

Inhoudsopgave

- 1 Een verrassende synergie 7
 - 2 Leiderschap uit het hart 14
 - 3 Wat maakt iemand tot leider? 24
 - 4 Leiderschap dat resultaten oplevert 41
 - 5 Het groeps-IQ 65
 - 6 Fundamenteel leiderschap 71
 - 7 Het sociale brein 89
 - 8 Wat de doorslag geeft bij succes 92
 - 9 Het ontwikkelen van emotionele intelligentie 108
- Appendix: Leiderschapscompetenties 112

Een verrassende synergie

Net voor de publicatie van *Emotionele intelligentie* kwam de gedachte bij me op dat ik misschien ooit zou meeluisteren bij een gesprek waarin twee voor mij onbekende personen de term ‘emotionele intelligentie’ gebruikten, en de betekenis van die term begrepen. Als dit zou gebeuren zou het me gelukt zijn dit begrip een plaats te geven in de cultuur. Maar de werkelijkheid zou mijn hoopvolle fantasie verre overtreffen.

De term emotionele intelligentie, meestal afgekort tot EQ, is gemeengoed geworden en duikt op onwaarschijnlijke plekken op, zoals in de strips Dilbert en Zippy the Pinhead en in de cartoonkunst van Roz Chast in *The New Yorker*. Ik heb speelgoed gezien dat wordt aanbevolen als bevorderlijk voor het EQ van kinderen, de term verschijnt soms als lokmiddel in contactadvertenties en één keer heb ik een geestigheid over EQ aangetroffen op een shampooflesje in mijn hotelkamer.

Wat me misschien het meest verraste was de impact van EI (de afkorting van mijn voorkeur) in het bedrijfsleven. De *Harvard Business Review* heeft emotionele intelligentie verwelkomd als ‘een baanbrekend idee dat bestaande paradigma’s verbrijzelt’ en als een van de meest invloedrijke ideeën van het decennium voor het bedrijfsleven.

In de tien jaar na de verschijning van *Emotionele intelligentie* in 1995 is dit begrip al snel in allerlei werkomgevingen toegepast, met name in verband met de screening, selectie en ontwikkeling van leidinggevendenden. En deze golf van belangstelling leidde tot de opkomst van een schare coaches en consultants van wie sommigen resultaten beloofden die veel verder reikten dan de wetenschappelijke gegevens rechtvaardigden. Om dit recht te zetten heb ik bij de tiende uitgave van *Emotionele intelligentie* een nieuwe inleiding geschreven. Tegen die tijd was er, begrijpelijk, bij een aantal universitaire psychologen kritisch verweer tegen het EI-begrip – en de overdreven verwachtingen die daaraan verbonden waren – van de grond gekomen. Pas op dit moment, dankzij een gestage stroom van betere gegevens, is veel van deze kritiek weggeëbd nu er uit zorgvuldig onderzoek een empirisch onderbouwd beeld van de heilzame effecten van EI is ontwikkeld.

Het Rutgers University-based Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO) heeft het voortouw genomen bij het op gang brengen van deze wetenschappelijke arbeid, in samenwerking met organisaties die uiteenlopen van het Office of Personnel Management in de Federale regering tot American Express.

Bij het schrijven van *Emotionele intelligentie* heb ik me in hoofdzaak gericht op nieuwe onderzoeksresultaten op het gebied van hersenen en emoties, met name wat betreft hun implicaties voor de ontwikkeling van kinderen en voor het onderwijs. Maar ik heb één hoofdstuk gewijd aan de betekenis die dit nieuwe begrip zou kunnen hebben voor ons inzicht in leiderschap, als ‘leiderschap uit het hart’. De belangstelling vanuit het bedrijfsleven was zo groot dat mijn volgende twee boeken zich richtten op de implicaties van emotionele intelligentie voor de werksituatie (*Emotionele intelligentie in de praktijk*) en op leiderschap zelf (*Het nieuwe leiderschap*). ‘Leiderschap uit het hart’ – in deze bundel opgenomen als hoofdstuk 2 – bevat enkele praktische raadgevingen over constructieve feedback en gaat in op de consequenties van slecht gegeven kritiek. Het geeft een concreet voorbeeld van het verschil tussen leiderschap met en zonder emotionele intelligentie.

