

Inhoud

Inleiding 7

Is emotionele intelligentie een aparte
verzameling bekwaamheden? 11

Zelfbewustzijn 20

De juiste hersentoestand voor de
taak 24

De creatieve hersenen 27

Zelfbeheersing 35

Het hanteren van stress 42

Motivatie: wat ons beweegt 50

Optimaal presteren 56

De sociale hersenen 70

De sociale hersenen online 77

Verskillende soorten empathie 82

Sekseverschillen 86

De schaduwzijde 89

Het ontwikkelen van emotionele
intelligentie 92

Sociaal-emotioneel leren 97

Noten 103

Inleiding

In 1995, net voor de verschijning van mijn boek *Emotionele intelligentie*, realiseerde ik me dat ik geslaagd zou zijn als ik op een dag twee vreemden met elkaar zou horen praten en als een van hen de term ‘emotionele intelligentie’ zou gebruiken en de ander zou begrijpen wat die term betekende. Dit zou erop wijzen dat het begrip emotionele intelligentie, of EI (de term waaraan ik de voorkeur geef boven de popularisatie EQ) een ‘meme’ was geworden, een nieuw idee dat in de cultuur was opgenomen. Op dit moment heeft EI deze verwachting veruit overtroffen: het is een krachtig model gebleken voor scholing in sociaal-emotioneel leren en wordt erkend als basisingrediënt van superieur leiderschap en als werkzame factor in een vervullend bestaan.

Bij het schrijven van *Emotionele intelligentie* plukte ik de vruchten van tien jaar recent onderzoek over de hersenen en emoties. Ik gebruikte het begrip emotionele

intelligentie als kader om aandacht te vragen voor een nieuw onderzoeksgebied: de affectieve neurowetenschap. Het onderzoek naar de hersenen en ons emotionele en sociale leven is na de voltooiing van dat boek niet stil blijven staan; in de afgelopen jaren is het eerder in een stroomversnelling geraakt. Ik heb nieuwe uitkomsten van dit onderzoek gerapporteerd in mijn boeken *Sociale intelligentie* en *Het nieuwe leiderschap* en in een reeks artikelen in de *Harvard Business Review*.

In dit boek wil ik deze rapportage voortzetten door enkele belangrijke onderzoeksresultaten te presenteren die ons begrip van emotionele intelligentie en de toepassing daarvan uitbreiden. Het gaat daarbij niet om een uitputtende technische bespreking van wetenschappelijke gegevens, maar om de overdracht van nieuwe inzichten die in de praktijk kunnen worden toegepast.

Ik zal de volgende onderwerpen bespreken:

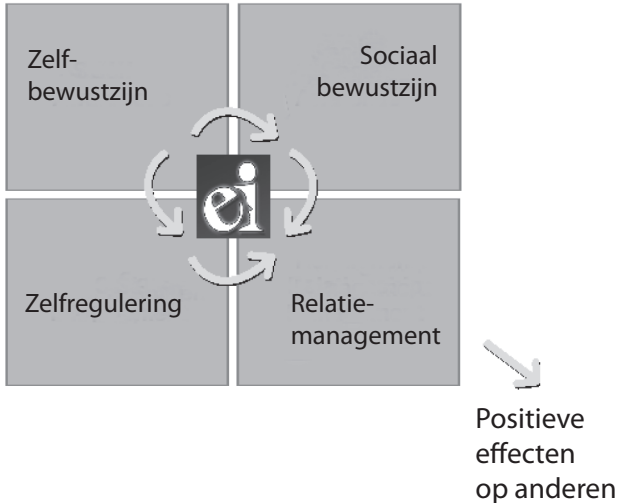
- de grote vraag die vooral in academische kringen wordt gesteld: bestaat er zoiets als emotionele intelligentie die verschilt van IQ?;
- de ethische radar van de hersenen;
- de neurale dynamiek van creativiteit;
- de hersencircuits voor energie, volharding en motivatie;
- de hersentoestanden die ten grondslag liggen aan optimaal presteren en hoe deze versterkt kunnen worden;
- de sociale hersenen: afstemming, resonantie en interpersoonlijke chemie;

- hersenen 2.0: ons brein op het net;
- verschillende soorten empathie en kernverschillen tussen de seksen;
- de schaduwzijde: sociopathie;
- neurale lessen voor het coachen en versterken van bekwaamheden op het gebied van emotionele intelligentie.

