

DANIEL GOLEMAN

Creierul

și

**INTELIGENȚA
EMOȚIONALĂ**

noi perspective





CUPRINS

Introducere	5
Reprezintă inteligența emoțională un set distinct de abilități?	9
Conștiința de sine	17
Starea potrivită a creierului la serviciu	23
Creierul creativ	27
Autocontrolul	35
Gestionarea stresului	43
Motivația: Ce ne determină să acționăm	53
Performanța optimă	61
Creierul social	75
Creierul social online	83
Tipuri de empatie	89
Diferențele de gen	93
Partea întunecată	97
Dezvoltarea inteligenței emoționale	99
Învățarea socio-emoțională	105

Reprezintă inteligența emoțională un set distinct de abilități?

ACEASTA ESTE PRIMA MARE ÎNTREBARE: ESTE INTELI-
gența emoțională diferită de IQ?

Am bănuț că nu doar IQ-ul a stat în spatele succesu-
lui meu în timpul primului an de facultate. Pe același
palier cu mine la cămin locuia un tip care a avut
punctaj maxim la SAT-uri⁹ și la cinci teste de evaluare
a competențelor. Din punct de vedere academic, era
genial. Dar avea o problemă: motivație zero. Nu ajun-
gea niciodată la ore, dormea până la amiază, nu-și
termina lucrările. I-au trebuit opt ani pentru a-și
lua diploma, iar astăzi este consultant liber-profesio-
nist. Nu este o persoană faimoasă, nu este șeful unei
mari organizații, nu este un lider remarcabil. Acum
constat că-i lipseau niște abilități de bază care țin de
inteligența emoțională, mai ales autocontrolul.

Howard Gardner, unul dintre prietenii mei din peri-
oada facultății, a deschis discuția cu privire la diferi-
tele tipuri de inteligență, în afară de IQ, când a scris, în

9. SAT — abreviere de la *Scholastic Assessment Test* — „Test Școlar de
Evaluare“, folosit la admiterea în facultate în SUA. (N. red.)

anii 1980¹⁰, despre inteligențele multiple. Argumentul lui Howard a fost acela că, pentru ca o inteligență să fie recunoscută ca un set distinct de capacități, trebuie să existe un set specific, încă nedescoperit, de zone cerebrale care coordonează și reglează această inteligență.

În zilele noastre, cercetătorii au identificat circuite distincte pentru inteligența emoțională într-un studiu de referință realizat de un alt vechi prieten, Reuven Bar-On (printr-o coincidență de neimaginat, mama lui a fost profesoara mea la școala de duminică în clasa a patra). Bar-On a lucrat cu unul dintre grupurile de cercetare de seamă, condus de Antonio Damasio, la Facultatea de Medicină a Universității din Iowa¹¹. Ei au folosit metoda standard pentru identificarea zonelor creierului asociate comportamentelor specifice și funcțiilor mintale, considerată a fi „de aur“ în neuropsihologie: cercetarea leziunilor cerebrale. Asta înseamnă că ei au studiat pacienți cu răni în zone cerebrale clar definite, corelând locul acestora cu capacități specifice diminuate sau pierdute ale pacientului. Pe baza metodologiei tradiționale în neurologie, Bar-On și asociații săi au identificat mai

10. Howard Gardner, *Frames of Mind*, New York: Basic Books, 1983.

11. Reuven Bar-On *et al.*, (2003), „Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence“, *Brain*, 126, pp. 1790–1800; Bechara *et al.*, „The anatomy of emotional intelligence and the implications for educating people to be emotionally intelligent“, în Reuven Bar-On *et al.* (ed.), *Educating People to be Emotionally Intelligent*. Westport, CT: Praeger, pp. 273–290.

multe zone ale creierului care sunt cruciale pentru abilitățile care țin de inteligența emoțională și socială.

Studiul lui Bar-On este una dintre cele mai convingătoare dovezi că inteligența emoțională se bazează pe funcționarea unor zone cerebrale diferite de cele utilizate pentru IQ. Alte studii, folosind metode diferite, vin în sprijinul aceleiași concluzii¹².

