over de emotionele intelligentie om een geruststellend vervolg te geven aan dit moment van kwetsbaarheid: hij schetste zijn plan voor een comeback en vroeg medewerkers om reacties. Die maand ontving Schultz meer dan vijfduizend enthousiaste e-mails. En tegen de tijd dat het 2010 was, was het tij gekeerd: de beurskoers van Starbucks was hoger dan ooit tevoren.

De meeste mensen onderschatten de omvang en invloed van de emotionele behoeften die we mee naar kantoor nemen. De emotionele dynamiek op het werk is niet alleen van invloed op de relatie werkgever-werknemer, maar ook op onze motivatie, gezondheid, communicatie en besluitvorming. Hoe komt het toch dat we, als het om professionaliteit gaat, onmiddellijk denken dat we al onze gevoelens moeten onderdrukken?

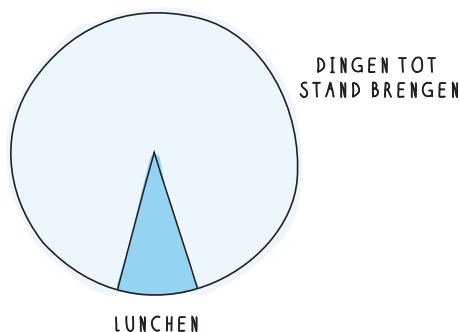
Dit is een boek van twee vriendinnen die elk soms door schade en schande hebben moeten leren hoe belangrijk het is om emoties op het werk te onderkennen. Toen we¹ onze loopbaan begonnen, dachten we dat professionals niet faalden, niet moeilijk deden en al helemaal geen

¹ Een opmerking vooraf over het gebruik van het persoonlijk voornaamwoord 'we': dit boek is door twee auteurs geschreven. Je zult dan ook overwegend de eerste persoon meervoud aantreffen, behalve wanneer een van ons een verhaal vertelt; dan schakelen we over naar de eerste persoon enkelvoud en geven we dit aan door het fragment te labelen met *Liz of Mollie*.

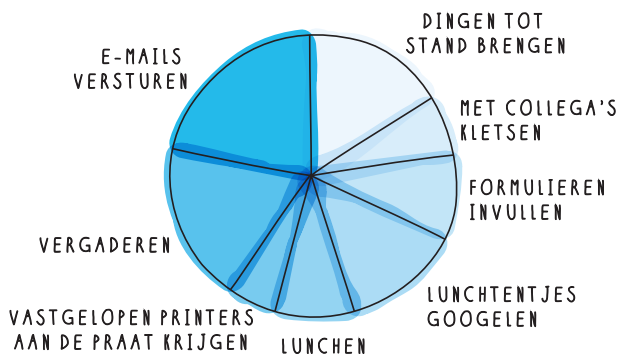
gevoelens hadden. Maar we realiseerden ons al snel dat dit geen realistisch beeld was, en dat het onze tevredenheid, en uiteindelijk ook ons succes, in de weg stond.

Als jonge analist bij een economisch adviesbureau had Liz de baan gekregen die ze altijd al wilde – dat dacht ze tenminste. Maar avondenlang onder fluorescerende lampen staren naar deposito's zorgde ervoor dat ze zich steeds gedeprimeerder en gestrester ging voelen. Uiteindelijk vertrok ze, zonder plan B. Ze accepteerde een baan bij Starbucks om de rekeningen te kunnen betalen en ging uitzoeken waarom ze zo onge-

HOE WE DACHTEN DAT WERKEN ZOU ZIJN



HOE WERKEN ECHT IS



lukkig was geweest op haar werk en wat ze daar eventueel aan had kunnen doen.

Mollie had intussen een stressvolle baan als productmanager bij een startup. Op een ochtend werd ze wakker en realiseerde ze zich dat het deel van haar gezicht boven haar rechteroog volledig gevoelloos was. Toen die gewaarwording na een paar dagen nog niet weg was, ging Mollie naar de dokter. De diagnose was stress. De gevoelloosheid werd veroorzaakt door de spanning die Mollie vasthield in haar schouders en nek. Op dat moment beseftte Mollie dat ze een andere baan moest zoeken. Ze wilde ergens werken waar ze niet zóveel angst, spanning en frustratie hoefde te verbijten dat het haar fysieke pijn bezorgde.

Maar Mollie kon niet zomaar opstappen en het duurde nog een halfjaar voordat ze een nieuwe baan had. Omdat ze nu wist hoe het voelde om vast te zitten in een ongezonde situatie, las ze tijdens haar zoektocht van alles over emoties, cultuur en werk. Liz deed hetzelfde. We wilden onze gevoelens beter begrijpen. Wanneer zijn ze zinvol en wanneer zijn ze alleen maar ruis? Kunnen we ze in een vorm gieten die ervoor zorgt dat we werk op een andere manier ervaren? We nemen aan dat je dit boek hebt opengeslagen omdat je met dezelfde vragen worstelt.

