

INHOUD

| | |
|--|----|
| Inleiding | 7 |
| 1 Van IQ naar EQ | 11 |
| 2 Het emotionele brein | 15 |
| 3 De aard van emotionele intelligentie | 21 |
| 4 Emotionele intelligentie op de werkvloer | 37 |
| 5 Leiderschap uit het hart | 51 |
| 6 De kunst van het feedback geven | 62 |
| 7 Aandacht | 68 |
| | |
| Over Daniel Goleman | 77 |
| Verder lezen | 79 |

INLEIDING

Halverwege de jaren negentig werd psycholoog Daniel Goleman in één klap beroemd met zijn bestseller *Emotionele intelligentie*. Hoewel het begrip emotionele intelligentie onder psychologen bekend was, zette hij het definitief op de kaart. Het ‘emotiequotiënt’ of EQ vulde een gat dat psychologen al langer constateerden, namelijk dat een hoog IQ geen garantie biedt op een gelukkig en succesvol leven. Eigenschappen als doorzettingsvermogen, zelfvertrouwen en motivatie brengen ons verder dan schoolcijfers en universiteitsdiploma’s.

Voordat zijn boek in 1995 uitkwam, hoopte Goleman nog dat hij misschien op een dag twee mensen over emotionele intelligentie zou horen praten die de betekenis daadwerkelijk begrepen. Dat bleek een understatement: de term werd gemeengoed. Miljoenen lezers over de hele wereld – docenten, coaches, beleidsmedewerkers en opvoeders – verwelkomden de theorie erachter. Er ontstond zelfs een levendige handel in EQ-tests. ‘Van topambtenaren tot de nationale schaatsploeg en BN’ers, iedereen meet tegenwoordig zijn emotionele intelligentie,’ schreef *de Volkskrant* destijds. Goleman zelf zag daar weinig in. Anders dan IQ is EQ (of EI, zoals de auteur het begrip emotionele intelligentie zelf afkort) geen vaststaand gegeven, maar een set vaardigheden die je kunt ontwikkelen.

Wat Goleman het meest verraste was de belangstelling uit het bedrijfsleven. In zijn boek ging hij vooral in op wat ouders en scholen konden leren van de nieuwe wetenschappelijke inzichten over de werking van emoties en het brein. Emotionele vaardigheden bereiden kinderen beter voor op het leven dan louter intellectuele kennis, was zijn boodschap. Slechts één hoofdstuk was gewijd aan het nut van emotionele intelligentie voor managers. Niettemin vond het zaketijdschrift *Harvard Business Review* emotionele intelligentie een baanbrekend concept dat weleens het nieuwe paradigma voor het bedrijfsleven kon worden. De redactie van het blad vroeg Goleman meer over het onderwerp te schrijven. Zijn artikel ‘What Makes a Leader’ uit 1998 werd al snel een van de best gelezen stukken uit de geschiedenis van de *Harvard Business Review*.

Om het bedrijfsleven beter van dienst te zijn, werkte Goleman zijn theorie over wat het betekent om emotioneel intelligent te zijn uit tot een model met emotionele vaardigheden en competenties die uitblinkers op de werkvloer kenmerken. Dat resulteerde in de boeken *Emotionele intelligentie in de praktijk* (1998) en *Het nieuwe leiderschap* (2002). Bedrijven gingen er massaal mee aan de slag, met name bij de screening, selectie en coaching van leidinggevenden.

Maar het belang van emotionele intelligentie reikt veel verder en blijft actueel in een tijd waarin wereldleiders worstelen met hun rol, overnames en reorganisaties aan de orde van de dag zijn, onze aandachtsspanne onder druk staat en politici zich afvragen hoe ze het tij kunnen keren in een samenleving die steeds egoïstischer, gewelddadiger en minder verdraagzaam wordt. Als er iets is waar onze tijd om vraagt, stelt Goleman, dan is het zelfbeheersing en

compassie, twee eigenschappen die de kern vormen van emotionele intelligentie. Emoties kunnen gemakkelijk de overhand nemen, waarschuwt hij, en dat gebeurt ook te vaak. Door er intelligenter mee om te gaan, krijgen respect, sympathie en zorgzaamheid meer kans. Hoofd en hart hebben elkaar nodig.

De kleine Goleman brengt de belangrijkste inzichten uit Golemans werk bijeen. Zo vormt *Emotionele intelligentie* de basis voor de hoofdstukken 1 en 2 ('Van IQ naar EQ' en 'Het emotionele brein'). Van *Emotionele intelligentie in de praktijk*, de opvolger van Golemans bestseller, is gebruik gemaakt voor de hoofdstukken 3 en 4 ('De aard van emotionele intelligentie' en 'Emotionele intelligentie op de werkvloer'). De hoofdstukken 5 en 6, over leiderschap uit het hart, zijn ontleend aan *Over leiderschap*. En voor het laatste hoofdstuk, over het belang van aandacht, is geput uit *Aandacht. Het fundament van emotionele intelligentie*.

