

# EMOTIONELE INTELLIGENTIE

EMOTIONELE INTELLIGENTIE (EQ) IS EEN BELANGRIJKE EIGENSCHAP VOOR LEIDERS. MAAR WAT IS HET EIGENLIJK? IN DIT ARTIKEL GAAT HARRY VAN HAAFTEN IN OP HET CONCEPT, DE MOGELIJKHEID OM HET TE METEN EN DE TE VERWACHTEN WAARDEN BIJ LEIDERS.



# WISGENTIE EN LEIDERSCHAP

**T**raditioneel gaat het bij intelligentie om cognitieve aspecten, zoals het geheugen en het oplossen van problemen. Toch waren er rond 1900 al diverse onderzoekers op intelligentiegebied die het belang van niet-cognitieve aspecten erkenden. Thorndike kwam in 1920 met de term 'Sociale Intelligentie': "the ability to understand and manage men and women, boys and girls, to act wisely in human relations". We kunnen dat vrij vertalen met "de vaardigheid mensen te begrijpen en te leiden om verstandig te handelen in het sociale verkeer". Wechsler, die bekend is geworden door zijn IQ-testen, stelde in 1940 dat modellen van intelligentie niet volledig zouden zijn wanneer de niet-intellectuele factoren op intelligent gedrag onvoldoende werden beschreven. Toch nam hij deze factoren zelf niet op omdat ze eenvoudigweg nog niet te meten waren in zijn tijd. De echte doorbraak van het begrip Emotionele Intelligentie staat op de naam van Goleman met zijn boek *Emotional Intelligence* (1995). Goleman omschrijft Emotionele Intelligentie als "de capaciteit om je eigen gevoelens en die van anderen te herkennen, om het motiveren van jezelf en om het goed omgaan met emoties zowel met die in jezelf als met die in je relaties".

### RICHTINGEN

Na deze doorbraak is het begrip Emotionele Intelligentie bij het grote publiek blijven hangen. Velen wisten van het bestaan zonder exact te kunnen duiden wat er achter het begrip stak. Intussen is er een richtingenstrijd gaande geweest over hoe Emotionele Intelligentie moet worden gezien en gemeten. De twee richtingen gaan verschillend om met Emotionele Intelligentie:

- Een deel ziet Emotionele Intelligentie

als capaciteit: cognitief-emotioneel vermogen. Als competentie wordt de Emotionele Intelligentie gemeten door middel van tijdgebonden assessments voor maximale *performance*. Er ontstaat een beeld van een persoon die wel of niet voldoet aan normen. Mayer en Salovey zijn verder gegaan op deze weg en hebben hiervoor een test ontwikkeld.

- Een ander deel ziet Emotionele Intelligentie als trek van de persoonlijkheid: emotionele effectiviteit. Als trek van de persoonlijkheid kan Emotionele Intelligentie worden gemeten door zelfrapportagevragenlijsten. Er ontstaat een genuanceerd beeld van de persoon waarbij er geen sprake is van goede of foute uitkomsten. Petrides is een onderzoeker die deze weg is ingeslagen.
- Natuurlijk zijn er ook gemengde modellen. Bar-On is een van de ontwikkelaars van gemengde modellen en van een bijpassende analysemethode.

### KRITIEK OP DE RICHTINGEN

Bij de richtingen in de ontwikkeling van de term Emotionele Intelligentie zijn de nodige kanttekeningen te plaatsen. Dit is dan ook uitgebreid gebeurd in de literatuur.

Het meetinstrument van Mayer en Salovey, de *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), is gebaseerd op een serie emotiegebaseerde opgaven, vergelijkbaar met een IQ-test. Het instrument scoort op vier onderliggende emotiegebieden en geeft daarnaast een eindscore. De onderliggende gebieden van Emotionele Intelligentie zijn:

- Waarnemen van emoties: de capaciteit om emoties waar te nemen in gezichten, plaatjes, stemgebruik;
- Gebruikmaken van emoties: de

capaciteit om emoties in te zetten om andere activiteiten daarmee te faciliteren;

- Begrijpen van emoties: de capaciteit om de taal van de emoties te begrijpen en ontwikkelingen in emoties te zien;
- Managen van emoties: de capaciteit om emoties bij zichzelf en bij anderen te reguleren om daarmee doelen te bereiken.

In een onderzoek van Føllesdal zijn de MSCEIT-testresultaten van 111 leiders uit het bedrijfsleven vergeleken met beschrijvingen door werknemers van deze leiders. Er werden geen correlaties gevonden tussen de testresultaten van de leiders en de beschrijving van de werknemers op punten als empathie, motivatiecapaciteit en effectiviteit als leider.

