



Inzicht in het brein, emotionele triggers en 'overname door de amygdala'

Door James A. Martin

Veel mensen voelen zich in deze tijd angstig. Talloze mensen over de hele wereld ervaren stress vanwege de pandemie: van de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Canada en Frankrijk tot Australië en Nieuw-Zeeland, blijkt uit dit **rapport**. In een **onderzoek van de Yale-universiteit** onder meer dan 5000 mensen, dat in het begin van de pandemie op wereldwijde schaal werd uitgevoerd, gebruikte zo'n 95% van de respondenten woorden als 'bang', 'bezorgd', 'angstig' en 'overweldigd' om hun huidige gevoelens te beschrijven.

Als je een hr-medewerker bent, een talentmanager of een recruiter die gesprekken voert met sollicitanten, heb je waarschijnlijk meer last van stress dan ooit. En voel je je misschien alleen. Deze twee gevoelens lijken elkaar te versterken. De eenzaamheid die thuiswerken met zich kan meebrengen, leidt tot hogere stressniveaus, zegt **Richard Boyatzis**, PhD, docent organisatorisch gedrag aan de Case Western Reserve-universiteit.

Stress op het werk kan vaak worden verminderd door prettige interpersoonlijke contactmomenten, zoals een praatje onderweg naar een vergadering, samen een kopje koffie drinken of borrelen na het werk, zegt Boyatzis. Dit is door thuiswerken en social distancing allemaal weggevallen. Daarnaast communiceren we voornamelijk via videoconferenties, e-mails en andere virtuele berichten, waardoor de empathie in iemands reactie soms niet helemaal overkomt. Dit kan het gevoel van afzondering versterken, voegt hij toe.

Hoewel steeds meer mensen geïnteresseerd zijn in emotionele intelligentie, is er ook verwarring over wat het concept precies inhoudt en hoe je het kunt toepassen op werkrelaties. Indeed vindt het, juist nu, belangrijk dat talentmanagers, hiring managers en hr-professionals EI als vaardigheid ontwikkelen in hun werk. Met dit e-book leren we je in korte tijd hoe je emotionele intelligentie kunt toepassen op het werk, en leggen we de wetenschap achter emoties uit. We hebben ook gespreken met internationale EI-experts, zoals Brackett, Boyatzis en **Michelle Nevarez**, de CEO en Chief Education Officer van Goleman EI. Aan de hand van deze inzichten en interviews leer je hoe je onze nieuwe stappen voor emotionele intelligentie kunt toepassen.

Step 1

Begrijpen wat emotionele intelligentie is

Als je emotioneel intelligent bent, herken je je emotionele triggers makkelijker en kun je beter naar je waarden handelen. En nog belangrijker: je leert de emotionele triggers en waarden van anderen te herkennen, waardoor je relaties op het werk beter worden. Uiteindelijk word je hierdoor zelfs beter in je werk, of je nu een team aanstuurt, onderhandelt met sollicitanten, samenwerkt met collega's, advies geeft aan hiring managers of je bezighoudt met recruitmentactiviteiten op topmanagementniveau.

Het concept 'emotionele intelligentie' bestaat al sinds halverwege de jaren zestig, maar wakte pas meer interesse vanaf de jaren negentig. Hoogleraren Peter Salovey (Yale) en John Mayer (Universiteit van New Hampshire) publiceerden in 1990 een baanbrekend **onderzoeksverslag** over EI waarmee de academische basis voor het concept werd gelegd. Het thema werd populairder dankzij schrijver en psycholoog Daniel Goleman, door zijn boek **'Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ'** uit 1995, dat 25 jaar later nog steeds een internationale bestseller is (het staat in **Duitsland** bijvoorbeeld sinds oktober 2020 op de vierde plek in de Amazon-lijst van boeken over persoonlijke psychologie).

