

DE AANDACHTIGE LEIDER

Daniel Goleman

AANDACHT

Hoe effectieve topmanagers hun eigen aandacht en die van hun organisatie sturen

Een van de belangrijkste taken van een leider is om de aandacht te sturen. Om dat te kunnen doen, moet je als leider ook je eigen concentratievermogen verder ontwikkelen. Wanneer we het hebben over ‘geconcentreerd’ (*focused*) zijn, bedoelen we daar doorgaans mee dat je aan één specifiek onderwerp denkt en alle afleiding uitbant. Uit tal van recente neurologische studies blijkt echter dat wij mensen onze aandacht op allerlei verschillende manieren toespitsen, om uiteenlopende redenen. Daarbij worden verschillende zenuwcelpaden ingezet. Somsige daarvan werken met elkaar samen, andere zijn vaak elkaars tegenpolen.

Een indeling van deze verschillende vormen van aandacht in drie groepen – kijken naar jezelf, naar anderen en naar de bredere omgeving – werpt nieuw licht op de inzet van allerlei essentiële leiderschapsvaardigheden. Door goed naar jezelf te kijken en je gericht af te vragen hoe je anderen op een constructieve manier zou kunnen helpen, ontwikkel je als leider de elementaire elementen van emotionele intelligentie. Door ook beter te leren begrijpen hoe je naar de wereld om je heen kijkt, werk je aan je vermogen om strategie te ontwikkelen, te innoveren en een organisatie aan te sturen.

Iedere leider zal deze drie vormen van bewustzijn moeten ontwikkelen, in voldoende mate en in de juiste balans: gebrek aan zelfreflectie maakt je stuurloos, zonder aandacht voor anderen krijg je geen grip op je directe omgeving, en een gebrek aan aandacht voor de buitenwereld vertroebelt je blik.

**‘JE WEET NIET WIE JE
BENT TOTDAT JE JE
EIGEN LEVENSVERRHAAL
VERTELT AAN
MENSEN DIE JE
VERTROUWT.’**

*Bill George
Harvard Business School*

AANDACHT VOOR JEZELF

Emotionele intelligentie begint met zelfbewustzijn – luisteren naar je innerlijke stem. Wie dat doet, maakt beter gebruik van zijn eigen vermogen om betere beslissingen te nemen en in contact te komen met zijn authentieke zelf. Dat klinkt allemaal behoorlijk abstract. Laten we eens bekijken hoe mensen zich op hun innerlijk richten.

Zelfbewustzijn

Je luistert naar je innerlijke stem door heel goed te letten op de signalen die je lichaam afgeeft. Die subtiele signalen worden opgemerkt door de insula, een deel van de hersenen dat achter de voorhoofdschubben ligt. Wanneer iemand aandacht besteedt aan een bepaald lichaamsdeel, wordt de insula gevoeliger voor dat lichaamsdeel. Concentreer je op je hartslag, en de insula activeert meer zenuwcellen in het hersencircuit voor je hart. Het zelfbewustzijn van mensen wordt tegenwoordig zelfs afgemeten aan hun vermogen om hun hartslag aan te voelen.

Onderbuikgevoelens zijn signalen die uitgaan van de insula en de amygdala. De neurowetenschapper Antonio Damasio van de universiteit van Zuid-Californië spreekt in dit verband van ‘lichaamssignalen’ (*somatic markers*). Ze geven je te kennen dat iets goed of niet ‘voelt’. Lichaamssignalen vereenvoudigen onze besluitvorming door onze aandacht te richten op betere moge-

lijkheden. Nu zijn dit natuurlijk geen feilloze signalen. (Hoe vaak bleek de oven inderdaad nog aan te staan wanneer u dat controleerde?) Hoe uitgebreider we die signalen ‘lezen’, des te beter we gebruik maken van onze intuïtie. (Zie kader ‘Leest u dit met een half oog?’)

Illustratief zijn in dit verband de consequenties van de bevindingen uit een onderzoek van een groep Britse onderzoekers. Zij interviewden 118 handelaren en tien hooggeplaatste managers bij investmentbanken in de Londense City. De succesvolste handelaren (die gemiddeld een half miljoen pond per jaar verdienden) waren niet degenen die uitsluitend afgingen op kwantitatieve analyse. Evenmin waren het de handelaren die zich uitsluitend door hun intuïtie lieten leiden. De succesvolste handelaren bleken te letten op een uiterst breed scala van emoties waaraan ze de waarde van hun intuïtie afmaten. Wanneer ze verlies leden, erkenden ze hun angst, werden voorzichtiger en namen minder risico. De minst succesvolle handelaren (met een inkomen van gemiddeld hooguit een ton) hadden meestal geen oog voor hun angst en bleven op hun instinct varen. Doordat zij niet letten op meer verschillende signalen, werden ze misleid.

Opmerken wat je zintuigen je op een bepaald moment over jezelf vertellen is een belangrijk element van zelfbewustzijn. Maar een ander element is van doorslaggevend belang voor leiderschap: je vermogen om de ervaringen die je in de loop der tijd opdoet te combineren tot een samenhangende kijk op je authentieke ‘ik’.