Andere kritiek op deze methode is dat er in feite geen capaciteit wordt gemeten, maar conformisme aan sociale normen. Volgens de kritiek wordt ook meer de kennis van de sociaal-emotionele normen dan de werkelijke capaciteiten gemeten.

Het meetinstrument van Bar-On, de *Bar-On Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), is een zelfrapportagemeeinstrument dat is ontwikkeld als een meetinstrument voor emotionele en sociale competentie en een beoordeling geeft over de emotionele en sociale intelligentie van een kandidaat. Het bezwaar is dat er wordt gesproken over capaciteit, terwijl het gaat om zelfrapportage. Het resultaat is gemakkelijk door de kandidaat te manipuleren.

Er zijn verschillende meetinstrumenten die uitgaan van Emotionele Intelligentie als trek van de persoonlijkheid. Deze instrumenten stellen geen beoordeling vast van capaciteiten, vaardigheden of intelligentie, maar geven trekken weer

van de Emotionele Intelligentie van een kandidaat. De bekendste versie hiervan is de *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (TEIQue). Dit instrument werd op grote schaal onderzocht en kwam daar als betrouwbaar uit. Uiteraard blijft er kritiek mogelijk op deze methode. Het gaat om zelfrapportage. Zelfrapportage blijft de mogelijkheid in zich houden om positiever te antwoorden dan de werkelijkheid is. Het meetinstrument kan daarom ook niet worden ingezet als beoordeling voor geschiktheid, maar wel in het kader van een ontwikkelings- en begeleidingsvraag. De kracht van de TEIQue blijkt ook uit een meta-analyse naar de samenhang van Emotionele Intelligentie en gezondheid. In deze analyse bleek er samenhang tussen Emotionele Intelligentie en gezondheid. Die samenhang was het sterkst zichtbaar bij de TEIQue. De TEIQue is ook voor het Nederlandse taalgebied beschikbaar onder de naam EIQ.

### EMOTIONELE INTELLIGENTIE IN NUANCES

Het trekkenmodel voor Emotionele Intelligentie beschrijft de Emotionele Intelligentie van een kandidaat op vijftien facetten, onderverdeeld in vier factoren:

- Welzijn. De factor Welzijn omschrijft het algehele gevoel van welbevinden. Deze factor is onderverdeeld in de facetten Geluk, Optimisme en Eigenwaarde.
- Zelfbeheersing. De factor Zelfbeheersing omschrijft in hoeverre iemand in staat is externe druk of spanning, stress en impulsen te beheersen. Deze factor is onderverdeeld in de facetten Emotiebeheersing, Impulsbeheersing en Stressbeheersing.
- Emotionaliteit. De factor Emotionaliteit beschrijft het vermogen emoties te begrijpen en te uiten en deze in te zetten om zinvolle relaties met anderen op te bouwen en te onderhouden. Deze factor is onderverdeeld in de facetten Empathie, Emotieperceptie, Emotie-expressie en Relaties.
- Sociabiliteit. De factor Sociabiliteit omschrijft het vermogen te

socialiseren met anderen: omgaan met, invloed uitoefenen op en communiceren met anderen spelen hierbij een rol. Deze factor is onderverdeeld in de facetten Emotiemanagement, Assertiviteit en Sociaal Bewustzijn.

Naast de vier factoren zijn er nog twee onafhankelijke facetten. Het facet Aanpassingsvermogen meet de mate waarin de kandidaat het leven op een flexibele manier benadert. Het facet Zelfmotivatie meet de mate waarin iemand vanuit zichzelf is gemotiveerd. Mensen die zelf zijn gemotiveerd, hanteren een eigen innerlijke standaard waaraan zij iedere taak afmeten. Binnen het trekkenmodel voor Emotionele Intelligentie is er geen sprake van goed of fout, noch van bepaalde ideaalwaarden. Binnen de EIQ, de door Thomas International op de Nederlandse markt gebrachte variant van de TEIQue, kan sprake zijn van ondergemiddelde, gemiddelde en bovengemiddelde scores. Deze scores zijn afgeleid van de normgroep en zeggen iets over de verhouding tot de gemiddelde beroepsbevolking. In hoeverre scores overeenkomen met een gewenste status is een puur subjectieve kwestie. Hoe dit werkt, willen we in het vervolg van dit artikel bespreken.