Hoewel de interesse voor EI in de Verenigde Staten begon, bleef de rest van de wereld niet achter. Sterker nog: bij adviesbureau **Goleman EI**, aanbieder van coachingprogramma's en een online EI-training die samen met Daniel Goleman is ontwikkeld, zien ze juist meer deelnemers van buiten de VS. En die komen uit verschillende sectoren en werkvelden, zegt Nevarez, CEO van Goleman EI. Een van de klanten van het bedrijf is bijvoorbeeld de Zwitserse European Academy of Dermatology and Venereology (EADV). Eind 2019 bood Goleman EI, zowel op locatie als online, intensieve trainingen aan artsen die verbonden zijn aan de EADV. "De timing kon niet beter, want kort daarna stonden veel van deze artsen in de frontlinie op corona-afdelingen in hun eigen land", zegt ze. "Veel van hen lieten ons weten hoe waardevol de training is geweest."

Step 2

De 'overname door de amygdala' leren herkennen

Het pad naar emotionele intelligentie begint met inzicht in onze emoties en weten hoe je ze kunt beheersen. Het is nuttig om eerst iets te leren over hoe het brein omgaat met emoties.

Een emotionele trigger **is elke gebeurtenis die ongemak veroorzaakt**. Hierdoor ontstaan er reacties zoals boosheid, angst of verdriet. Onder in de hersenen bevindt zich een verzameling cellen die we de amygdala noemen (uitspraak: a-mieg-da-la). Die beheert onze emoties. **In de amygdala krijgen emoties een betekenis**, worden emoties opgeslagen en worden er associaties en reacties gevormd. Als de amygdala op een positieve manier wordt getriggerd, ervaren we positieve emoties. Als er iets negatiefs wordt waargenomen, geeft de amygdala aan de rest van de hersenen en het lichaam een signaal af dat er sprake is van een bedreiging. Hiermee wordt een **fysiologische reactie** opgewekt.

Emotionele triggers kunnen leiden tot iets wat Goleman een 'overname door de amygdala' noemt: een impulsieve, vaak overweldigende reactie die niet in verhouding staat tot de emotionele trigger die hem heeft veroorzaakt.

Wetenschappelijk gezegd: tijdens een overname door de amygdala raken we de neurale route naar onze prefrontale cortex kwijt, het deel van het brein dat over logica gaat en dat ons helpt het grotere geheel te zien. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat als je ooit plotseling door iemand werd afgesneden in het verkeer en je meteen boos toeterde, er sprake was van een overname door de amygdala.

Als de amygdala het overneemt, zijn we vaak niet meer in staat om complexe beslissingen te nemen. Ons geheugen werkt minder goed en we kunnen niets positiefs meer bedenken over de situatie of degene met wie we een conflict hebben. We herinneren ons niet meer hoe we ons kort ervoor voelden en onze hersenen zijn volledig gefocust op de waargenomen dreiging.

Stel je voor: een overname door de amygdala kan ervoor zorgen dat je te heftig reageert en daardoor dingen doet of zegt die niet in je zouden opkomen als je rustig was en helder en rationeel kon nadenken. Emotioneel intelligente mensen kunnen triggers makkelijker herkennen en hebben door welke emotionele reacties ze oproepen. Je kunt de vecht-of-vluchtreactie dan tegengaan door op een doordachte manier te reageren, passend bij de waargenomen dreiging. Zo voorkom je dat je iets doet of zegt waar je later spijt van krijgt. **Psychology Today** beschrijft het als volgt: met EI ontwikkel je een krachtige innerlijke stem die je helpt om te gaan met conflicten.

EI is de tegenpool van een overname door de amygdala. Wie emotioneel intelligent is, heeft sterke verbindingen opgebouwd tussen de emotionele centra van het brein en het uitvoerend centrum (het denkcentrum). EI biedt je handvatten om emoties direct te herkennen en te de-escaleren, zodat je bewust voor een gepaste, productieve reactie kunt kiezen in plaats van impulsief te reageren.

Step 3

Weten wat de vier onderdelen van EI zijn

Bekijk **Golemans** vier onderdelen van EI om nog beter te begrijpen wat EI inhoudt:

Zelfbewustzijn houdt in dat je je emoties herkent en inzicht welke impact ze hebben, dat je je sterke punten en grenzen kent, en dat je erg zelfverzekerd bent.

Zelfmanagement ontstaat wanneer je je zelfbewustzijn gebruikt om je emoties te reguleren en beheersen.