Op dit moment bestaan er drie modellen van EI, met tientallen variaties, die verschillende gezichtspunten vertegenwoordigen. Het model van Peter Salovey en John Mayer is verankerd in de traditie die stamt uit het oorspronkelijke IQ-onderzoek van een eeuw geleden. Het door Reuven Bar-On ontwikkelde model komt voort uit zijn onderzoek naar welzijn. En mijn eigen model richt zich op het gedragsniveau: hoe mensen presteren in hun werk en bij het leiden van organisaties, en verbindt EI-theorie met jarenlang onderzoek naar de competenties die toppresteerders doen uitstijgen boven het gemiddelde.

In *Emotionele intelligentie in de praktijk* heb ik gesuggereerd dat EI-bekwaamheden, eerder dan IQ of technische vaardigheden, de competentie vormen die het best voorspelt wie uit een groep hoog-intelligente mensen de meest effectieve leider zal zijn. Als je nagaat welke competenties organisaties van over de hele wereld onafhankelijk van elkaar hebben vastgesteld als kenmerkend voor hun uitblinkende leiders, kun je vaststellen dat IQ en technische vaardigheid steeds lager in de rangorde komen te staan naarmate de betreffende leider een hogere positie heeft. (IQ en technische deskundigheid zijn veel sterkere voorspellers van uitnemendheid bij werk op lagere niveaus.)

Op de allerhoogste niveaus bestaan competentiemodellen doorgaans voor zo'n 80 tot 100 procent uit bekwaamheden met een basis in EI. Het hoofdonderzoek van een wereldwijd rekruteringsbureau voor leidinggevendenden verwoordde het als volgt: 'ceo's worden ingehuurd voor hun intellect en ervaring in het bedrijfsleven – en ontslagen vanwege een manco aan emotionele intelligentie.'

In *Emotionele intelligentie in de praktijk* heb ik ook een kader voorgesteld waarin wordt aangegeven hoe de kernelementen van EI – zelfinzicht, zelfregulering, sociaal bewustzijn en het vermogen om relaties te managen – kunnen worden ingezet voor succes in de werksituatie. Dit kader is toegevoegd aan het eind van dit hoofdstuk.

De sterke belangstelling voor emotionele intelligentie in het bedrijfsleven, met name in verband met leidinggeven, trok de aandacht van redacteuren bij de *Harvard Business Review*, die mij vroe-

gen meer over dit onderwerp te schrijven. Dit verzoek leidde tot het artikel ‘What Makes a Leader’ dat in 1998 in de *Review* verscheen en eveneens een verrassende impact had. Het werd al snel een van de meest gevraagde herdrukken in de geschiedenis van de *Review* en is opgenomen in verschillende bloemlezingen over leiderschap die de *Review* heeft uitgegeven. Eén daarvan was een bundel ‘verplichte lectuur’ van tien artikelen die in de *Review* waren verschenen. Dit artikel is hier opgenomen als hoofdstuk 3.

David McClelland, mijn mentor aan Harvard, heeft onderzoek gedaan naar de motieven van succesvolle ondernemers – en was ook zelf ondernemend werkzaam als mede-oprichter van een onderzoeks- en adviesgroep met de naam McBer, die het werken met competentie-modellen op organisaties toepaste. McBer ging later deel uitmaken van de Hay Group, een wereldwijd opererend adviesbureau, en de onderzoekstak van McBer is het McClelland Institute geworden, onder leiding van de oud-studenten van McClelland Jim Burruss, Mary Fontaine en Ruth Jacobs (nu Malloy). Vanwege de snel groeiende belangstelling voor EI-competenties hebben zij mij gegevens beschikbaar gesteld die ze bij duizenden leidinggevendenden over hun prestaties en leiderschap hadden verzameld. Van deze gegevens heb ik in de *Harvard Business Review* verslag gedaan in het artikel ‘Leiderschap dat resultaten oplevert’, hier herdrukt als hoofdstuk 4.