### EMOTIONELE INTELLIGENTIE EN LEIDERSCHAP

Een leider moet over ruime Emotionele Intelligentie beschikken om zijn leiderschapstaken goed op zich te nemen. Het is weer Goleman die over dit terrein zijn licht heeft laten schijnen. Goleman zet sterk in op het begrip Resonant Leiderschap en plaatst dit tegenover Dissonant Leiderschap. Resonant Leiderschap is leiderschap waarbij de emoties van de leider de emoties van de mensen positief beïnvloeden. De resonante leider heeft een tastbare invloed op het emotionele deel van de hersenen van de mensen die hem omgeven. Hij doet dit door de expressieve kracht van zijn gezicht, zijn stem en zijn gebaren, waarmee gevoelens worden vertolkt. Het is een teken van Resonant Leiderschap wanneer een groep medewerkers de optimistische en enthousiaste energie

van de leider oppikt. Tegenover de resonante leider staat de dissonante leider. De dissonante leider zorgt ervoor dat mensen zich niet op hun gemak voelen. De dissonante leider wordt herkend aan woede, angst, desinteresse en soms ook koppig zwijgen bij de mensen om hem heen. Mensen verliezen de moed, raken opgebrand of maken dat ze wegkomen. De dissonante leider heeft meestal een gebrek aan Emotionele Intelligentie. Een bijzondere vorm van leiderschap is zichtbaar bij de demagoog. Deze vergroot de negatieve emoties binnen de groep en richt deze op een bepaalde doelgroep. De demagoog weet dus uitstekend wat er leeft en goochelt met destructieve emoties. Hoop en optimisme, vernieuwing en creatieve verbeelding komen bij de demagoog niet voor.

### MEETBARE EMOTIONELE INTELLIGENTIE BIJ LEIDERS

Welke facetten van Emotionele Intelligentie zijn bij leiderschap van belang? En in welke mate? Laten we de verschillende facetten eens langslopen.

#### Geluk

Geluk geeft inzicht in positieve emotionele toestanden en is gericht op het heden (nu) in plaats van op het verleden of de toekomst. In mijn beeld van leiders is een gemiddelde score goed. Een bovengemiddelde score voor geluk bij een leider kan worden uitgelegd als oppervlakkig. Een ondergemiddelde score als te serieus en te zwaar op de hand om nog inspirerend te zijn.

#### Optimisme

Optimisme geeft inzicht in toekomstgerichtheid. Is het glas halfvol of halfleeg? Bij een goede leider is het glas naar mijn mening altijd halfvol. Een leider heeft een visie voor de toekomst en heeft ook nagedacht over hoe de visie te realiseren. Een leider scoort hier bovengemiddeld. Toch zal een goede leider zich in zijn optimistische beeld duidelijk baseren op en resoneren met de positieve bijdrage van zijn team. De leider is optimistisch omdat hij vertrouwen heeft in zijn team.

### Eigenwaarde

Eigenwaarde geeft inzicht in een algehele evaluatie van het zelf: hoe iemand zichzelf waardeert, de eigen capaciteiten en bereikte resultaten. Dit facet is zeker interessant voor een leider. Verschillende leiders worden juist gedreven door een gebrek aan zelfvertrouwen en eigenwaarde. De gedrevenheid als compensatie brengt hen op de plek waar men zich bevindt als leider. Is dit gezond leiderschap? Andere leiders blaken

van een soort zelfvertrouwen dat door de omgeving als arrogant wordt gezien. Een doelgerichte leider moet echter ook wel een beetje ego hebben. Het ego helpt bij het bereiken van de doelen. Ik zou willen pleiten voor een gemiddeld gevoel van eigenwaarde. 'Level 5 leiderschap' wordt immers volgens Collins gekenmerkt door de opmerkelijke dualiteit tussen bescheidenheid en eigenzinnigheid, nederigheid en moed.

### Emotiebeheersing

Emotiebeheersing geeft inzicht in korte-, middellange- en langetermijncontrole over de eigen gevoelens en emoties. Het is van belang dat een leider zijn emoties bovengemiddeld beheerst. Het behoort bij zijn professionaliteit. Verderop zal blijken dat dit niet betekent dat de leider geen emoties toont.

### Impulsbeheersing

Impulsbeheersing geeft inzicht in de wijze waarop iemand gewoonlijk handelt: weldoordacht en gepland of onnadenkend in een opwelling. Ook impulsen worden door een leider bovengemiddeld beheerst. Opmerkelijk bij leiders is dat zij op het oog snel en impulsief kunnen handelen. In de praktijk blijkt vaak dat de prikkel tot impuls al in een eerder bedacht scenario was bovengekomen en uitgedacht en de snelle reactie niet anders was dan een voorbereide actie. Ik kom dit gedrag tegen bij ondernemers die als natuurtalenten door het leven gaan. Ook ervaring en intuïtie spelen hierin een rol.