Authenticiteit houdt in dat je voor anderen precies dezelfde persoon bent als voor jezelf. Dat betekent onder andere dat je oog hebt voor wat anderen van je denken, vooral mensen wier mening je respecteert en die jou openlijk feedback zullen willen geven. Een nuttige variant van aandacht hierbij is open bewustzijn (*open awareness*): we nemen dan in algemene zin waar wat er om ons heen allemaal gebeurt, maar we concentreren ons op niets in het bijzonder en laten ons ook door niets ‘meesleuren’. In deze gemoedstoestand oordelen noch veroordelen we, en evenmin schakelen we af; we nemen enkel waar.

LEEST U DIT MET EEN HALF OOG?

Kost het u moeite om te onthouden wat iemand u zojuist in een gesprek heeft verteld? Reed u vanoch-

tend op de automatische piloot naar uw werk? Hebt u meer aandacht voor uw smartphone dan voor degene met wie u de lunch gebruikt? Aandacht is een mentale spier; en net als iedere andere spier kan ook deze door middel van de juiste oefening worden versterkt. De basistechniek om doelbewuste aandacht op te bouwen is als volgt: wanneer je gedachten afdwalen, merk dan op dat dat gebeurt, vestig je gedachten opnieuw op datgene waarop je je wilt concentreren, en houd die concentratie zo lang mogelijk vast. Deze eenvoudige oefening vormt de basis voor zowat iedere vorm van meditatie. Door te mediteren werk je aan je concentratievermogen, kalmeer je jezelf, en geef je jezelf de kans om te herstellen van spanning.

Dat doet ook een videospel genaamd *Tenacity* dat momenteel wordt ontwikkeld door een groep ontwerpers en neurowetenschappers aan de universiteit van Wisconsin. In dit spel, dat volgens de planning in 2014 zou uitkomen, maak je een ontspannen reis door een aantal omgevingen: van een kale woestijn tot een magische wenteltrap die naar de hemel reikt. Op het beginnersniveau tik je iedere keer wanneer je uitademt een keer met één vinger op het beeldscherm van je iPad; de uitdaging is om dat iedere vijfde keer met twee vingers te doen. Naarmate je naar hogere niveaus overgaat, word je meer afgeleid – opeens komt een helikopter in beeld, een vliegtuig gaat ondersteboven vliegen, plotseling schiet er een zwerm vogels voorbij.

Wanneer de spelers afstemmen op het ritme van hun ademhaling bezorgt die selectievere aandacht hun een gevoel van kalme concentratie, net als bij meditatie. Aan de universiteit van Stanford wordt dit verband onderzocht in een ‘laboratorium voor kalmeringstechnologie’ (*Calming Technology Lab*). Daar worden hulpmiddelen voor ontspanning ontwikkeld, zoals een riem die meet hoe snel je ademt. Grijpt een overvolle in-box je letterlijk naar de keel, dan kun je met behulp van een *app* voor de iPhone oefeningen doen om je ademhaling en denken te kalmeren.

Voor een leider die vooral gewend is om suggesties te geven in plaats van te krijgen, kan dit lastig zijn. Iemand die het moeilijk vindt om langere tijd in een gemoedstoestand van open bewustzijn te blijven zal zich vaak storen

aan irritante kleinigheden. Bijvoorbeeld mensen vóór je in de rij voor de *security*-poortjes op een vliegveld die als een slak hun spullen op de lopende band leggen. Met een open bewustzijn merk je die trage medereizigers wel op, maar je maakt je er niet druk over. Je ziet dan meer van je omgeving (zie kader 'Verbreed je bewustzijn').

Natuurlijk biedt openstaan voor andermans suggesties nog niet de garantie dat anderen jou ook suggesties zullen geven. We krijgen in het leven helaas niet vaak de kans om te ontdekken hoe anderen echt over ons denken. Dat geldt zeker voor managers naarmate ze hoger komen in de hiërarchie. Daarom is de cursus 'authentiek leiderschap' (*Authentic Leadership Development*) van Bill George aan de Harvard Business School misschien ook wel zo populair (er is nooit plaats voor alle aanmeldingen). George werkt in deze cursus met zogeheten 'Ware Noorden'-groepen om dit specifieke aspect van zelfbewustzijn te ontwikkelen.

Het concept voor deze 'Ware Noorden'-groepen (die iedereen zelf kan beginnen) gaat uit van de veronderstelling dat zelfkennis begint met zelfopenbaring. Dat betekent dat er in die groepen een open en intieme sfeer moet heersen. Ze bieden een 'veilige plek', aldus George, 'voor de leden om persoonlijke dingen met elkaar te bespreken die ze nergens anders denken te kunnen bespreken – vaak zelfs niet met hun nauwste verwanten.' Wat je daaraan hebt? Opnieuw Bill George: 'Je weet niet wie je bent totdat je je eigen levensverhaal vertelt aan mensen die je vertrouwt.' Dit is een gestructureerde manier om de perceptie die we hebben van ons 'Ware Zelf' te vergelijken met het beeld dat onze meest vertrouwde collega's van ons hebben. Het geeft je een externe check op je authenticiteit.

Zelfbeheersing

In de wetenschap wordt het 'cognitieve controle' (*cognitive control*) genoemd: je bewust op iets concentreren en die concentratie vasthouden ondanks de verleiding om in gedachten af te dwalen. Deze concentratie is een aspect van het sturende deel van de hersenen, dat zich in de prefrontale cortex (hersenschors) bevindt. In het da-

gelijks leven spreken we van 'wilskracht'.

