

# Emotionele Intelligentie: De sleutel tot succes voor het bedrijf

Nu organisaties te maken hebben met een snel veranderend economisch en sociaal landschap, moeten leiders de onzekerheid wegnemen en hun teams helpen om nieuwe wegen naar toekomstig succes te vinden. Leaders met een hoge mate van emotionele intelligentie (EI) hebben een aanzienlijk grotere kans om deze uitdaging aan te gaan. Volgens het Future of Jobs Rapport van het Wereld Economisch Forum behoort emotionele intelligentie door de snelle toename van de automatisering tot de top tien van vaardigheden die nodig zijn om te slagen in de toekomstige beroepsbevolking. Leaders worden geconfronteerd met uitdagende economische omstandigheden en sociaal isolement als gevolg van de wereldwijde pandemie in combinatie met automatisering en kunstmatige intelligentie. Deze omgeving vereist leiders die door complexe en dynamische veranderingen kunnen navigeren. Emotionele intelligentie is niet meer louter een modewoord, maar een noodzakelijke vaardigheid voor elke leider.

Terwijl het concept van Emotionele Intelligentie al geruime tijd bestaat, won de term in 1995 aan populariteit met de publicatie van het boek van Daniel Goleman, Emotionele Intelligentie. Goleman is psycholoog, auteur en mede-oprichter van Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. In de afgelopen jaren analyseerde Goleman competentiemodellen van 188 grote wereldwijde bedrijven om te bepalen welke capaciteiten tot uitstekende prestaties leidden. Hij groepeerde deze capaciteiten in drie hoofdcategorieën: technische vaardigheden, cognitieve vaardigheden en competenties die emotionele intelligentie of zachte vaardigheden aantonen, zoals het leiden van verandering of het goed samenwerken met anderen. In zijn analyse vond Goleman dat intellect en cognitieve vaardigheden belangrijk zijn. Echter, toen hij de

CRESTCOM



verhouding tussen technische vaardigheden, IQ en emotionele intelligentie als componenten van uitstekende prestaties berekende, was emotionele intelligentie twee keer zo impactvol als de andere vaardigheden op elk functieniveau.

Andere studies hebben ook bevestigd dat emotionele intelligentie niet alleen grote leiders onderscheidt, maar ook leidt tot sterke organisatorische prestaties. Onderzoeker David McClelland voerde een onderzoek uit bij een wereldwijd voedsel- en drankbedrijf. Toen senior managers hoog scoorden op het gebied van emotionele intelligentie, behaalden hun divisies 20% meer dan de jaarlijkse winstdoelstellingen. Interessant is dat leiders die niet over die vaardigheden beschikten, met bijna datzelfde percentage ondermaats presteerden. Hij vond dat dit zo was binnen alle divisies van het bedrijf in de VS, Azië en Europa. Deze studies tonen aan dat er een sterk verband bestaat tussen emotionele intelligentie en organisatorisch succes. En belangrijk is dat onderzoek heeft aangetoond dat mensen emotionele intelligentievaardigheden kunnen leren en ontwikkelen.

## Wat is Emotionele Intelligentie?

Wat is precies de emotionele intelligentie? In het algemeen spreken we over het vermogen om zich bewust te zijn van, controle te hebben over en uitdrukking te geven aan iemands emoties en het vermogen om verstandig en empathisch om te gaan met interpersoonlijke relaties. Het wordt soms afgekort als EI en wordt ook wel aangeduid als EQ (emotioneel quotiënt), meestal als een vergelijking met het concept van IQ (intelligentiequotiënt). Er zijn vijf belangrijke componenten van emotionele intelligentie op het werk: zelfbewustzijn, zelfregulering, motivatie, empathie en sociale vaardigheden. Het begrijpen van deze componenten en hoe ze zich manifesteren op de werkplek is cruciaal voor sterke prestaties en organisatorisch succes.