### Stressbeheersing

Stressbeheersing geeft inzicht in hoe wordt omgegaan met werkdruk en stress en de mate waarin dit succesvol is. Stressbeheersing is het derde facet binnen de factor zelfbeheersing en zou bij een leider eveneens bovengemiddeld moeten zijn. Van een leider wordt verwacht dat hij in staat is kalm te blijven in stressvolle situaties.

### Empathie

Empathie geeft inzicht in de mate waarin iemand in staat is de wereld te bezien vanuit andermans visie en inziet waarom de ander zo handelt of een specifiek gevoel heeft. Iedereen ervaart het als prettig wanneer een leider zich kan verplaatsen in een ander. Het risico van zich bovenmatig kunnen verplaatsen in een ander is dat het beoordelingsvermogen van de leider daardoor vertroebelt. Een ondergemiddelde empathie bij een leider zou leiden tot een gevoel van niet begrepen worden door de leider. Ik pleit daarom voor een gemiddeld niveau van empathie.

### Emotieperceptie

Emotieperceptie gaat over emotionele begaafdheid. Het geeft aan in welke mate iemand in staat is de eigen emoties en die van anderen te begrijpen. Voor een leider zou een gemiddelde Emotieperceptie goed moeten zijn. Een bovengemiddelde Emotieperceptie kan te veel beslag leggen op de mentale vermogens en afleiden van de doelen. Een ondergemiddelde Emotieperceptie hangt samen met onvoldoende fijngevoeligheid voor de emoties van anderen. De leider kan dan niet resoneren.

### Emotie-expressie

Emotie-expressie geeft inzicht in de mate waarin iemand in staat is de eigen emoties naar anderen te laten blijken. De betekenis hiervan is nogal contextafhankelijk. Een leider die voortdurend onderhandelingen moet voeren over grote thema's kan beter maar niet altijd de eigen emoties laten zien. Een leider die door middel van taal mensen in gang moet zetten, kan daar prima emoties bij inzetten. Een bovengemiddelde Emotie-expressie draagt bij aan Resonant Leiderschap.

### Relaties

Het facet Relaties geeft inzicht in de persoonlijke relaties. Hoe effectief is iemand in het aangaan en

## Literatuur

Collins, J., *Good to Great*, New York, HarperCollins Publishers Inc. 2001.

Føllesdal, H., *Emotional Intelligence as Ability: Assessing the Construct Validity of Scores from the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)* - PhD Thesis and accompanying papers, University of Oslo, 2008.

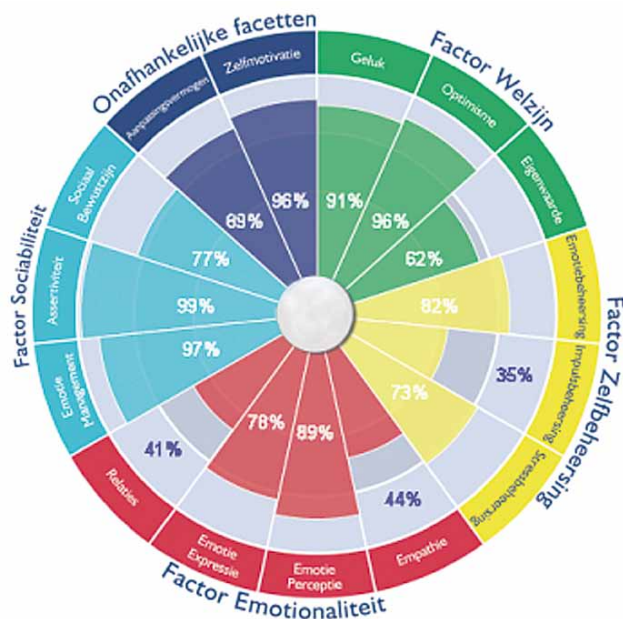
Goleman, D., *Emotionele Intelligentie, Emoties als sleutel tot succes*, Olympus/Contact 1999, oorspronkelijke titel: *Emotional Intelligence*, 1995.

Goleman, D.R. Boyatzis en A. McKee, *Het nieuwe leiderschap, emotionele intelligentie voor managers*, Contact 2002, oorspronkelijke titel: *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, 2002.

Martins, A., N. Ramalho en E. Morin, 'A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health', in: *Personality and Individual Differences* 49 (2010), 554-564.

Petrides, K.V., *A psychometric investigation into the construct of emotional intelligence. Doctoral dissertation*, University College London, 2001.