Door cognitieve controle kan een manager ondanks afleiding en tegenslag naar een doel toewerken. Hetzelfde stelsel van zenuwcellen dat ons in staat stelt om strak toe te werken naar een bepaald doel houdt ook heftige emoties in bedwang. Goede cognitieve controle lees je af aan mensen die kalm blijven in een crisis, hun eigen onrust onder controle weten te houden en zich herstellen na een mislukking of nederlaag.

Uit decennia aan onderzoek blijkt dat wilskracht ongelooflijk belangrijk is voor succesvol leiderschap. Vooral overtuigend is een studie over een lang tijdsbestek naar de levensloop van alle 1.037 kinderen die in de jaren zeventig in één enkel jaar werden geboren in Dunedin in Nieuw-Zeeland. Als kind werden ze allemaal jarenlang uitgebreid getest op wilskracht. Een van die testen was de legendarische 'marshmallow-test' van de psycholoog Walter Mischel. Daarbij krijgen de proefpersonen één marshmallow die ze meteen mogen opeten, maar twee als ze een kwartier wachten. In de experimenten van Mischel pakt één op de drie kinderen meteen een marshmallow; wacht de tweede wel even maar niet lang genoeg voor een tweede marshmallow; en lukt het de derde om het volle kwartier uit te zitten. Jaren later, toen de kinderen

uit het Dunedin-onderzoek inmiddels in de dertig waren, namen de onderzoekers de groep opnieuw onder de loep. (Op vier procent na wisten ze hen allemaal te traceren.) De kinderen die in het aanvankelijke onderzoek de cognitieve controle hadden gehad om de marshmallow het langst te laten liggen, bleken significant gezonder en financieel succesvoller te zijn en vaker op het rechte pad te zijn gebleven dan degenen die de marshmallow meteen hadden gepakt. Uit statistische analyse bleek zelfs dat de zelfbeheersing van een kind een betere voorspellende indicatie was voor financieel succes dan het IQ, de sociale achtergrond of de gezinsomstandigheden.

Hoe we ons concentreren vormt de sleutel tot het uitvoeren van wilskracht, zegt Mischel. Bij verzet tegen onmiddellijke behoeftebevrediging spelen drie onder-

MET DOELTREFFENDE
AANDACHT VOOR
ANDEREN
WORDEN MANAGERS
ALS VANZELF
LEIDERS,
ONGEACHT HUN
STATUS IN EEN
ORGANISATIE OF
DE MAATSCHAPPIJ



delen van cognitieve controle een rol. Om te beginnen het vermogen om je aandacht af te halen van een aanlokkelijk object. Ten tweede het vermogen om afleiding te weerstaan, zodat je niet opnieuw toch aandacht besteedt aan dat aanlokkelijke object. En ten derde het vermogen om je te concentreren op je toekomstige doel, en je voor ogen te houden hoe goed je je zult voelen wanneer je dat zult hebben bereikt. De kinderen van Dunedin werden als volwassenen misschien 'gegijzeld' door wie zij waren in hun jeugd, maar daar waren ze niet toe 'veroordeeld'. Concentratievermogen kun je namelijk ontwikkelen (zie kader 'Zelfbeheersing aanleren').

van Wisconsin heeft geconstateerd). In dat gebied liggen de verbindingen die ons eraan herinneren hoe goed we ons voelen wanneer we een doel bereiken waar we al lang naar streven. 'Praten over positieve doelen en dromen activeert delen van de hersenen die ervoor zorgen dat je je openstelt voor nieuwe mogelijkheden,' zegt Richard Boyatzis, een psycholoog aan Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio. 'Maar als je het gesprek ombuigt naar wat je moet doen om jezelf aan te pakken, vernauwen die hersendelen je ... Je hebt het negatieve nodig om te kunnen overleven, maar het positieve om te floreren.'

VERBREED JE BEWUSTZIJN

Net zoals een camera heel precies kan worden ingesteld op een specifiek punt of juist breder kan worden gericht op een panorama, kan ook de mens zijn aandacht richten op een specifiek punt of een breder blikveld. In een van de proeven waarmee open bewustzijn wordt gemeten krijgt een proefpersoon een reeks letters en cijfers te zien, bijvoorbeeld S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P. Als ze daarnaar kijken, valt de meeste mensen het eerste cijfer (4) wel op, maar daarna verliezen ze hun aandacht. Degenen die lang in open bewustzijn blijven, zien ook het tweede cijfer.

Om dat open bewustzijn te kunnen vasthouden, moet een leider iets doen wat bijna onnatuurlijk lijkt: hij of zij moet op zijn minst de bereidheid ontwikkelen om *niet* de controle te hebben, *niet* zijn/haar eigen mening te geven, en *geen* oordeel te vellen over anderen. Dit is niet zozeer iets wat je doelbewust *doet*, maar eerder een andere houding die je moet aannemen.

Je bereikt dat onder andere door positief te denken. Pessimisme vernauwt ons blikveld – positieve emoties, daarentegen, verbreiden onze aandacht en de mate waarin we open staan voor nieuwe en onverwachte dingen. Een eenvoudige manier om over te schakelen op positief denken is door jezelf de volgende vraag te stellen: 'Als alles perfect verliep in mijn leven, wat zou ik dan over tien jaar doen?' Waarom dat werkt? Omdat het linker prefrontale deel van je hersenen oplicht wanneer je in een goede stemming bent (iets wat de neurochirurg Richard Davidson van de universiteit

AANDACHT VOOR ANDEREN

Het woord *attention* ('aandacht') komt van het Latijnse 'attendere', dat 'reiken naar' betekent. Dit is een perfecte definitie voor '(geconcentreerde) aandacht voor anderen', wat de basis vormt voor empathie en voor het vermogen om relaties op te bouwen – de tweede en derde 'zuilen' van emotionele intelligentie.