### Zelfbewustzijn

Het eerste en aantoonbaar belangrijkste aspect van EI is het zelfbewustzijn. Het begrijpen van de eigen emoties, behoeften en drijfveren is essentieel voor het succesvol omgaan met anderen. Mensen met een hoge mate van zelfbewustzijn begrijpen hoe hun eigen stemming en houding hun collega's en klanten beïnvloeden. Zelfbewustzijn stelt leiders in staat om eerlijk te zijn over zowel hun sterke als

hun zwakke punten. Een gemeenschappelijke eigenschap van zelfbewuste leiders is een talent voor zelfbewuste humor. Ze kunnen hun fouten toegeven en hebben daarom meer kans om te verbeteren op gebieden waar ze niet sterk zijn. Belangrijk is dat ze zich ook bewust zijn van waar ze uitblinken en kunnen profiteren van hun sterke punten, wat hun zelfvertrouwen ten goede komt.

Naast de persoonlijke voordelen van zelfbewustzijn, zijn leiders die zichzelf objectief kunnen beoordelen beter in staat om de organisaties die ze leiden te evalueren. Het kennen van de sterke en zwakke punten van een team en het eerlijk evalueren van zowel winsten als verliezen om de prestaties in de loop van de tijd te verbeteren is een concurrentieel voordeel op elk gebied.

### Zelfregulering

Bewust zijn van emoties is echter niet genoeg. Zelfbewustzijn werkt hand in hand met zelfregulering. De meeste mensen hebben gewerkt met of kennen iemand die "heethoofdig" is en waarschijnlijk snel uitvliegt. Mensen die een heftig temperament en onvoorspelbare gemoedstoestanden hebben, zijn destabiliserend voor een organisatie. Teamleden kunnen bang zijn om eerlijk te zijn tegen een leider die waarschijnlijk in woede op de tafel zal bonzen of in grimmige stilte zal zitten, met de armen over zijn borst gekruist in frustratie tijdens een vergadering. Ze kunnen moeite hebben om projecten op tijd af te ronden met een impulsief teamlid, dat geneigd is om abrupt van koers te veranderen. Grillige stemmingswisselingen en impulsief gedrag kunnen het vertrouwen in teams aantasten en de productiviteit vertragen.

Anderzijds, een leider die zijn eigen emoties kan regelen en zijn impulsen kan beheersen, is beter in staat om onverwachte problemen het hoofd te bieden en teams op te bouwen die effectief kunnen samenwerken. Het opbouwen van vertrouwen

binnen teams creëert organisatorische kracht, en stabiel leiderschap bevordert de integriteit. Leiders die zeer bekwaam zijn in zelfregulering kunnen met bedachtzaamheid nadenken over situaties en stabiel blijven bij ontwrichting en verandering.

## Motivatie

Een ander noodzakelijk onderdeel van de emotionele intelligentie is een hoog niveau van zelfmotivatie. De meeste sterke leiders tonen een drang om boven verwachting te presteren. Veel mensen worden gemotiveerd door externe factoren zoals geld of status. Maar succesvolle leiders hebben meer kans om een verlangen te bereiken omwille van de prestatie of om een hoger intern doel te dienen.

De voormalige coach Bill Walsh bijvoorbeeld, die zijn teams naar vijf Super Bowl-kampioenschappen leidde, zei ooit: "Ik had geen grandioos plan of tijdschema voor het winnen van een kampioenschap, maar eerder een uitgebreide standaard en een plan voor het installeren van een niveau van bekwaamheid - competentie - waarbij ons productieniveau op alle gebieden, zowel op als buiten het veld, hoger zou komen te liggen dan dat van onze tegenstanders. Bovendien had ik er alle vertrouwen in dat de score voor zichzelf zou zorgen. De score was dus niet het verpletterende dat alles overtrof; het record betekende niet zoveel als het seizoen vorderde, omdat we werden ondergedompeld in het opbouwen van een heel scala van vaardigheden, zowel qua attitude als fysiek, die zouden leiden tot een betere uitvoering. Dat was de sleutel."

Belangrijk is dat emotioneel intelligente leiders hun vermogen tot zelfregulering combineren met een hoog niveau van interne motivatie, zelfs wanneer hun inspanningen niet succesvol zijn. Eerder dan toe te geven aan pessimisme en frustratie, verbinden zij zich ertoe om te leren van mislukkingen om vooruit te gaan.

CRESTCOM

Ze zullen zich waarschijnlijk inzetten voor organisaties omdat ze echt van het werk houden. Externe motivatoren zoals salaris of positieve feedback zijn minder belangrijk dan het nastreven van hun persoonlijke groei en succes. Deze drang om doelen te overtreffen en de voortgang te volgen kan aanstekelijk zijn en is essentieel om teams door moeilijke tijden te leiden.