Sociaal bewustzijn heeft te maken met de manier waarop je omgaat met relaties en je vermogen om empathisch te reageren op de behoeften en gevoelens van anderen.

Sociale interactie heeft te maken met je vermogen of bekwaamheid om de gewenste reactie op te wekken bij anderen door middel van inspirerend leiderschap, door een aanjager te zijn voor verandering, invloed uit te oefenen, te onderhandelen of conflicten op te lossen.



Step 4

Je waarden vaststellen

Identificeer nu je belangrijkste persoonlijke waarden op basis van Golemans vierdelige model.

Waarden zijn belangrijke overtuigingen of idealen over wat gewenst en ongewenst is. Vriendelijkheid, respect, verantwoordelijkheid, loyaliteit, bekwaamheid en teamwork zijn allemaal voorbeelden van waarden die iemand kan hebben. Waarden hebben veel invloed op ons gedrag en onze houding, en bieden ons handvatten die we in de meeste situaties kunnen gebruiken. Ze helpen ons beslissingen te nemen, prioriteiten te stellen en op een goede manier contact te hebben met anderen.

Als we onze waarden gebruiken om richting te geven aan ons leven, zijn we effectief en gelukkig. Als onze waarden echter in het geding komen of op de proef worden gesteld, ligt die gevreesde overname door de amygdala op de loer.

De volgende stappen houden met het meer inzicht in de rol die waarden spelen bij conflicten en de manier waarop waarden verband houden met het vierdelige model van Goleman.

Waarden kunnen zowel positieve als negatieve emoties triggeren. Als je zelfbewuster wilt worden, is het dus belangrijk dat je eerst je belangrijkste waarden vaststelt. Bekijk de onderstaande voorbeelden en kies jouw persoonlijke top vijf.

Step 5

Je belangrijkste waarden vaststellen voor meer zelfbewustzijn

Waarden kunnen zowel positieve als negatieve emoties triggeren. Als je zelfbewuster wilt worden, is het dus belangrijk dat je eerst je belangrijkste waarden vaststelt. Bekijk de onderstaande voorbeelden en kies jouw persoonlijke top vijf.

Prestaties	Creativiteit	Vreugde	Erkenning
Avontuur	Informatie	Vriendelijkheid	Respect
Authenticiteit	Vastberadenheid	Kennis	Verantwoordelijkheid
Autoriteit	Efficiëntie	Leiderschap	Veiligheid
Bewustzijn	Eerlijkheid	Liefde	Zelfrespect
Balans	Vriendschappen	Loyaliteit	Dienstbaarheid
Bewustzijn	Eerlijkheid	Liefde	Zelfrespect
Balans	Vriendschappen	Loyaliteit	Dienstbaarheid
Schaamheid	Plezier	Zinnvol werk	Spiritualiteit
Chaos	Humor	Rust	Inhoud
Bekwaamheid	Invloed	Populariteit	Teamwork
Controle	Integriteit	Kwaliteit	Wijsheid

Als je je belangrijkste vijf waarden eenmaal hebt vastgesteld, kun je hiermee gaan oefenen (zelf of met je team). Vraag je teamleden bijvoorbeeld ook hun vijf belangrijkste waarden te bedenken. Stel vragen om te zelfbewuster te maken, zoals:

- Zijn je vijf belangrijkste waarden leidend voor je besluitvorming en prioriteiten?
- Hoe manifesteren deze waarden zich tijdens het werk?
- Zouden je collega's of directe ondergeschikten jouw vijf belangrijkste waarden inderdaad aan jou koppelen?

Andere vragen die je kunt proberen:

- Denk terug aan conflicten uit de afgelopen maanden en hoe je hierop hebt gereageerd, zowel op het werk als in je privéleven. Als je van je recruiters bijvoorbeeld een gekwalificeerde kandidaat heeft afgewezen voor een laagst van je vervulsten vacature, hoe reageerde je daar dan op? Als iemand dan? Als je objectief nadenkt over je reacties op eerdere conflicten, waarom je op die manier reageerde en welke van je waarden hierbij een rol speelden, kun je die kennis gebruiken om bij toekomstige gebeurtenissen op een gepaste manier te reageren.
- Een vergelijkbare oefening: let de komende dertig dagen op je reacties op gebeurtenissen of gebeurtenissen. Wee van je waarden werden getriggerd en waarom? Denk eens na over hoe je anders op de situatie zou kunnen reageren. Je kunt ook een dagboek bijhouden van gebeurtenissen die je triggerden, hoe je hierop reageerde en hoe je voortaan anders op dit soort situaties kunt reageren.