Managers en bestuurders die echt aandacht kunnen hebben voor een ander zijn gemakkelijk te herkennen. Dat zijn de mensen die punten van overeenstemming weten te vinden, naar wie wordt geluisterd, en met wie anderen willen samenwerken. Zij ontpoppen zich als vanzelf als leider, ongeacht het niveau waarop ze formeel opereren in een organisatie of in de samenleving.

De triade van empathie

We hebben het meestal over empathie alsof het zou gaan om één enkele eigenschap. Maar als je goed kijkt waar leiders hun aandacht op richten wanneer ze empathie tonen, zijn er drie verschillende soorten te onderscheiden – en die zijn ieder van belang voor de effectiviteit van leiderschap:

- Cognitieve empathie – het vermogen om te begrijpen hoe een ander iets ziet
- Emotionele empathie – het vermogen om te voelen wat een ander voelt
- Empathische zorgzaamheid – het vermogen om aan te voelen wat een ander van jou nodig heeft.

Cognitieve empathie stelt een leider in staat om op een betekenisvolle manier te verduidelijken wat hij wil of

bedoelt. Deze vaardigheid is cruciaal om het beste te halen uit degenen aan wie je direct leiding geeft. Het ligt misschien niet voor de hand, maar cognitieve empathie betekent vooral dat je *nadenkt* over gevoelens, niet dat je ze direct *voelt*. Cognitieve empathie wordt gevoed door een onderzoekende natuur. Een succesvolle topmanager met deze eigenschap zei er ooit dit over: 'Ik wilde gewoon altijd alles te weten komen, iedereen met wie ik te maken had wilde ik begrijpen – waarom ze iets dachten, waarom ze iets deden, waar ze wat aan hadden en waaraan niet.' Cognitieve empathie vloeit echter ook voort uit zelfbewustzijn. De sturende circuits waarmee we nadenken over onze eigen gedachten en de gevoelens waarnemen die daardoor ontstaan, zorgen ervoor dat we dezelfde redenering toepassen op de gedachten van andere mensen wanneer we besluiten aandacht aan hen te besteden.

Emotionele empathie is belangrijk om effectief te zijn als mentor, goed met klanten om te gaan en de dynamiek in een groep te begrijpen. Dit komt uit oude delen van de hersenen onder de cortex – de amygdala, de hypothalamus, de hippocampus en de orbitofrontale cortex – die ons in staat stellen om snel te voelen zonder diep na te denken. Ze stemmen ons af op de ander door ons lichaam te prikkelen met de emotionele toestand van de ander. Met andere woorden: ik voel letterlijk jouw pijn, mijn denkpatronen lijken op die van jou wanneer ik jou een aangrijpend verhaal hoor vertellen. Tania Singer, hoofd van de afdeling neurowetenschap aan het Max Planck-instituut voor menselijke cognitie en hersenwetenschap in Leipzig, zegt hierover dit: 'Je moet je eigen gevoelens begrijpen om de gevoelens van anderen te kunnen begrijpen.' Om je vermogen tot emotionele empathie te kunnen activeren moet je twee soorten aandacht met elkaar verbinden: opzettelijke aandacht voor je eigen 'echo's' van de gevoelens van de ander, en een open bewustzijn ten aanzien van het gezicht, de stem en andere externe tekenen van emotie van die ander. (Zie kader 'Wanneer empathie moet worden aangeleerd'.) Empathische zorgzaamheid, die nauw verband houdt met emotionele empathie, stelt je in staat om niet alleen aan te voelen hoe mensen zich

voelen maar ook wat zij nodig hebben van jou. Dit is wat je verwacht van je arts, je levensgezel(lin) – en je baas. De wortels van empathische zorgzaamheid liggen in het zenuwcellencircuit dat de aandacht van ouderen voor hun kinderen stuurt. Let maar eens op waar mensen naar kijken wanneer iemand een ruimte binnenkomt met een schattige baby op de arm; dan zie je moederlijke hersencentra acuut in actie springen.

Volgens één theorie over wat er zich in de hersenen afspeelt, wordt de respons geprikkeld in de amygdala door de radar die de hersenen heeft voor gevaar en in de prefrontale cortex doordat er oxytocine vrijkomt, de chemische stof voor zorgzaamheid. Dit betekent dat empathische zorgzaamheid twee kanten heeft. We ervaren de nood waarin de ander verkeert intuïtief aan als onze eigen nood. Maar wanneer we besluiten of we de ander willen helpen, wegen we doelbewust af hoe belangrijk het welzijn van die ander voor ons is.