Er zijn drie veelgebruikte modellen van emotionele intelligentie, elk met zijn eigen verzameling toetsen en meetinstrumenten. Eén model is afkomstig van Peter Salovey en John Mayer, die het begrip emotionele intelligentie als eersten hebben voorgesteld in hun baanbrekende artikel uit 1990.¹ Een tweede model is dat van Reuven Bar-On, die een belangrijke rol heeft gespeeld bij het stimuleren van onderzoek op dit gebied.²

Het derde model is mijn eigen model, dat het meest uitvoerig is beschreven in *Het nieuwe leiderschap* (het boek dat ik geschreven heb met mijn collega's Annie McKee en Richard Boyatzis). Op dit moment bestaan er nog verschillende andere EI-modellen, en aan nog andere wordt gewerkt. Dit geeft een goed beeld van de vitaliteit van dit onderzoeksgebied.³

Het kader van emotionele intelligentie



Emotionele intelligentie – model van Goleman

De meeste elementen van elk model van emotionele intelligentie passen in deze vier generieke domeinen: zelfbewustzijn, zelfregulering, sociaal bewustzijn en relatiemanagement.

Is emotionele intelligentie een aparte verzameling bekwaamheden?

Dit is de eerste grote vraag: is emotionele intelligentie iets anders dan IQ?

Mijn eerste vermoeden dat IQ op zich misschien niet al het succes in een loopbaan kon verklaren kwam bij me op tijdens mijn eerste jaar als student. Ik had een medestudent in mijn studentenhuis met uitzonderlijke scores op zijn toelatingstest en op vijf *advanced placement tests*. Vanuit een academisch gezichtspunt was hij briljant. Maar hij had een probleem: hij was volstrekt niet gemotiveerd. Hij ging nooit naar college, kwam pas rond het middaguur zijn bed uit en maakte nooit zijn opdrachten af. Het kostte hem acht jaar om zijn bachelordiploma te halen en op dit moment is hij werkzaam als consultant. Hij is geen top-presteerder, staat niet aan het hoofd van een grote organisatie en is geen uitblinkende leider. Ik zie nu in

dat het hem ontbrak aan enkele belangrijke vaardigheden op het gebied van emotionele intelligentie, met name zelfbeheersing.

Howard Gardner, een vriend uit mijn studietijd, heeft de aanzet gegeven tot een discussie over verschillende soorten intelligentie naast IQ toen hij in de jaren tachtig van de vorige eeuw schreef over meervoudige intelligenties.⁴ Howards uitgangspunt was dat een intelligentie pas als een afzonderlijke verzameling bekwaamheden beschouwd kan worden als hij gebaseerd is op een specifieke combinatie van hersengebieden die deze intelligentie besturen en reguleren.

Sindsdien zijn er specifieke circuits voor emotionele intelligentie vastgesteld in een baanbrekend onderzoek van een andere oude vriend, Reuven Bar-On (door een toevallige omstandigheid had ik op de zondagschool nog les van zijn moeder gehad). Bar-On werkte met een van de momenteel meest vooraanstaande groepen hersenonderzoekers, onder leiding van Antonio Damasio, aan de medische school van de Universiteit van Iowa.⁵ Ze maakten gebruik van de gouden standaard in de neuropsychologie voor het vaststellen van hersengebieden in verband met specifieke gedragsvormen en mentale functies: onderzoek naar hersenletsel. Ze onderzochten patiënten met hersenletsel in welomschreven gebieden door de locatie van het letsel in verband te brengen met de daarvoor veroorzaakte aangetaste of verloren gegane vermogens bij de patiënt. Op grond van deze beproefde neurologische methode ontdekten Bar-On en zijn medeonderzoekers verschillende hersengebieden die

van doorslaggevend belang zijn voor de uitoefening van emotionele en sociale intelligentie.

Het onderzoek van Bar-On bewijst overtuigend dat emotionele intelligentie berust op andere hersengebieden dan iq. Onderzoeksresultaten aan de hand van andere methoden leiden tot dezelfde conclusie.⁶ Met elkaar maken deze gegevens duidelijk dat er voor emotionele intelligentie specifieke hersencentra bestaan die deze groep van menselijke vaardigheden onderscheiden van academische (verbale, mathematische en ruimtelijke) intelligentie – of IQ, zoals deze zuiver cognitieve vaardigheden bekendstaan – en van persoonlijkheidskenmerken.