Step 6

Strategieën voor zelfmanagement ontwikkelen

Als je eenmaal meer zelfbewustzijn hebt ontwikkeld, kun je gaan proberen je emoties op een positievere manier te beheersen.

Denk eens terug aan de laatste keer dat je emotioneel werd getriggerd op het werk. Je ontdekte bijvoorbeeld dat het budget opnieuw werd gekort, waardoor je alle recruitmentactiviteiten moest onderbreken en ambitieuze doelen moest zien te behalen met minder mensen. Hoe reageerde je? Werd je driftig en had je daar later spijt van? Kreeg je een fysieke reactie, zoals een rood gezicht, hartkloppingen of een stoot adrenaline?

Zelfbewustzijn gaat over het kennen van je belangrijkste waarden. Zelfmanagement gaat vervolgens over de ontwikkeling en toepassing van doordachte, productieve reacties op het moment dat je waarden op de proef worden gesteld. Het doel: leren op deze positieve reacties te vertrouwen als je te maken krijgt met negatieve emotionele triggers.

Maar hoe doe je dat? Hier volgt een aantal strategieën voor zelfmanagement:

- Leer je emoties direct te herkennen en ontdek hoe ze je beïnvloeden.
- Haal diep adem.
- Beoefen mindfulness.
- Neem even tijd om je emoties onder controle te krijgen voordat je reageert.
- Bedenk logische vervolgstappen om een conflict op te lossen.

Step 7

De waarden van anderen leren herkennen voor meer sociaal bewustzijn

Sociaal bewustzijn betekent binnen een EI-context dat je niet alleen je eigen waarden kent, maar ook die van anderen probeert te begrijpen. Als je bijvoorbeeld een conflict hebt, kun je sociaal bewustzijn toepassen om de waarden van anderen te identificeren en empathisch te reageren. Voel je niet persoonlijk aangevallen, maar zie de huidige situatie als een conflict tussen jouw waarden en die van een ander. Zo kun je beter omgaan met emoties die opkomen tijdens interacties met anderen.

Als je meer sociaal bewustzijn wilt ontwikkelen, kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Wat zijn de waarden van de ander, voor zover je die kunt inschatten?
- Hoe weerspiegelt het gedrag van de ander zijn of haar waarden?
- Lijken de waarden van de ander leidend voor zijn of haar besluitvorming en prioriteiten?

Probeer ook de emotionele intelligentie van anderen in te schatten. Als je bijvoorbeeld een recruiter of hiring manager bent, kun je sollicitanten (voorzichtig) vragen hoe ze omgaan met stress of overweldigende situaties, stelt Brackett voor. Je probeert hiermee niet te ontdekken of sollicitanten onzekig zijn. Dat zijn ze waarschijnlijk sowieso omdat ze een sollicitatiegesprek hebben. Deze vraag is bedoeld om in te schatten hoe emotioneel intelligent sollicitanten zijn. Vraag bijvoorbeeld ook hoe ze denken over emoties op de werkvloer: horen die erbij of moet je die thuislaten?

Probeer tijdens sollicitatiegesprekken inzicht te krijgen in het zelfbewustzijn en zelfmanagement van kandidaten, voegt Nevarez toe. Daarmee kun je hun emotionele intelligentie beter inschatten. Een aantal voorbeelden:

- Leg kandidaten potentiële werkszenario's voor en vraag ze hoe ze hiermee zouden omgaan, stelt Nevarez voor. Zo krijg je niet alleen een idee van hun reactie, maar geef je de sollicitant ook een realistisch beeld van het werk dat ze mogelijk gaan doen.
- Laat kandidaten iets vertellen over de vaardigheden die ze van nature hebben en die in dit soort situaties nuttig kunnen zijn, en over de vaardigheden waaraan ze actief hebben gewerkt.
- Vraag sollicitanten ook hoe hun vaardigheden in de voorgedachte situaties zouden worden ingeschat door mensen die ze goed kennen, zegt Nevarez. Het antwoord op deze vraag kan inzicht bieden in het zelfbewustzijn van sollicitanten of hoe ze denken dat anderen naar hen kijken.
- Vraag ook naar situaties waarin ze anders hebben gereageerd dan ze hadden gewild en hoe snel ze zich wisten te herpakken, zegt Nevarez. Hieruit kun je afleiden hoe snel iemand wordt getriggerd en hoe snel diegene zich daarna herstelt.