Het is heel belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen die intuïtieve en doelbewuste kant. Als je je te veel laat leiden door gevoelens van sympathie voor de ander, kun je daar zelf onder gaan lijden. In de zorg kan dit ertoe leiden dat het steeds zwaarder wordt om mededogen op te brengen voor de patiënt of cliënt. Bij topmanagers kan het ertoe leiden dat ze zich zorgen maken over mensen voor wie ze niets kunnen doen, of over omstandigheden waaraan ze niets kunnen veranderen. Het leidt alleen maar af. Wanneer je jezelf echter probeert te beschermen door dergelijke gevoelens de kop in te drukken, kun je je empathie verliezen. Empathische zorgzaamheid vereist dat we onze persoonlijke nood beheersen zonder afgestompt te raken voor de nood van anderen. (Zie kader 'Wanneer empathie moet worden beheerst'.)

Bovendien lijken sommige onderzoeken in gecontroleerde onderzoekssituaties erop te wijzen dat een juiste toepassing van empathische zorgzaamheid cruciaal is om een moreel oordelen te kunnen vellen. Uit hersenscans is gebleken dat bij proefpersonen die luisterden naar verhalen van mensen die fysiek pijn hadden geleden onmiddellijk de eigen hersendelen werden geactiveerd

DECENNIA AAN
ONDERZOEK LATEN
ZIEN DAT
WILSKRACHT
ONGELOOFLIJK
BELANGRIJK IS
VOOR SUCCESVOL
LEIDERSCHAP

die dergelijke pijn registreren. Luisterde de proefpersoon echter naar verhalen over psychisch lijden, dan werden de hogere hersendelen die betrokken zijn bij empathische zorgzaamheid veel trager geactiveerd. Het kost enige tijd om de psychologische en morele dimensies van een bepaalde situatie te doorgronden. Naarmate we meer afgeleid zijn, lukt het ons minder goed om de subtielere vormen van empathie en mededogen op te brengen.

Relaties opbouwen

Sociaal ongevoelige mensen zijn gemakkelijk te herkennen – althans, voor anderen. Ze zijn sociaal onbekwaam. De CFO die technisch competent is maar sommige mensen koeieneert, anderen buitensluit en weer anderen voortrekt – maar die, zodra jij hem erop wijst wat hij zojuist heeft gedaan, een ander de schuld geeft, boos wordt of vindt dat jij het probleem bent. Zo iemand gedraagt zich niet opzettelijk als een zak; hij beseft gewoon volstrekt niet waar hij tekortschiet.

Sociale gevoeligheid lijkt verband te houden met cognitieve empathie. Cognitief empathische managers presteren bijvoorbeeld beter in buitenlandse opdrachten. Dat komt waarschijnlijk doordat zij zich snel de impliciete regels en unieke manieren van denken van een andere cultuur weten eigen te maken. Met aandacht voor de sociale context kunnen we in iedere situatie vaardig optreden, instinctief het universele algoritme voor etiquette volgen en ons zodanig gedragen dat anderen zich op hun gemak voelen bij ons. (Vroeger zouden we dit misschien ‘goede manieren’ hebben genoemd.)

Het circuit aan zenuwcellen dat samenkomt bij de voorste hippocampus interpreteert de sociale context en zorgt ervoor dat we ons intuïtief anders gedragen in de omgang met studiegenoten dan bijvoorbeeld met familie en collega’s, om maar eens wat te noemen. Samen met de overwegingen die worden gemaakt in de prefrontale cortex onderdrukt dit de impuls om iets te doen wat ongepast is. Daarom wordt in een van de hersentesten op contextgevoeligheid de functie van de hippocampus bekeken. De neurochirurg Richard Davidson van de universiteit van Wisconsin denkt dat er bij mensen met een goed oog voor sociale omstandigheden meer activiteit en verbindingen zijn tussen de hippocampus en de prefrontale cortex dan bij mensen die sociaal steeds uit de toon vallen.

Dezelfde circuits in de hersenen zijn misschien aan het werk wanneer we de verbanden in een groep in kaart brengen, iets wat ons greep geeft op relaties in netwerken. Invloedrijke mensen in een organisatie voelen niet alleen persoonlijke relaties goed aan, maar zien ook wiens stem telt in de organisatie. Zij kunnen dan proberen om vooral die mensen te overtuigen, in de wetenschap dat zij op hun beurt weer veel anderen achter zich zullen krijgen. Maar er is een probleem. Uit onderzoek blijkt dat het vermogen om relaties in te schatten en te onderhouden als het ware psychische slijtage oploopt naarmate mensen klimmen in een organisatie en meer macht krijgen. De psycholoog Dacher Keltner van Berkeley heeft onderzoek gedaan naar ontmoetingen tussen mensen van verschillende status. Mensen met een hogere status bleken in het contact met mensen op een lager statusniveau stelselmatig minder aandacht te besteden aan de ander, de ander vaker te onderbreken en het gesprek vaker te monopoliseren.

Aandacht blijkt zelfs een duidelijke aanwijzing te geven voor machtsrelaties en hiërarchie: hoe langer persoon A wacht om te reageren op persoon B, des te groter de relatieve macht van persoon A. Breng de responstijd in de hele organisatie in kaart en je krijgt een opmerkelijk accuraat beeld van de sociale posities. De chef laat e-mails urenlang onbeantwoord; mensen lager in de organisatie reageren binnen enkele minuten. Dit is zelfs zo voorspelbaar dat er aan Columbia University een algoritme voor is ontwikkeld: geautomatiseerde detectie van de sociale hiërarchie (*automated social hierarchy detection*). Geheime diensten zouden dit naar verluidt toepassen op groepen vermeende terroristen om in kaart te brengen hoe de onderlinge machtsverhoudingen liggen en wie er de leiding hebben.