## Empathie

Een ander belangrijk kenmerk van emotioneel intelligente leiders is het vermogen tot empathie. In zijn boek *The 7 Habits of Highly Effective People* legt Stephen Covey uit dat empathie "het leren om je eigen autobiografie te overstijgen en in het hoofd en hart van andere mensen te komen. Het is sociaal gevoelig en bewust worden van de situatie voordat je probeert begrepen te worden, anderen te beïnvloeden, beslissingen te nemen of te oordelen". Leiders die zich in de schoenen van een ander kunnen plaatsen, zullen beter in staat zijn om teams te leiden en toptalent te behouden. Het is een vitale eigenschap voor leiders die werken in een snel geglobaliseerde markt. Inzicht in waar iemand anders vandaan komt, wat hij of zij denkt of voelt, kan de interactie met klanten uit

verschillende culturen of met verschillende etnische achtergronden informeren en een gemeenschappelijke basis creëren. Zeer empathische mensen zijn afgestemd op subtiele gelaatsuitdrukkingen en lichaamstaal die kunnen helpen navigeren door interculturele en meertalige interacties.

Sommige mensen geloven misschien ten onrechte dat empathie in een leider onwenselijk is, of dat het door EI moeilijk is om moeilijke zakelijke beslissingen te nemen en concurrerend te zijn. Het overwegen en evalueren van hoe anderen zouden kunnen denken of voelen, betekent echter niet dat ze die emoties moeten aannemen en een andere koers moeten volgen. Het voegt eenvoudigweg informatie toe om rekening mee te houden bij het nemen van belangrijke beslissingen en bij interacties met anderen. In combinatie met zelfbewustzijn en zelfregulering verbetert empathie het vermogen van een leider om te communiceren en anderen te beïnvloeden om doelen te bereiken.

## Sociale vaardigheden

Leiders moeten ook bedreven zijn in het beheren van relaties met anderen. Sociaal geschoolde mensen netwerken goed en bouwen relaties op met diverse groepen mensen om doelen te bereiken en uitdagingen te overwinnen. Ze worden vaak gezien als populair en invloedrijk. Sociale vaardigheden zijn in wezen het hoogtepunt van de andere EI-kenmerken; zelfbewustzijn, zelfregulering, motivatie en empathie. Leiders met deze vaardigheden zijn vooral goed in het vinden van een gemeenschappelijke basis en het opbouwen van een sterke band met hun teams en klanten. Sociaal geschoolde leiders creëren sterke sociale en professionele banden en hebben een ondersteunend netwerk waar ze een beroep op kunnen doen wanneer dat nodig is.

Soms worden sociaal geschoolde teamleden onterecht

CRESTCOM

beoordeeld op de manier waarop ze hun tijd doorbrengen. Ze worden vaak gespot al "babbelend" tijdens de werkdag, wat voor sommigen als tijdverspilling kan worden gezien. Echter, deze zelfde individuen zijn in staat om een beroep te doen op hun teamgenoten om uitdagingen aan te gaan en problemen gemakkelijker op te lossen vanwege de tijd die ze genomen hebben om hun persoonlijke connecties te cultiveren.

## De bedrijfscasus voor EI

In de woorden van Jack Welch, voormalig CEO van GE: "De intelligentie van een leider moet een sterke emotionele component hebben. Hij moet een hoog niveau van zelfbewustzijn, volwassenheid en zelfcontrole hebben. Ze moet in staat zijn om de storm te doorstaan, tegenlagen te verwerken en, wanneer die geluismomenten zich voordoen, te genieten van succes met vreugde en nederigheid. Ongetwijfeld is de emotionele intelligentie zeldzamer dan de boekenwijsheid, maar mijn ervaring zegt dat het eigenlijk belangrijker is bij het vormen van een leider". Niet alleen onderscheidt EI uitstekende leiders, maar het is ook verbonden met sterke organisatorische prestaties.