Step 8

Sociale interactie toepassen, vooral in conflicten

Je wordt natuurlijk niet van de ene op de andere dag zelfbewust, maar als je deze eigenschap eenmaal ontwikkelt, leer je je emoties beter te beheersen, omdat je beter begrijpt wat anderen mogelijk doormaken. Uiteindelijk leidt dat ertoe dat je emotioneel intelligent kunt omgaan met relaties.

Stel je bijvoorbeeld voor dat Jack, manager van een ander team, de crisis veroorzaakt doordat hij team verkeerd heeft gehandeld, maar jij moet direct stoppen met waar je mee bezig was en hem helpen een oplossing te vinden. Tijdens je videoconferentie met Jack ben je woest en is het verleidelijk om tegen hem uit te vallen, maar je houdt je in. Je probeert tot de kern van het probleem te komen en bedenkt samen met Jack een oplossing.

Toch ben je vastberaden: dit mag niet meer gebeuren. Omdat je aan je emotionele intelligentie hebt gewerkt, neem je na de crisissituatie een paar minuten de tijd om na te denken over je vijf belangrijkste waarden: bekwaamheid, creativiteit, humor, betekenissen en verantwoordelijkheid. Vervolgens probeer je te bedenken wat Jacks vijf belangrijkste waarden zijn: avontuur, chaos, vriendschappen, humor en betekenissen. Je merkt meteen op dat jullie twee gemeenschappelijke waarden hebben: humor en betekenissen. Je benut dat inzicht vervolgens om je relatie met Jack te beheersen.

Nadat je goed hebt nagedacht, heb je weer een videoconferentie met Jack. Je doorbreken de spanning meteen met wat humor, waardoor hij zich meer op zijn gemak voelt. Jullie komen tot de conclusie dat jullie willen doen wat voor beide teams het beste is (want betekenissen is een gemeenschappelijke waarde voor jullie). Je legt uit hoe de crisissituatie van zijn team het werk van jouw team beïnvloedt. Jack begrijpt het en belooft op zoek te gaan naar manieren om problemen vast te stellen en op te lossen voordat jouw team er last van kan krijgen. Dankzij de emotionele intelligentie die je hebt ontwikkeld, heb je de relatie met Jack op een goede manier beheerd en ben je tot een betere oplossing gekomen voor alle betrokkenen.

Over videoconferenties gesproken: technologie is in deze tijd een nuttig hulpmiddel voor de ontwikkeling van emotionele intelligentie, maar kan ook uitdagingen opleveren, zegt Nevarez. Aan de ene kant zijn lessen en trainingen over EI veel schaalbaarder en toegankelijker wanneer ze online plaatsvinden, maar dankzij technologie (vooral videoconferenties) kan het ook lastiger zijn om de opgedane EI, waar je zo je best voor hebt gedaan, in de praktijk te brengen.

"Als je iemand via een camera ziet, mis je soms emotionele signalen die je anders wel zou oppikken. Mensen kunnen die signalen op deze manier ook makkelijker verbergen dan in het echt", legt Nevarez uit. Daarom is goed ontwikkelde EI nog belangrijker tijdens videoconferenties.

Nu steeds meer sollicitatiegesprekken virtueel worden gevoerd, kan een goed ontwikkelde emotionele intelligentie je bijvoorbeeld helpen de emotionele signalen van sollicitanten op te pikken. Hierdoor heb je mogelijk meer begrip voor iemands situatie of kun je beter inspelen op de specifieke behoeften van de kandidaat.