VAN IQ NAAR EQ

Tijdens een hete zomer halverwege de jaren zeventig stond Daniel Goleman te wachten bij een bushalte in New York. Het was zo'n zweterige dag die je knorrig maakt van onbehagen, herinnert de schrijver zich, maar de chauffeur van de bus die voor hem stopte leek er geen last van te hebben. 'Hé hallo, hoe gaat het?' vroeg hij vrolijk. Met dezelfde vriendelijke woorden en een innemende glimlach verwelkomde hij alle passagiers, maar vrijwel niemand beantwoordde zijn groet. Terwijl de chauffeur zijn bus door het drukke verkeer loodste, vertelde hij allerlei nieuwtjes. Wisten de mensen al dat het warenhuis uitverkoop hield? En hadden ze al gehoord dat in de bioscoop op de hoek een geweldige film in première was gegaan? Zijn enthousiasme werkte zo aanstekelijk dat de mensen in de bus een transformatie leken te ondergaan, merkte Goleman. Tegen de tijd dat ze hun bestemming hadden bereikt, was hun knorrigheid verdwenen en toen de chauffeur hun bij het uitstappen 'Tot ziens en nog een fijne dag!' toeriep, wensten ze hem lachend hetzelfde toe.

Goleman was kort daarvoor gepromoveerd in de psychologie. Toch had hij zijn medereizigers niet kunnen uitleggen hoe het kwam dat hun stemming tijdens de busrit overduidelijk verbeterde en dat de chauffeur daar de aanstichter van was. In zijn vak was weinig bekend over de werking van emoties; psychologen hielden zich tot dan toe voornamelijk bezig met gedrag. Daar kwam halverwege de jaren tachtig verandering in door de komst van *brain imaging*-technologie. Voor het eerst was het mogelijk om te zien wat er in onze hersenen gebeurt wanneer we denken, voelen en dromen. Deze technologie, die aanvankelijk bedoeld was om hersenaandoeningen in kaart te brengen, verschaftte inzicht in de werking van onze grijze cellen bij processen als besluitvorming, concentratie en planning, als we woedend worden of tot tranen toe geroerd zijn.

Dankzij neurobiologische technieken raakte het onderzoek naar emoties in een stroomversnelling. Dat stelde de wetenschap in staat om ons gevoelsleven preciezer in kaart te brengen en met gezag te spreken over de irrationele kanten van onze psyche: hoe het bijvoorbeeld komt dat we ons op sommige momenten niet kunnen beheersen en dingen doen waar we achteraf spijt van hebben, maar ook waarom onze intuïtie een betere raadgever is dan het verstand.

In zijn boek *Emotionele intelligentie* gidst Goleman de lezer langs tientallen wetenschappelijke onderzoeken om zijn betoog uiteen te zetten: dat de manier waarop we omgaan met onze emoties de sleutel vormt tot een gelukkig en succesvol bestaan. Twee inzichten hebben daaraan een belangrijke bijdrage geleverd. Het eerste inzicht is dat je uit iemands IQ niet kunt afleiden of hij het ver zal schoppen. In het meer dan honderdjarig bestaan van de IQ-test is veel onderzoek verricht naar de relatie tussen scores en succes.

Leerlingen en studenten met hoge cijfers worden later niet succesvoller in hun werk dan leeftijdgenoten die op school minder goed presteren. Ook halen ze niet meer voldoening uit het leven en zijn ze evenmin gelukkiger in de liefde of beter in vriendschappen. In het gunstigste geval, stelt Goleman, draagt iemands IQ ongeveer 20 procent bij aan zijn welzijn, aanzien en voorspoed. Andere factoren spelen dus een veel grotere rol. Naast afkomst, sociale omstandigheden, geluk en gezondheid – stuk voor stuk aspecten waar we nauwelijks invloed op hebben – zijn dat de vaardigheden die je helpen om door het leven te navigeren.

Er zijn talloze aanwijzingen dat mensen die emotioneel begaafd zijn op elk terrein in het leven een voorsprong hebben, stelt Goleman. Net als wiskunde of lezen is het gevoelsleven een gebied waar je meer of minder bedreven in kunt zijn en dus te beschouwen als een vaardigheid die oefening vereist. Toch hechten we in het onderwijs en ook daarbuiten nog steeds groot belang aan IQ en cognitieve prestaties. Volgens Goleman wordt het hoog tijd dat we meer waardering krijgen voor die andere vorm van intelligentie: onze emotionele slimheid. Daarom pleit hij ervoor om kinderen naast taal en rekenen ook te onderwijzen in *emotionele vaardigheden* als doorzettingsvermogen, motivatie, empathie en zelfbeheersing. Hun toekomst is immers te belangrijk om aan toeval over te laten. Bovendien raadt hij werkgevers en recruiters aan om bij de werving en selectie van personeel emotionele capaciteiten zwaarder te laten meewegen dan kennis en ervaring.