Thorndike, R.K., 'Intelligence and Its Uses', in: *Harper's Magazine* 140 (1920), 227-335. [www.psychometriclab.com](http://www.psychometriclab.com) biedt voor de lezer een grote hoeveelheid onderzoeksliteratuur rondom de TEIQue.



Uitkomst EIQ. De scores betreffen zogenaamde percentielscores. Een score van 30 betekent dat 30 procent van de normgroep lager scoort en 70 procent hoger.

onderhouden van emotionele banden met anderen? Voor een leider zijn relaties belangrijk. Een gewezen leider van een Nederlandse bank wordt telkens nagedragen dat hij zijn in een woestijn gestrand managers tijdens een outdoorsessie niet hielp, maar op hoge snelheid passeerde. De relatie is nooit meer goed gekomen. Toch kan een teveel aan relaties ook een teveel aan beïnvloeding betekenen door de relaties en hun opinies. De 'level 5 leider' heeft mogelijk daarom iets afstandelijks.

### Emotiemanagement

Emotiemanagement geeft inzicht in de mate waarin iemand in staat is de emotionele toestand van anderen te beïnvloeden. De leider is hier bovengemiddeld sterk in. De leider laat op dit punt zijn charisma zien en voelen en weet de emoties van de ander zo te beïnvloeden dat deze met het goede gevoel vertrekt: Resonant Leiderschap.

### Assertiviteit

Assertiviteit geeft inzicht in hoeverre iemand in staat is rechtuit en onomwonden de eigen mening kenbaar te maken en in hoeverre iemand opkomt voor wat wordt gezien als eigen rechten. De leider is zonder twijfel

bovengemiddeld assertief en in staat zijn belangen kenbaar te maken.

### Sociaal bewustzijn

Sociaal bewustzijn geeft inzicht in hoe iemand verschillende (sociale) situaties inschat en zich aanpast aan de situatie. De leider mag hierin bovengemiddeld sterk zijn. Vele leiders kiezen bewust of ze zich wel of niet aanpassen aan sociale conventies en integreren dat als een deel van hun leiderschap.

### Aanpassingsvermogen

Aanpassingsvermogen geeft inzicht in de mate waarin iemand het leven op een flexibele manier benadert en zich aanpast aan een nieuwe omgeving en veranderde omstandigheden of nieuwe mensen. De leider heeft aan de ene kant de flexibiliteit om mee te gaan in veranderingen of ze zelfs in gang te zetten. Anderzijds is de leider ook degene die werkt aan continuïteit en stabiliteit. Een gemiddeld aanpassingsvermogen is het resultaat van deze twee kanten.

### Zelfmotivatie

Zelfmotivatie geeft inzicht in de mate waarin iemand in staat is zichzelf (intrinsiek) te motiveren. Het is een kenmerk van goed leiderschap dat de leider van binnenuit is

gemotiveerd. Zijn professionaliteit en resultaatgerichtheid komen niet voort uit externe prikkels, maar van binnenuit. Zelfmotivatie is bij de leider bovengemiddeld.

### EN NU?

In dit artikel is de gewenste Emotionele Intelligentie van de leider weergegeven. Iemand die zich werkelijk verder wil ontwikkelen als leider kan met behulp van de EIQ onderzoeken op welke punten de ontwikkeling zich moet focussen. Met een goede coach of mentor kan worden gewerkt aan meer zelfinzicht en vaardigheid op de beoogde verbeterpunten. Ook kan in zo'n traject preciezer worden ingezoomd op de leiderschapsstijl en wat er nodig is om het eigen repertoire aan stijlen te verbeteren.

Is daarmee alles opeens goed voorbereid op een leiderschapspositie? Maar zeer ten dele. Zoals Emotionele Intelligentie is uitgewerkt in dit artikel gaat het over trekken van de persoonlijkheid. Maar de leider is duidelijk meer dan zijn Emotionele Intelligentie. Er zijn ook competenties, er is sprake van een persoonlijkheid, er is chemie, maar ook allergie tussen mensen en er is ook nog eens een cultuur van de organisatie waar de aanstaande leider al dan niet boven komt drijven of überhaupt in past. Toch blijft het begrip Emotionele Intelligentie bijzonder waardevol. Het laat als het ware onder de motorkap kijken naar eigenschappen van de leider. Het helpt de leider zich te ontwikkelen en meer begrip te krijgen voor situaties en een effectievere aanpak te kiezen. Want dat de leider emotioneel intelligent behoort te zijn, weten we allemaal. ◀◀

#### ACHTERGROND

**Harry van Haften** is coach en organisatieadviseur. Hij is een van de eerste Nederlandse coaches die gecertificeerd is de EIQ af te nemen.  
Twitter: @harryvanhaften