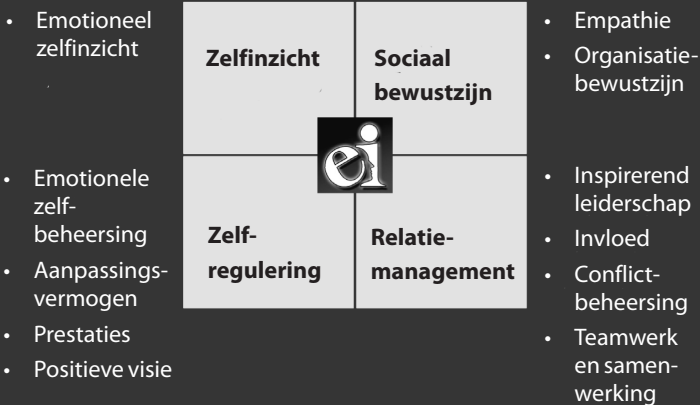
In een kenniseconomie wordt waarde gecreëerd door de inspanning van teams. Dit vraagt aandacht voor het ‘groeps-IQ’, een begrip dat is ontwikkeld door Robert Sternberg en Wendy Williams aan Yale. Het groeps-IQ vertegenwoordigt het totaal van de sterkste talenten van alle teamleden die volledig voor hun taken worden ingezet. De feitelijke productiviteit van dit team wordt echter niet bepaald door zijn theoretisch potentieel – het groeps-IQ – maar door de effectieve coördinatie van zijn inspanningen, met andere woorden: door interpersoonlijke harmonie. Ik heb de dynamiek van het groeps-IQ oorspronkelijk verkend in *Emotionele intelligentie*, en ben daarna op de emotionele dynamiek van teams teruggekomen vanuit de stijlen van teamleiders. Deze dynamiek wordt besproken in hoofdstuk 5.

Terwijl *Emotionele intelligentie* in hoofdzaak verslag deed van de uitkomsten van een op dat moment nieuwe tak van kennis, de affectieve neurowetenschap, werd mijn boek uit 2003, *Sociale intelligentie*, geïnspireerd door intrigerende uitkomsten uit een ander nieuw onderzoeksterrein, de sociale neurowetenschap. Deze tak van hersenonderzoek begon na te gaan hoe hersenen zich bij onze interacties gedragen en het resultaat was een stroom van nieuwe ontdekkingen over de sociale hersencircuits. Deze resultaten hadden belangrijke implicaties in het licht van een andere groep ontdekkingen, over de relatie tussen de hersencentra voor denken en voor emoties, zoals u kunt lezen in hoofdstuk 8.

In *Het brein en emotionele intelligentie* heb ik beschreven hoe het verlies van betrokkenheid, dat in sommige werksituaties epidemisch is, en de eveneens epidemische uitputting vanwege overmatige stress beide de werking van de prefrontale hersengebieden verstoren, terwijl dit de centra zijn voor begrip, concentratie, leren en creativiteit. Zoals ik in hoofdstuk 7 heb uitgelegd werken de hersenen in het gebied van *flow* daarentegen juist met hun grootste cognitieve vermogen en presteren mensen dan optimaal. Dit leidt tot een nieuwe omschrijving van de kern van leiderschap: mensen helpen om in het hersengebied waar ze het best functioneren te komen en te blijven. In hoofdstuk 6 kunt u lezen hoe deze leiderstaak is uitgewerkt in het boek *Het nieuwe leiderschap*, geschreven met mijn collega's Annie McKee en Richard Boyatzis. In onze visie ontwikkelen effectieve leiders een resonantie met de mensen die ze leiden, een neurale harmonie die flow doet ontstaan.

Ten slotte rest de vraag hoe een leider zich in emotionele intelligentie verder kan bekwamen. Op dit punt is het goede nieuws uit de hersenwetenschap neuroplasticiteit: het inzicht dat de hersenen ons hele leven lang blijven groeien en zich blijven ontwikkelen. Een systematisch leerproces, hier beschreven in hoofdstuk 9 (een selectie uit *Het brein en emotionele intelligentie*), kan deze ontwikkeling van leiderschap op elk moment van een loopbaan – of van een leven – ondersteunen.

Het competentiekader



De meeste elementen van elk model van emotionele intelligentie passen in deze vier generieke gebieden: zelfinzicht, zelfregulering, sociaal bewustzijn en relatiemanagement. Elk van deze kernbekwaamheden ligt ten grondslag aan geleerde competenties in de werksituatie die kenmerkend zijn voor de meest succesvolle leiders.

Terwijl onze emotionele intelligentie bepalend is voor onze mogelijkheden om de basiselementen van zelfbeheersing en dergelijke te leren, laat onze emotionele competentie zien hoeveel we van dit potentieel gerealiseerd hebben als bekwaamheden in de werksituatie. Het verwerven van emotionele competentie voor klantgericht werken of voor teamwerk vereist een onderliggende bekwaamheid in de basiselementen van EI, zoals sociaal bewustzijn en relatiemanagement. Maar emotionele competenties zijn bekwaamheden die je moet leren: beschikking over sociaal bewustzijn of vaardigheid in het managen van relaties biedt op zichzelf nog geen garantie dat je zonder verdere oefening bedreven bent in de omgang met klanten of de oplossing van conflicten. Je

beschikt dan alleen nog maar over het potentieel om deze competenties te verwerven.