Het tweede inzicht is de ontdekking dat ons brein *flexibel* is. Lange tijd werd aangenomen dat de hersenen ‘af’ zijn wanneer een kind is volgroeid, maar uit onderzoek blijkt dat ook een volwassen brein zich voortdurend ontwikkelt.

Telkens als we iets nieuws leren, doen of waarnemen maakt ons brein neurale verbindingen (hersencellen) aan. Neuroplasticiteit, ofwel het vermogen van de hersenen om zich te herstellen en aan te passen, wordt beschouwd als een van de belangrijkste ontdekkingen van de afgelopen eeuw. Dat ons brein dynamisch is en we de bedrading ervan kunnen vernieuwen, betekent dat gewoontes en eigenschappen die we als aangeboren of aangeleerd beschouwen kunnen veranderen. Als je van nature zorgelijk of licht ontvlambaar bent, hoef je daar niet de rest van je leven onder gebukt te gaan. Je IQ is onveranderlijk, maar emoties zijn kwaliteiten en vaardigheden die je kunt trainen en verbeteren.

Waarom het belangrijk is om emotie en intelligentie te integreren en wat emotionele intelligentie precies behelst, komt verderop aan de orde. Eerst volgt een korte uitleg over wat emoties eigenlijk zijn en waartoe ze dienen.

HET EMOTIONELE BREIN

Op een dag reed Daniel Goleman over een bergpas toen een sneeuwbus opstak. Het zicht werd zo slecht dat hij de auto's voor hem niet meer kon zien. Acuut trapte hij op de rem, terwijl hij de rillingen over zijn rug voelde lopen en zijn hart als een razende tekeering. Langs de kant van de weg wachtte hij totdat de bus voorbij was. Toen hij na een halfuur zijn reis hervatte, zag hij nog geen honderd meter verderop dat twee auto's een botsing hadden veroorzaakt en ambulancepersoneel de inzittenden bijstond. Was hij doorgereden, dan zou hij waarschijnlijk op een van deze auto's zijn ingereden. Zijn angst, die hem tot voorzichtigheid dwong, had mogelijk zijn leven gered.

Voordat Goleman kon bedenken of het niet beter was om zijn auto aan de kant te zetten, had hij al gehandeld. Zijn hart nam het over van zijn hoofd. Op cruciale momenten als deze fungeren emoties als raadgevers en nemen ze de leiding. Volgens evolutiebiologen gebeurt dat om het lichaam voor te bereiden op een passende respons. Voor de prehistorische mens bestond het leven uit dreigingen:

roofdieren konden elk moment toeslaan; droogte en overstromingen leidden tot voedseltekorten. De juiste reactie betekende het verschil tussen voortbestaan of sterven. Weinig volwassenen werden ouder dan dertig jaar. Alleen de sterksten overleefden.

Gaandeweg ontwikkelde de mensheid een repertoire aan responsen die goed werkten en die sindsdien in ons zenuwstelsel gegrift zijn. Wanneer we oog in oog staan met problemen en taken die te belangrijk zijn om alleen aan het verstand over te laten, grijpen we terug op kant-en-klare plannen die ons door de evolutie zijn ingeprent om het leven het hoofd te bieden. Daarom trapte Golemans voet die dag op de rem. Zijn lichaam was zich bewust van mogelijk gevaar en koos uit de oeroude reacties vechten, vluchten of vermijden de laatste.

Emoties zijn in wezen oeroude reflexen die ons tot handelen aanzetten. Om het lichaam voor te bereiden op de juiste respons, brengt elke emotie een fysieke reactie op gang. Bijvoorbeeld:

- Bij *woede* versnelt de hartslag, komt adrenaline vrij en stroomt bloed naar de handen. Zo kunnen we sneller een wapen grijpen of uithalen naar een tegenstander en daardoor krachtdadig optreden.
- Bij *walging* trekken we de neus op en krult de bovenlip. Zo krijgt de mond meer ruimte om giftig eten uit te spugen. Doordat de neusgaten versmallen, kan een ongezonde geur moeilijker binnendringen.
- Bij *angst* stroomt er bloed naar de beenspieren en zorgt adrenaline voor extra energie, waardoor vluchten makkelijker wordt. Hormonen brengen het lichaam in staat van paraatheid, waardoor we de situatie aandachtig op-