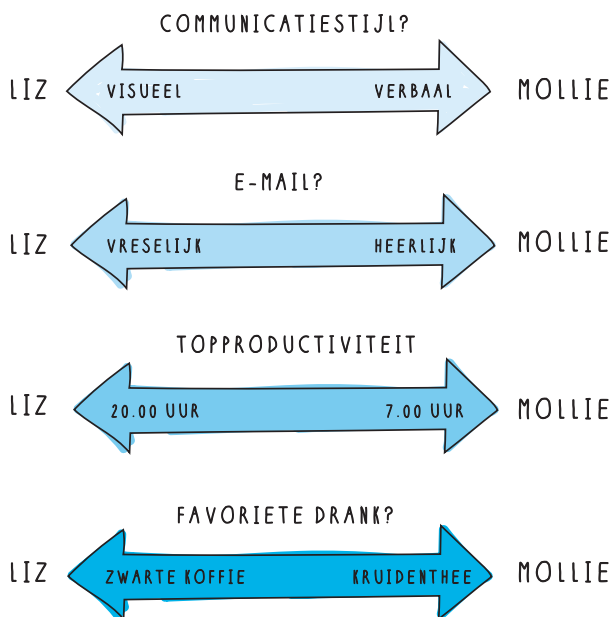
Ons gezamenlijke verhaal begon in 2014, toen een gemeenschappelijke vriendin ons op een platonische date stuurde. We voelden meteen een band: we zijn allebei introvert en hebben een meedogenloos gevoel voor humor, we kunnen niet slapen zonder slaapmasker en doen graag creatieve projecten naast ons werk. In die tijd werkten we allebei in New York; Liz had besloten de westkust achter zich te laten en een baan te accepteren bij Genius, een (toen nog beginnend) muziekmediabedrijf, en Mollie was haar studie aan het afronden.

Nadat we elkaar hadden ontmoet leidde onze gezamenlijke interesse in de talloze manieren waarop emoties een rol spelen in ons werk ertoe dat we samen geïllustreerde artikelen over het onderwerp gingen schrijven. Maar we stuitten al snel op een struikelblok: we hadden

nooit eerder nauw samengewerkt en dat leidde tot miscommunicatie. Mollie vond dat Liz geobsedeerd was door details waar niemand anders op zou letten, terwijl Liz vond dat Mollie te snel ging. Ons e-mail-contact werd steeds krampachtiger en onze projecten stagneerden al snel. We planden een etentje om onze problemen te bespreken, in de hoop daarmee onze persoonlijke en professionele relatie te redden.

En dat viel niet mee! Geen van beiden wilden we iets zeggen, uit angst de ander te kwetsen. Maar de verschillen tussen ons gingen verder dan onze eeuwige discussie over koffie versus thee en we moesten ze boven tafel zien te krijgen. Dat betekende dat we onze instinctieve neiging om net te doen of gevoelens er niet toe deden, moesten overwinnen.

Als we niet al onderzoek hadden gedaan naar emoties op het werk, hadden we waarschijnlijk niet zoveel geloof gehecht aan onze gevoelens – en was het ons nooit opgevallen dat we altijd eerst een vertrouwens-



band moesten smeden voordat we ons beste creatieve teamwerk konden doen. Maar omdat we daar wel oog voor hadden, realiseerden we ons hoezeer emotie van invloed was op elk aspect van onze samenwerking en op andere aspecten van ons professionele leven, zoals besluitvorming en de communicatie tussen werknemer en manager.

Dat komt doordat de toekomst van ons werk emotioneel is. Er bestaan geen scenario's voor de lastigste professionele interacties. Als je de woorden 'emoties op het werk' hoort, denk je misschien aan mijlpalen in je carrière: sollicitatiegesprekken, salarisonderhandelingen en functioneringsgesprekken. Maar je hebt waarschijnlijk net zulke sterke gevoelens gehad ten aanzien van alledaagse, schijnbaar banale gebeurtenissen. Je bent dolblij als je een duimpje-omhoog-emoji van de CEO krijgt als reactie op je terloopse opmerking; je bent woedend als een collega je voor de vijfde keer onderbreekt, en je piekert over de vraag of je onmiddellijk moet antwoorden op een werk-e-mail die op zaterdagavond in je inbox verschijnt.

We moeten de krachten die ertoe leiden dat we onze emoties op het werk negeren bestrijden. Tegenwoordig vraagt werk van mensen dat ze in staat zijn effectief met hun emoties om te gaan – maar de meeste mensen hebben nooit geleerd hoe ze dit in werksituaties moeten doen. Naarmate we het belang van 'zachte vaardigheden' steeds meer onderkennen, vragen we ons af: Kun je ook té soft zijn? Hoeveel uiting kunnen we geven aan een emotie zonder onprofessioneel over te komen? Wat als ons 'authentieke zelf' bezorgd en van slag is – moeten we daar dan eerlijk over zijn? Op welke manier is wie we zijn (bijvoorbeeld ons gender², on-

² Hoewel gender binnen recente onderzoeken als niet-binair wordt gezien, richten de meeste studies zich uitsluitend op verschillen tussen mannen en vrouwen. Wij bespreken biologische verschillen in een binaire context, maar erkennen dat dit sommige mensen buitensluit en hopen dat zij in toekomstige onderzoeken worden opgenomen. Als we over verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke emoties en communicatiestijlen spreken, verwijzen we naar gender als een niet-biologische rol.



ze etnische afkomst of leeftijd) van invloed op de antwoorden op deze vraag?

Onderdrukking en vermijding lijken de gemakkelijkste antwoorden. ‘Zullen we onze emoties maar weer gewoon thuislaten?’ Maar deze aanpak is contraproductief. Mensen zijn emotionele wezens, ongeacht de omstandigheden. Door onze gevoelens op het werk te negeren, zien we belangrijke informatie over het hoofd en lopen we het risico vermijdbare fouten te maken. We versturen e-mails die onnodige spanning oproepen, het lukt ons niet om betekenis aan ons werk te ontfangen en we branden op.

Je hebt vast wel van emotionele intelligentie (EQ) gehoord, het vermogen om te herkennen en begrijpen hoe zowel jij als de mensen om je heen zich voelen. Mogelijk weet je ook dat EQ een betere voorspeller is van succes op het werk dan IQ. Maar echt iets bereiken op je werk