Zo heeft een in Texas gevestigde Fortune 500 Company in slechts één jaar tijd, na het aannemen van een EI-trainings- en ontwikkelingsprogramma en het beoordelen van de EI van sollicitanten voorafgaand aan de aanwerven, het personeels-behoud met 67% verhoogd. Zij berekenden dat ze 32 miljoen USD aan hun eindresultaat toevoegden door minder verloop en een verhoogde verkoopopbrengst. In L'Oreal verkochten verkopers die op basis van emotionele intelligentie werden geselecteerd, 91.370 USD meer dan andere verkopers in de loop van een jaar. Dezelfde groep verkopers had in dat eerste jaar 63% minder verloop dan de verkopers die door het traditionele proces van het bedrijf werden geselecteerd. Een incassobureau stelde vast dat agenten die hoog scoorden op emotionele intelligentie gemiddeld 163% van hun doel bereikten over drie maanden in vergelijking met een lager scorende groep die slechts 80% van hun doel bereikte in dezelfde periode. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Talent-Smart dat 90% van de topmanagers hoog scoort op emotionele intelligentie. Deze eigenschap is niet alleen winstgevend voor hun organisaties; hetzelfde onderzoek geeft ook aan dat emotioneel intelligente werknemers gemiddeld 29.000 USD meer per jaar verdienen dan collega's die lager scoren in EI.



Ondanks het toenemende bewijs over het belang van emotionele intelligentie blijkt uit een recent rapport van Harvard Business Review Analytic Services dat minder dan een vijfde van de bedrijven zich kwalificeert als een emotioneel intelligent organisatie. Hoewel de meeste ondervraagde werknemers veel waarde hechten aan EI-vaardigheden, vonden ze dat de leiders van de organisaties niet hetzelfde voelden. Zij rapporteerden dat hun leiders veel meer geneigd waren om de voorkeur te geven aan harde eigenschappen zoals analytisch vermogen, gedrevenheid en mentale hardheid. Dit is jammer, omdat bedrijven die werken aan het opbouwen van sterke interpersoonlijke vaardigheden als onderdeel van hun algemene cultuur meer betrokken werknemers hebben, die betere producten maken en betere diensten leveren aan klanten.

### El in de multi-generatie werkplek

Organisaties die een cultuur van emotionele intelligentie bevorderen, hebben vaak één kenmerk gemeen - een bedrijfsdoel dat verder gaat dan winst maken. Zowel Gen Xers als Millennials melden een groeiend verlangen naar zinvol werk en geloven dat bedrijven de plicht hebben om de samenleving te verbeteren en terug te geven aan hun gemeenschappen. Volgens een Harvard Business Review Analytics-onderzoek was bijna 80% van de respondenten het ermee eens dat hun organisaties een doel hebben dat verder gaat dan financiële doelstellingen. Echter, bijna 50% van de respondenten die werken voor bedrijven die anders hoog scoren op het gebied van emotionele intelligentie, zegt dat het gedrag van de leidinggevenden niet het gestelde doel van het bedrijf weerspiegelt. In bedrijven die als minder emotioneel intelligent worden ervaren, springt dat cijfer naar 70%.

Nu Millennials bij veel bedrijven meer dan 25% van het personeelsbestand uitmaken, is het duidelijk dat ze de verwachtingen verschuiven over wat maakt dat een job voldoening brengt - het vinden van zingeving en betekenisvol

zijn op het werk wordt als tweede gezien na snelle vooruitgang en promotie. Bovendien was het vinden van betekenis in hun werk veel belangrijker dan beloningen en stimulansen. Bedrijven die geen leiderschap hebben dat een cultuur van emotionele intelligentie bevordert, zullen waarschijnlijk geen Millennials aantrekken of behouden, wat problematisch zal zijn als Baby Boomers uit het personeelsbestand verdwijnt. Uit een opiniepeiling van het Levo Institute in 2017 bleek dat 87% een sterk verband legt tussen hun motivatie om het bedrijf te helpen slagen en de emotionele intelligentie van de leiders van dat bedrijf. Meer dan welke generatie ook geloven de Millennials dat ze wereldburgers zijn die eerst een verantwoordelijkheid hebben voor elkaar, en daarna voor zichzelf. Hun wereldbeeld verandert de rol van zowel leiders als medewerkers fundamenteel.