"In deze stressvolle tijden is het belangrijk om de nadruk te blijven leggen op het menselijke aspect van recruitment", zegt Scott Bonneau, Vice President of Talent Acquisition bij Indeed. "Je empathie en begrip kunnen sollicitanten op hun gemak stellen tijdens het recruitmentproces. Zo krijgen ze meer kans om het beste van zichzelf te laten zien en verlopen sollicitatiegesprekken vaak beter."

Met andere woorden: emotionele intelligentie heeft vele voordelen, waaronder de mogelijkheid om kandidaten een positieve sollicitatie-ervaring te bieden.

Step 9

Niet bang zijn om over emoties te praten of ze te uiten

Het is belangrijk dat je als manager of leidinggevende laat zien dat je openstaat voor het bespreken van lastige situaties en de emoties die ze oproepen, zegt Brackett. Een simpele vraag zoals 'Hoe gaat het met je?' of 'Hoe voel je je?' kan een goede manier zijn om belangrijke gesprekken aan te gaan met collega's en directe ondergeschikten, vooral in dit soort periodes waarin we veel stress ervaren. Stuur je hr- of talentmanagers aan? Vraag die dan of ze weten hoe hun directe ondergeschikten zich voelen, adviseert hij. Luister goed naar hun antwoorden.

EI toepassen in lastige tijden, komt er vooral op neer dat je open en eerlijk durft te zijn over je eigen uitdagingen. Het is, mits je dit op de juiste manier doet, vaak juist een kracht om als manager **je kwetsbaarheid te tonen**.

"Ik heb mensen verteld dat ik sinds het begin van de pandemie meer last heb van angst dan ik ooit in mijn leven heb gehad", zegt Brackett. "Ik hoor dan vaak dingen als 'Maar jij bent de directeur van het instituut voor emotionele intelligentie' en ik vertel ze dan dat dat slechts mijn functie is. De huidige situatie doet me net zo veel als ieder ander. Het verschil is echter dat ik dankzij mijn emotionele intelligentie weet hoe ik ermee om moet gaan, zodat dit soort gevoelens niet de overhand krijgen."

Conclusie

Waarom EI mogelijk belangrijker is dan IQ

Sterke relaties zijn belangrijk voor het succes van elke talentmanager. Als je emotionele intelligentie hebt ontwikkeld, kun je makkelijker duurzame, positieve relaties opbouwen met je hiring managers, recruiters en collega's.

Als recruiter of andere talentprofessional is het ook belangrijk dat je anderen kunt beïnvloeden. EI is een krachtig hulpmiddel, bijvoorbeeld als je de ideale kandidaat wilt interesseren voor een bepaalde functie of als je een hiring manager wilt overtuigen om een goede, maar minder voor de hand liggende kandidaat een kans te geven.

Op basis van Golemans theorie kunnen we het ook anders vervoorden: emotionele intelligentie kan voor talentprofessionals belangrijker zijn dan IQ. Als je emotioneel intelligent bent, merk je emotionele triggers meteen op wanneer die zich voordoen. Je hebt dan een sterke innerlijke stem ontwikkeld die voorkomt dat je impulsief reageert en die ervoor zorgt dat je op een positievere manier met situaties omgaat. Uiteindelijk helpt EI je een nog effectievere talentprofessional te worden. Dat is niet alleen goed voor je carrière en de sollicitanten met wie je werkt, maar helpt je organisatie ook toptalent aan te trekken en te behouden.

Hoe Indeed je kan helpen

Om de best mogelijke sollicitatie-ervaring te bieden, moet je meer doen dan alleen je emotionele intelligentie ontwikkelen. Met **Hiring Events** kun je sollicitatiegesprekken voeren via videobellen of de telefoon, zonder de beperkingen van een fysieke locatie. Doordat recruitmenttaken zoals adverteren, screenen en plannen zijn geautomatiseerd, kun je sneller het gesprek met hoogwaardige kandidaten aangaan en ze zelfs ter plekke een baan aanbieden. Als je je niet bezig hoeft te houden met repetitieve recruitmenttaken, kun je sneller werven, je op de menselijke kant concentreren en een omgeving creëren waarin kandidaten de kans krijgen om zich van hun beste kant te laten zien.