Een onderliggende EI-bekwaamheid is dus noodzakelijk, zij het op zichzelf niet toereikend, om een bepaalde professionele competentie of vaardigheid te laten zien. Een vergelijkbare situatie op het cognitieve vlak zou zijn dat een student over uitstekende ruimtelijke vaardigheden beschikt maar toch nooit meetkunde leert, laat staan architect wordt. Op dezelfde manier kan iemand heel empathisch zijn maar toch niet goed in staat om langetermijnrelaties met klanten te behartigen.

Hooggemotiveerde lezers die willen nagaan hoe mijn huidige model onderdak biedt aan de achttien emotionele competenties voor leiderschap binnen de vier EI-clusters verwijs ik naar de Appendix.

Leiderschap uit het hart

Aangepast uit *Emotionele intelligentie*

Melburn McBroom was een overheersende chef, met een humeur waar zijn medewerkers beducht voor waren. Dit feit had onopgemerkt kunnen blijven als McBroom op een kantoor of in een fabriek had gewerkt. Maar McBroom was gezagvoerder bij een luchtvaartmaatschappij.

Op een dag in 1978 naderde zijn vliegtuig Portland, Oregon, toen hij een probleem met het landingsgestel ontdekte. Daarom bleef hij op grote hoogte rondjes draaien terwijl hij probeerde het euvel te verhelpen.

Terwijl McBroom voortploeterde aan het landingsgestel raakten de brandstoftanks van het vliegtuig uitgeput. Maar de copiloten hadden zo veel ontzag voor de uitbarstingen van McBroom dat ze, zelfs in het vooruitzicht van een ramp, hun mond hielden. Het vliegtuig stortte neer en tien mensen verloren het leven.

Tegenwoordig wordt dit verhaal verteld als waarschuwend voorbeeld in de veiligheidstraining van luchtvaartpiloten.² Bij 80 procent van de vliegongelukken in de burgerluchtvaart maken piloten fouten die vermeden hadden kunnen worden, vooral als de bemanning harmonieuzer had samengewerkt. Op dit moment wordt bij de opleiding van piloten, behalve aan technische deskundigheid, veel aandacht besteed aan teamwerk, open communicatielijnen, sa-

menwerking, luisteren en je stem laten horen – de basiselementen van sociale intelligentie.

De cockpit is een microkosmos van iedere werkzame organisatie. Maar bij gebrek aan een opvallend drama als een vliegcrash worden de schadelijke effecten van een slechte arbeidsmoraal, geïntimideerd personeel of arrogante bazen – en van elk ander emotioneel tekort in de werksituatie – vaak alleen opgemerkt door de direct betrokkenen. De kosten kunnen echter worden afgelezen aan teruggelopen productiviteit, sterkere overschrijding van deadlines, vergissingen en ongelukken, en een uittocht van personeel naar een aangename werkomgeving. Voor een tekort aan emotionele intelligentie in de werksituatie moet een prijs worden betaald. Wanneer dit probleem voortwoekert kan een onderneming instorten en ten onder gaan.

De kosteneffectiviteit van emotionele intelligentie is in het bedrijfsleven een betrekkelijk nieuw idee dat sommige managers misschien nog moeilijk kunnen accepteren. Een onderzoek bij tweehonderdvijftig leidinggevenden heeft uitgewezen dat de meesten van hen van mening waren dat hun werk een beroep deed ‘op hun hoofd maar niet op hun hart’. Velen van hen toonden zich bezorgd dat empathie of medeleven met medewerkers hen in conflict zou brengen met de doelen van hun organisatie. Eén respondent had het gevoel dat aandacht voor de gevoelens van medewerkers absurd was: dit zou het volgens hem ‘onmogelijk maken om met mensen om te gaan’. Anderen brachten naar voren dat een gebrek aan emotionele distantie hen zou beletten de ‘harde’ beslissingen te nemen die in een organisatie vereist zijn – hoewel het waarschijnlijk is dat ze deze beslissingen wel op een humane manier zouden communiceren.³

Dit onderzoek werd uitgevoerd in de jaren zeventig, toen de werksituatie in het bedrijfsleven nog heel anders was. Naar mijn mening zijn de in dit onderzoek gerapporteerde houdingen achterhaald, luxe-artikelen uit een voorbijgaande tijd. In de nieuwe competitieve werkelijkheid van de werkomgeving en de marktplaats is emotionele intelligentie een kostbaar goed.