Waar het echter om gaat, is dit: waar wij onszelf zien op de sociale ladder bepaalt hoeveel aandacht wij besteden aan anderen wanneer we er niet bijilstaan. Dit moet een waarschuwing zijn voor topmanagers. Zij moeten immers zo goed mogelijk kunnen reageren op snel veranderende concurrentiesituaties. Dan is het belangrijk om zoveel mogelijk verschillende ideeën en talent in de organisatie aan te boren. Als zij in zo’n situatie niet doelbewust hun aandacht verleggen, missen zij misschien door een ‘natuurlijke neiging’ om niet ‘naar beneden’ te kijken de slimme ideeën die lager in de organisatie ontstaan.

ZELFBEHEERSING AANLEREN

Heel snel: hier een klein testje op cognitieve controle – in welke richting wijst de middelste pijl in elke rij?

→ → → ← ←

→ ← ← ← ←

→ → ← → →

Dit is de zogeheten Eriksen Flanker-toets waarmee wordt gemeten of iemand snel is afgeleid. Wanneer deze test in een laboratorium wordt afgenomen, kunnen verschillen van een duizendste van een seconde worden waargenomen in de snelheid waarmee de proefpersonen zien welke kant de middelste pijlen uitwijzen. Hoe sterker hun cognitieve controle, des te minder gauw ze zijn afgeleid.

Cognitieve controle kan al worden versterkt met uiterst simpele interventies, zoals een spelletje Simon Says ('commando pinkelen') of *Red Light* – iedere oefening waarbij je op commando moet stoppen. Uit onderzoek blijkt dat bij een kind dat beter wordt in Stoelendans ook de prefrontale 'bedrading' voor cognitieve controle sterker wordt.

Een vergelijkbaar eenvoudig principe ligt ten grondslag aan een methode voor sociaal en emotioneel leren (SEL) die in Amerikaanse scholen wordt gebruikt om de cognitieve controle van de leerlingen te ontwikkelen. Wanneer leerlingen te maken krijgen met een lastig probleem, wordt hun verteld om aan een verkeerslicht te denken. Het rode licht betekent: stop, kalmeer jezelf, denk eerst na voordat je wat doet. Het oranje licht betekent: kalm aan, denk na over verschillende mogelijke oplossingen. Het groene licht betekent: breng een plan in praktijk en kijk hoe het uitpakt. Deze manier van denken helpt de kinderen om over te schakelen van impulsen gedreven door de amygdala naar doelbewust prefrontaal gestuurd gedrag.

Volwassenen zijn nooit te oud om ook deze zenuwcellencircuits te versterken. Dagelijkse oefening in *mindfulness* werkt op dezelfde manier als Stoelendans

en SEL. Je concentreert je op je ademhaling en oefent je erin om je gedachten en gevoelens waar te nemen zonder dat je je erdoor laat meeslepen. Wanneer je opmerkt dat je gedachten afdwalen, concentreer je je gewoon weer op je ademhaling. Het klinkt eenvoudig, maar probeer dit maar eens tien minuten uit en je zult ontdekken dat het oefening vergt.

AANDACHT VOOR DE WIJDERE OMGEVING

Leiders die sterk gericht zijn op de buitenwereld kunnen niet alleen goed luisteren maar ook goed vragen stellen. Dit zijn de visionairs die de breedte van de consequenties van lokale beslissingen aanvoelen. Dit zijn de mensen die zich verbeelden hoe de keuzen die zij vandaag maken in de toekomst zullen uitpakken. Zij staan ervoor open dat gegevens die op het oog niets met elkaar te maken hebben toch, op een verrassende manier, relevant kunnen

zijn voor hun speerpunten. Melinda Gates gaf daar een sterk voorbeeld van toen zij in het tv-programma *60 Minutes* vertelde dat haar man iemand was die een heel boek over kunstmest zou lezen. Waarom kunstmest, vroeg Charlie Rose. Voor Bill Gates was het verband evident. Hij is voortdurend op zoek naar technologische ontwikkelingen waarmee op grote schaal mensenlevens kunnen

worden gered. 'Een paar miljard mensen zouden sterven als er geen kunstmest was uitgevonden,' antwoordde hij.

Concentreren op strategie

In iedere cursus strategie van een business school worden de twee hoofdelementen ervan behandeld: benut je huidige concurrentievoordeel (exploitatie) en zoek naar nieuwe voordelen (exploratie). Bij 63 ervaren managers uit het bedrijfsleven is met behulp van hersenscans onderzocht wat er in de hersenen gebeurt wanneer zij nadachten over een van deze twee elementen of van het ene op het andere overschakelden. Zoals verwacht vroeg exploitatie om concentratie op de uit te voeren taak. Voor exploratie was open bewustzijn nodig, om nieuwe mogelijkheden te kunnen zien. Exploitatie gaat echter gepaard

'VEEL INFORMATIE LEIDT TOT EEN GEBREK AAN AANDACHT'

*Nobelprijswinnaar Economie
Herbert Simon (1971)*

met hersenactiviteit voor verwachting en beloning; met andere woorden, het voelt goed om aan iets te werken dat je kent. Om te gaan exploreren (verkennen) moeten we ons opzettelijk cognitief inspannen – we moeten moeite doen om ons los te maken van de routine, zodat we onze gedachten kunnen laten dwalen en nieuwe wegen kunnen inslaan.