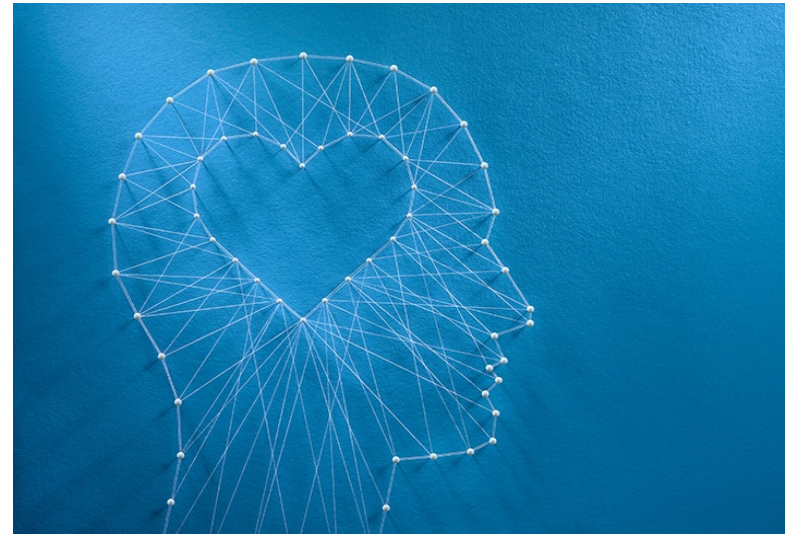
Organisaties die een cultuur van emotionele intelligentie bevorderen, hebben vaak één kenmerk gemeen: een bedrijfsdoel dat verder gaat dan het maken van winst.

Leiders moeten hun empathie en sociale vaardigheden aanscherpen om de uitdagingen van een multigeneratiewerkplek aan te gaan. Bewustwording en begrip van de houdingen en waarden van verschillende leeftijdsgroepen en wat hen motiveert is noodzakelijk voor het succes van organisaties. Elke generatie kan verschillende managementstrategieën vereisen voor zowel de werving als het behoud van toptalent.

## El is essentieel bij het leiden doorheen trauma

Terwijl leidinggevenden en leiders werken aan het draaiende houden van organisaties in een wereldwijde pandemie, economische uitdagingen en politieke onrust, zal emotionele intelligentie meer dan ooit nodig zijn. Het leven van de meeste mensen is de afgelopen maanden drastisch veranderd.

Werknemers worden geconfronteerd met onvoorziene stressfactoren, van het overstappen naar thuiswerk tot tijdelijke werkloosheid en ontslagen. Veel mensen jongleren met kinderopvang en werken tegelijkertijd op een manier die ze nog nooit eerder hebben gedaan. Er is angst voor de toekomst en gedeelde trauma's door het verlies van zoveel levens. Volgens het National Center for Health Statistics was het aantal gerapporteerde depressies en angsten in de VS in juli 2020 meer dan drie keer zo hoog als in 2019.



Emotioneel intelligent leiderschap is meer dan ooit nodig om met succes te kunnen navigeren door de moeilijkheden die voor ons liggen. Nu is het tijd voor leiders om de waarden van hun organisaties te bevestigen met concrete acties en om het welzijn van hun teams te benadrukken. Stress management praktijken en het vinden van manieren om anderen te ondersteunen zullen van vitaal belang zijn voor succes. Omdat sociale connectie moeilijker is dan ooit, zal het een bewuste inspanning vergen om belangrijke relaties op afstand te onderhouden. In een virtueel leiderschapsevenement dat

eerder dit jaar werd georganiseerd door Crestcom International, herinnerde de auteur van 'Emotional Intelligence for Sales Leadership', Colleen Stanley, de leiders aan haar mantra, "if it is to be, it's up to me". Ze moedigde leiders aan om empathisch en authentiek te zijn bij het coachen van hun teams en benadrukte de noodzaak van zelfbewustzijn in deze moeilijke tijden. Organisaties zullen sterk afhankelijk zijn van leiders en personeel met goed ontwikkelde sociale vaardigheden en empathie om teams verbonden en productief te houden in deze ongewone tijden.



## Kan Emotionele Intelligentie aangeleerd worden?

Met het toenemende bewijs voor de noodzaak van EI in succesvolle leiders en organisaties, is het gemakkelijk om te denken dat iedereen die laag scoort in die eigenschappen gedoemd is om te falen. Studies hebben echter aangetoond dat, in tegenstelling tot IQ, emotionele intelligentie kan worden verbeterd met doelbewuste oefening en training. Een goed ontworpen coachingsinterventie kan verbeteringen tot 25% opleveren. Meta-analyses laten zien dat het meest verbeterbare element van EI interpersoonlijke of sociale vaardigheden zoals onderhandelen en sociale etiquette zijn. Neuropsychologen hebben vastgesteld dat het sociale deel van de hersenen wel degelijk plasticiteit vertoont en dat empathie kan worden vergroot met adequate training, wat suggereert dat mensen meer compassie kunnen ontwikkelen en sociale vaardigheden kunnen aanleren.