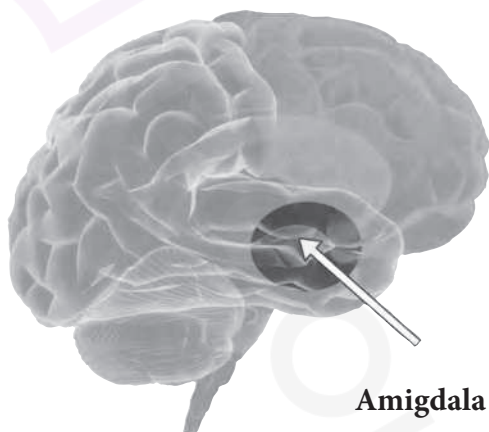
Luată împreună, aceste studii ne spun că există centri unici ai creierului care guvernează inteligența emoțională și care disting acest set de abilități umane de inteligența academică (precum inteligența verbală, matematică și spațială) sau IQ, denumire sub care aceste abilități pur cognitive sunt cunoscute, precum și de trăsăturile de personalitate.

IQ vs IE

Părțile creierului responsabile de IE: Imagistica neurală și cercetarea leziunilor cerebrale



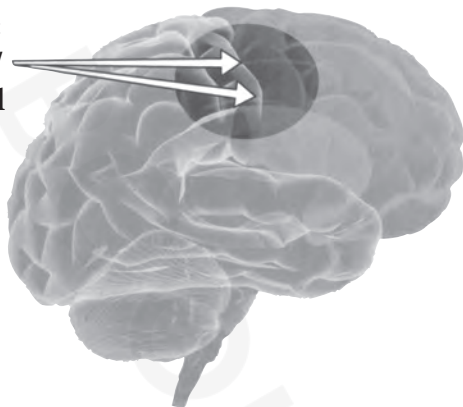
12. IE și creierul: a se consulta T.H. Taki *et al.*, „Regional gray matter density associated with emotional intelligence: Evidence from voxel-based morphometry“, *Human Brain Mapping*, 25 august 2010, postat pe: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20140644>.



Amigdala dreaptă

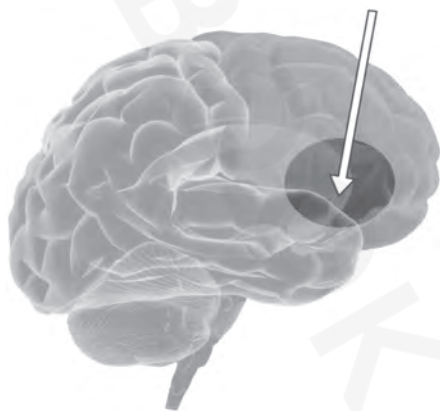
Amigdala dreaptă (avem două amigdale, câte una în fiecare emisferă a creierului) este un centru neuronal pentru emoții situat în mezencefal. În Inteligența emoțională am scris despre cercetarea lui Joseph LeDoux privind rolul amigdalei în reacțiile și amintirile noastre emoționale. Conform studiului realizat de Bar-On, pacienții cu leziuni sau alte răni la nivelul amigdalei drepte s-au confruntat cu pierderi ale conștiinței de sine de natură emoțională – capacitatea de a conștientiza și de a ne înțelege propriile sentimente.

**„Creierul drept“:
Cortexul insular/
Somato-senzorial**

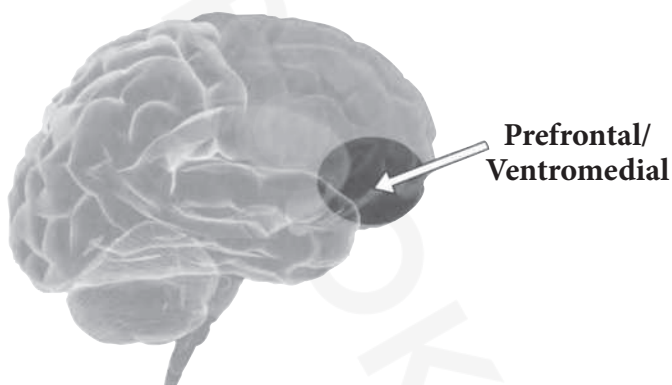


O altă zonă crucială pentru inteligența emoțională se află tot în emisfera dreaptă a creierului. Este vorba despre cortexul somato-senzorial; rănilile produse în această zonă determină, de asemenea, o deficiență atât a conștiinței de sine, cât și a empatiei — abilitatea de a rezona cu emoțiile altor persoane. Capacitatea de a înțelege și de a simți propriile emoții este mult prea scăzută pentru a înțelege și a empatiza cu emoțiile celorlalți. Empatia depinde, de asemenea, de o altă structură aflată în emisfera dreaptă: insularul, un nod pentru circuitele creierului care detectează întreaga noastră stare corporală și ne spune cum ne simțim. Conectarea cu propriile sentimente joacă un rol esențial în felul în care simțim și înțelegem ceea ce simte altcineva.