Wat weerhoudt ons ervan om die moeite te doen? Slaapgebrek, alcohol, stress en psychische overbelasting zijn allemaal van invloed op de ‘executieve circuits’ die worden ingezet om die cognitieve omschakeling tot stand te brengen. Om te kunnen innoveren moeten we aanhoudend aandacht besteden aan onze omgeving. Dat vraagt om een aaneengesloten hoeveel tijd waarin we reflecteren en ons opnieuw concentreren.

Innovatiebronnen

We leven in een tijd waarin zowat iedereen de beschikking heeft over dezelfde informatie. Nieuwe waarde creëren betekent nu: ideeën op nieuwe manieren aan elkaar koppelen en slimme vragen stellen om nieuwe kansen aan te boren. Vlak voordat we een creatief inzicht hebben, vertonen de hersenen een piek in gammagolven van een derde van een seconde. Dit duidt op gelijktijdige activering van hersencellen die ver van elkaar liggen. Hoe meer zenuwcellen tegelijkertijd ‘afgaan’, des te hoger de piek. Het moment suggereert dat er een nieuw netwerk van zenuwcellen ontstaat, dat vermoedelijk een nieuwe associatie tot stand brengt.

Het zou echter een overdrijving zijn om die gammagolven te zien als het geheim van creativiteit. Een klassiek model schetst de belangrijke rollen die de verschillende soorten aandacht spelen bij creativiteit. Allereerst bereiden we ons denken voor door allerlei relevante informatie te verzamelen. Vervolgens wisselen we geconcentreerd nadenken over het probleem af met vrijelijk dwalend denken. Deze activiteiten kunnen grofweg als volgt worden vertaald: waakzaamheid – terwijl we ons verdiepen in allerlei soorten informatie blijven we alert op alles wat ook maar relevant kan zijn voor het gegeven probleem; selectieve aandacht voor de specifieke creatieve uitdaging; en open bewustzijn, waarbij we ons denken overgeven aan vrije associaties en de oplossing spontaan laten ontstaan. (Daarom krijgen mensen ook zo vaak nieuwe ideeën onder de douche of tijdens een wandeling of het joggen.)

Systeembesef: een twijfelachtig geschenk

Als je mensen heel even een foto laat zien met daarop een groot aantal punten en hen vraagt om te schatten hoeveel het er zijn, zitten de sterke systeemdenkers er het dichtste bij. Deze vaardigheid kom je tegen bij mensen die goed zijn in programmeren en het ontwerpen van assemblagelijnen, matrixorganisaties of interventies om falende ecosystemen te redden. Het is een geschenk van formaat als je dit hebt. We leven immers allemaal in buitengewoon complexe systemen. De psycholoog Simon Baron-Cohen van de universiteit van Cambridge (een neef van Sacha²) maakt echter de volgende kanttekening: bij een klein maar significant aantal mensen gaat een sterk systeembesef gepaard met een tekort aan empathie. Dat wil zeggend dat zij niet aanvoelen wat andere mensen denken en voelen, en daarmee sociale situaties niet goed kunnen inschatten. Dit betekent dat mensen met een bovengemiddeld inzicht in systemen weliswaar waardevol zijn voor een organisatie, maar niet noodzakelijkerwijs ook effectief zijn als leider.

Een directielid bij een bank vertelde me dat hun organisatie een aparte loopbaanladder had ingevoerd voor systeemanalisten. Zo konden zij louter op de kracht van hun systeemcapaciteiten klimmen in status en salaris. Op die manier kan de bank naar behoefte een beroep op hen doen, terwijl ze haar leiders uit een andere groep werft – de mensen met emotionele intelligentie.

WANNEER EMPATHIE MOET WORDEN AANGELEERD

Emotionele empathie kan worden ontwikkeld. Dat is de conclusie uit een onderzoek van Helen Riess* onder artsen. Om artsen naar zichzelf te laten kijken, stelde Riess een programma op waarin de artsen leerden zich te concentreren (door middel van een diepe, diafragmatische ademhaling) en wat meer afstand te nemen. Ze leerden een interactie met een andere persoon te beschouwen alsof ze er, als het ware, ‘boven zweefden’ en niet ‘omgeven’ waren door hun eigen gedachten en gevoelens. ‘Als je je eigen betrokkenheid opschort om te observeren wat er gebeurt krijg je een mentaal besef van de interactie, maar zonder dat je vervalt in louter reactief gedrag,’ aldus Riess. ‘Je merkt dan op of

je lichaam geagiteerd of in balans is. Je ziet wat er in de gegeven situatie gebeurt.’ Als een arts bijvoorbeeld merkt dat zij geïrriteerd is, kan dat een signaal zijn dat de patiënt ook ergens mee zit.

Als je echt niet weet waar je het zoeken moet in een interactie, kun je je emotionele empathie op gang helpen door net zo lang te doen alsof totdat je het echt doet, zegt Riess. Als je zorgzaam gedrag vertoont, door mensen in de ogen te kijken en aandacht te besteden aan hoe zij kijken, kun je je nauwer bij hen betrokken gaan voelen.

* Hoofd van het *Empathy and Relational Science Program* aan het Massachusetts General Hospital in Boston.