Bemoedigend is dat zelfbewustzijn en zelfreguleringstechnieken ook kunnen worden aangeleerd door middel van stress-management, mindfulness-oefeningen en cognitieve gedragstherapie. Het feit dat deze vaardigheden zowel persoonlijk als professioneel kunnen worden ontwikkeld is goed nieuws. Onderzoek heeft aangetoond dat het verbeteren van de emotionele intelligentie leidt tot positieve veranderingen in de mentale en fysieke gezondheid en de kwaliteit van sociale relaties verhoogt.

Het opnemen van onderwerpen zoals emotionele intelligentie in leiderschapsontwikkelingsprogramma's kan een geweldige manier zijn om de EI-capaciteiten in elke organisatie te verbeteren, net als coaching en mentorschap. Organisaties en hun mensen hebben meer succes als ze zich bewust richten op het verbeteren van emotionele intelligentie als een onmisbaar onderdeel van hun succes.

# References

- Ackerman, C., MSc. (2020, September 01). What is Emotional Intelligence? +18 Ways To Improve It [2019 Upd.]. Retrieved October 05, 2020, from <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-eq/>
- Cherniss, C., Ph.D. (1999). The Business Case for Emotional Intelligence (Tech.). doi:[http://www.eiconsortium.org/reports/business\\_case\\_for\\_ei.html](http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html)
- Clark, T. R. (2020, April 29). Emotional intelligence during the pandemic: 5 tips for leaders. Retrieved October 05, 2020, from <https://enterpriseproject.com/article/2020/4/emotional-intelligence-crisis>
- Goleman, D. (2004, January). What Makes a Leader? Harvard Business Review. Retrieved October 5, 2020, from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Harvard Business Review Analytic Services. (2019, August 12). The EI Advantage: Driving Innovation and Business Success through the Power of Emotional Intelligence (Rep.). Retrieved October 5, 2020, from Harvard Business Review / The Four Seasons website: <https://hbr.org/sponsored/2019/08/the-ei-advantage-driving-innovation-and-business-success-through-the-power-of-emotional-intelligence>.
- Landrum, S. (2017, April 21). Millennials and The Resurgence Of Emotional Intelligence. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/04/21/millennials-and-the-resurgence-of-emotional-intelligence/>
- Leopold, T. A., Zahidi, S., & Ratcheva, V. (2018). Future of Jobs Report 2022 Skills Outlook. Retrieved October 05, 2020, from <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/shareable-infographics/>
- Mental Health - Household Pulse Survey - COVID-19. (2020, September 23). Retrieved October 05, 2020, from <https://www.cdc.gov/nchs/covid19/pulse/mental-health.htm>
- Myers, C. (2018, June 19). When It Comes To Success In Business, EQ Eats IQ For Breakfast. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/chrysmyers/2018/06/18/when-it-comes-to-success-in-business-eq-eats-iq-for-breakfast/>
- Poskey, M. (2005, May 16). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace: Why It Matters More than Personality. Retrieved October 05, 2020, from [https://www.hr.com/en/communities/training\\_and\\_development/the-importance-of-emotional-intelligence-in-the-workplace](https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/the-importance-of-emotional-intelligence-in-the-workplace)
- Ranadive, A. (2016, December 08). The Importance of Intrinsic Motivation. Retrieved October 05, 2020, from <https://medium.com/career-and-motivation/the-importance-of-intrinsic-motivation-923fcd36a890>
- TalentSmart. (n.d.). Emotional Intelligence (EQ) Tests, Training, Certification & Coaching. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.talentsmart.com/>
- Zaki, J. (2020, September 14). Don't Just Lead Your People Through Trauma. Help Them Grow. Retrieved October 05, 2020, from [https://hbr.org/2020/09/dont-just-lead-your-people-through-trauma-help-them-grow?utm\\_medium=email](https://hbr.org/2020/09/dont-just-lead-your-people-through-trauma-help-them-grow?utm_medium=email)