Cortexul cingular anterior



O altă zonă importantă este cortexul cingular anterior, localizat în partea din față a unei încręgături de fibre ale creierului care înconjoară corpus callosum, care unește cele două jumătăți ale creierului. Cortexul cingular anterior este zona care gestionează controlul impulsurilor, capacitatea de a ne gestiona emoțiile, în special emoțiile negative și sentimentele intense.



În cele din urmă, există banda mediană ventrală a cortexului prefrontal. Cortexul prefrontal se află în spatele frunții și este ultima parte a creierului care se dezvoltă. Acesta este centrul executiv al creierului; de funcționarea lui depind abilitățile de a rezolva problemele personale și interpersonale, de a ne controla impulsurile, de a ne exprima în mod eficient sentimentele și de a interacționa bine cu ceilalți.

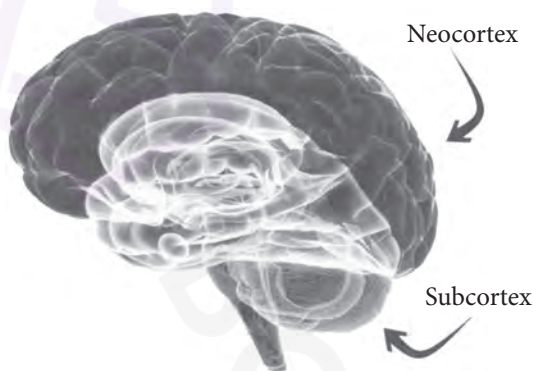


Conștiința de sine

NOILE DESCOPERIRI DEZVĂLUIE MODUL ÎN CARE zonele creierului implicate în funcționarea conștiinței de sine ne sunt de folos, în luarea deciziilor morale și, în general, în procesul de luare a deciziilor. Un aspect-cheie pentru a înțelege această dinamică neuronală este de a distinge între creierul gânditor (neo-cortex) și zonele subcorticale.

Antonio Damasio (neurologul în al cărui laborator Bar-On și-a desfășurat activitatea de cercetare cu privire la bazele cerebrale ale IE) a scris despre un caz neurologic. Este vorba despre un avocat corporatist foarte inteligent care, din păcate, a avut o tumoare pe creier. Din fericire, a fost diagnosticat din vreme și a fost operat cu succes. Dar, în timpul operației, chirurgul a trebuit să taie circuite care conectează zone-cheie ale cortexului prefrontal, ale centrului executiv al creierului și amigdala din zona mezencefalului cu rol în gestionarea emoțiilor.

Funcțiile corticale și subcorticale



Neocortexul conține centre pentru cunoaștere și alte operații mintale complexe.

Zona subcorticală, prezentată în imagine cu auriu, este locul în care au loc mai mult procese mintale de bază. Chiar sub creierul gânditor și proiectând în cortex sunt centrele limbice, principalele zone ale creierului destinate emoțiilor. Această zonă se găsește, de asemenea, și în creierul altor mamifere. Cele mai străvechi părți ale subcortexului se extind până la trunchiul cerebral, cunoscut sub numele de „creier reptilian“, pentru că împărtășim această structură de bază cu reptilele.

După operație a apărut o situație clinică foarte enigmatică. La fiecare test IQ, de memorie și de atenție, acest avocat s-a dovedit a fi la fel de inteligent ca înainte de intervenția chirurgicală. Dar el nu a putut să-și mai practice meseria. Și-a pierdut slujba și nu a putut face față unui nou loc de muncă. Mariajul său a luat sfârșit. A rămas fără casă și a ajuns să trăiască în locuința fratelui său. În disperare de cauză și din dorința de a afla ce se întâmplă, el s-a dus la Damasio. La început, Damasio a fost complet nedumerit, pentru că testul neurologic arăta că totul era bine. Dar