DE COMBINATIE VAN DE VERSCHILLENDE SOORTEN AANDACHT

Voor wie niet in een hokje wil worden gestopt, zal de boodschap helder zijn. Een leider met focus is niet iemand die zich enkel op de drie topprioriteiten van het jaar concentreert. Hij is ook niet de meest briljante systeemdenker. En hij is evenmin degene die het beste past bij de bedrijfscultuur. De leider met focus is iemand die het volledige scala van de eigen aandacht beheerst: in contact met de eigen gevoelens, controle over impulsen, besef van het beeld dat anderen van hem of haar hebben, inzicht in hetgeen zij van hem of haar nodig hebben, in staat om afleiding buiten te sluiten, en tevens in staat om vrijelijk en zonder vooringenomenheden de eigen gedachten te laten dwalen. Dit is een uitdaging. Maar leiderschap is nu eenmaal geen simpele invuloefening; anders zouden er wel veel meer grote leiders zijn. Praktisch iedere vorm van concentratie kan worden versterkt. Dit vraagt niet zozeer om talent als wel om toewijding: de bereidheid om de aandachtscircuits van de hersenen te oefenen, net zoals we onze analytische vaardigheden of andere delen van het lichaam trainen.

Het verband tussen aandacht en uitstekende prestaties blijft meestal verborgen. Aandacht ligt echter aan de basis van de meest essentiële vaardigheden van een leider: emotionele, organisatorische en strategische intelligentie. Bovendien staat aandacht als nooit tevoren onder druk. We krijgen tegenwoordig allemaal een niet

WANNEER EMPATHIE MOET WORDEN BEHEERST

Met controle over de impuls om ‘mee te voelen’ met een ander kun je betere beslissingen nemen wanneer je verstikt dreigt te worden door de emotie van die ander. Als wij zien dat iemand zich prikt aan een speld, reageren onze hersenen daarop met een signaal: onze eigen pijncentra weerspiegelen de pijn van die ander. Artsen in opleiding leren dergelijke automatische reacties echter uit te bannen. Zij verdoven als het ware hun aandacht. Deze verdoving lijkt te worden toegediend door de temporaal-pariëtale gebieden van de prefrontale cortex, een gebied dat de aandacht bevordert door emotie uit te schakelen. Dat is wat er in de hersenen gebeurt wanneer je afstand neemt van anderen juist om je kalmte te bewaren zodat je hen kunt helpen. Datzelfde netwerk van zenuwcellen komt in actie wanneer we in een emotioneel geladen omgeving worden geconfronteerd met een probleem en we ons moeten concentreren om een oplossing te kunnen bedenken. Als je met iemand praat die overstuur is, helpt dit systeem je om verstandelijk het standpunt van de ander te begrijpen doordat je van emotionele empathie (van hart tot hart) overschakelt op cognitieve empathie (van hoofd tot hart).

aflatende stroom aan gegevens te verwerken. Dit leidt tot slordige gewoonten in een poging tijd te winnen: binnenkomende e-mails worden geschift op het onderwerp dat vermeld staat in de kop, voicemailen worden niet afgeluisterd, memo's en verslagen worden slechts vluchtig ingezien. Dit soort gewoonten maakt ons minder effectief. Bovendien hebben we door de enorme aantallen niet de tijd om goed na te denken over wat al die berichten werkelijk betekenen. Dit werd ruim veertig jaar geleden al voorzien door Herbert Simon, drager van de Nobelprijs voor Economie. Informatie ‘slurpt de aandacht van de ontvanger op,’ schreef hij in 1971. ‘Veel informatie leidt daardoor tot gebrek aan aandacht.’

Mijn doel is hier om aandacht centraal te stellen, zodat u uw aandacht kunt richten op datgene waaraan u op gegeven moment aandacht moet besteden. Krijg greep op uw aandacht, en u bepaalt waar u zelf en uw organisatie zich op concentreren.

Noten

1. 'Executieve functies' (EF) zijn de hogere controlefuncties van de hersenen die een aantal verschillende deelfuncties omvatten. Norman & Shallice (1986) onderscheiden vijf soorten situaties waarin gewone routinematige activatie van gedrag niet volstaat en deze executieve functies nodig zijn om tot een optimale prestatie te komen: (a) situaties die planning en besluitvorming resp. (b) bijsturing en foutencorrectie van gedrag vereisen, (c) nieuwe vormen van gedrag of reeksen van handelingen, (d) gevaarlijke of technisch moeilijke situaties, (e) situaties waarbij vast(e) gedrag/gewoonten moeten worden doorbroken (noot v. vert.; bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Executieve_functies, ingezien 2.4.2014).
2. Sacha Noam Baron Cohen: Brits komiek, o.a. bekend van zijn typetjes Ali G en Borat (noot v. vert.).

Literatuur

Norman, D.A. & T. Shallice (1986). 'Attention to Action: willed and automatic control of behavior'. In R.J. Davidson, G.E. Schwartz & D. Shapiro (red.), *Consciousness and self regulation*, Vol. 4, New York: Plenum, pp 1-18. (toevoeging vert.)

Over de auteur

Daniel Goleman is mededirecteur van het Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations aan de Rutgers-universiteit in New Jersey. Hij publiceerde onlangs *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (HarperCollins, 2013).



Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The focused leader', by Daniel Goleman, in the December 2013 issue of the Harvard Business Review, vol. 91, issue 12, pp. 51-60. © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.