

Inhoud

DEEL 1

De expertise voorbij

- 1 De nieuwe maatstaf 11
- 2 Vaardigheden van de uitblinkers 27
- 3 De harde casus voor de zachte vaardigheden 46

DEEL 2

Zelfkennis

- 4 Het innerlijke roer 69
- 5 Zelfbeheersing 100
- 6 Wat ons beweegt 136

DEEL 3

Omgaan met mensen

- 7 De sociale radar 173
- 8 De kunst van de invloed 213
- 9 Samenwerking, teams en groeps-iq 258

DEEL 4

Een nieuw leermodel

- 10 Miljarden dollars verspild 305
- 11 De beste aanpak 344

DEEL 5

De emotioneel intelligente organisatie

12 Vinger aan de pols van de organisatie 363

13 De kern van het prestatievermogen 383

Appendices 408

Noten 427

Woord van dank 465

Register 469

De nieuwe maatstaf

DE REGELS VOOR WERK VERANDEREN. We worden beoordeeld volgens een nieuwe maatstaf: het gaat er niet meer alleen om hoe slim we zijn, of welke opleiding of ervaring we hebben, maar ook hoe goed we met onszelf en elkaar omgaan. Deze maatstaf wordt steeds vaker gehanteerd als er een keuze moet worden gemaakt wie wordt aangenomen en wie niet wordt teruggebeld, wie wordt ontslagen en wie mag blijven, wie wordt overgeslagen en wie promotie maakt.

De nieuwe regels voorspellen wie het meest waarschijnlijk tot de uitblinkers gaat behoren en wie het meest vatbaar is om te ontsporen. En ze meten, los van de sector waarin we op dit moment werken, de eigenschappen die van doorslaggevend belang zijn, willen we kans maken op een baan in de toekomst.

Deze regels hebben weinig te maken met de dingen waarvan ons op school werd verteld dat ze belangrijk waren; academische bekwaamheden doen voor deze standaard door de bank genomen nauwelijks ter zake. De nieuwe maatstaf gaat er als vanzelfsprekend vanuit dat we genoeg intellectuele bagage en technische kunde hebben om ons werk te doen, en richt zich in plaats daarvan op persoonlijke kwaliteiten als initiatief en empathie, aanpassingsvermogen en overtuigingskracht.

We hebben het hier niet over een rage die wel weer overwaait, of een managementpanacee van het ogenblik: de gegevens die pleiten om er serieus mee om te gaan, zijn verkregen uit onderzoek dat werd verricht onder tienduizenden mensen die in allerlei beroepsgroepen werkzaam zijn. Uit het onderzoek valt met een ongekeerde precisie te destilleren welke eigenschappen

ervoor zorgen dat iemand uitmuntend presteert. Ook wordt zichtbaar welke menselijke bekwaamheden het hoofdbestanddeel vormen voor goede prestaties op het werk, en dan met name op het gebied van het leidinggeven.

Als je in een grote organisatie werkt, wordt je wellicht nu al beoordeeld aan de hand van deze eigenschappen, hoewel je je daar zelf niet van bewust bent. Het is ook niet onwaarschijnlijk dat je bij een sollicitatie al door dit filter wordt bekeken, hoewel niemand je dat met zoveel woorden zal zeggen. Ongeacht het werk dat je nu doet kan het essentieel zijn voor het succes in je verdere carrière als je weet hoe je die bekwaamheden kunt uitbuiten.

Als je tot het managementteam behoort, zou je eens moeten onderzoeken in hoeverre jouw organisatie deze vaardigheden koestert dan wel ontmoedigt. De mate waarin ze effectief door je organisatieklimaat worden ondersteund bepaalt in hoeverre je organisatie effectiever en productiever kan zijn. Je kunt dan de groepsintelligentie maximaal benutten, en een synergetische interactie bewerkstelligen tussen de belangrijkste talenten van je werknemers.

Als je voor een kleine organisatie werkt, of voor jezelf, hangt je vermogen om optimaal te presteren er in hoge mate vanaf of je over deze bekwaamheden beschikt, hoewel je er op school hoogstwaarschijnlijk niets over geleerd hebt. Maar toch zal je carrière in meer of mindere mate bepaald worden door het feit of je deze capaciteiten beheerst.

In een tijd waarin nauwelijks meer een garantie bestaat op een vaste baan, waarin het hele begrip ‘baan’ met rasse schreden op weg is omgevormd te worden tot ‘meeneembare vaardigheden’, zijn dit de voornaamste kwaliteiten die ons inzetbaar maken en houden. Nadat de discussie zich decennia lang heeft afgespeeld onder tal van vage benamingen, van ‘karakter’ en ‘persoonlijkheid’ tot ‘zachte vaardigheden’ en ‘competentie’, is er nu eindelijk een duidelijker inzicht in deze menselijke talenten, en een nieuwe benaming: emotionele intelligentie.

Een andere manier om slim te zijn

‘Ik studeerde af aan mijn technische opleiding met het laagste gemiddelde dat ooit was behaald,’ vertelde de mede-directeur van een adviesbureau mij. ‘Maar toen ik in het leger zat en daar de officiersopleiding volgde, was ik de nummer één van mijn klas: het ging er in de eerste plaats om hoe je je opstelt, met mensen omgaat, in teamverband werkt, leiderschap. En dat telt volgens mij in een werkomgeving ook.’

Met andere woorden: het draait om een andere manier van slim zijn. In mijn boek *Emotionele intelligentie* richtte ik mij vooral op scholing, hoewel een kort hoofdstuk handelde over de gevolgen voor de werkomgeving en het functioneren in een organisatie.¹

Ik stond perplex, en was tezelfdertijd enorm opgetogen van de enorme belangstelling die er bleek los te komen vanuit de zakenwereld. En nadat ik was ingegaan op de enorme vloedgolf aan brieven, faxen, e-mails, telefoontjes en verzoeken om spreekbeurten en adviezen, vond ik mijzelf terug op een wereldwijde odyssee, waar ik met duizenden mensen, van directeuren tot secretaresses, van gedachten wisselde over wat het betekent emotionele intelligentie in te schakelen op de werkplek.

Keer op keer mocht ik de, inmiddels vertrouwde, klaagzang aanhoren. Mensen als de op hoog niveau presterende business consultant met het lage gemiddelde, vertelden me dat ze ontdekt hadden dat emotionele intelligentie het belangrijkste was om in uit te blinken, en niet technische expertise of boekenkennis. Dankzij mijn boek, zo vertelden ze, kon je je nu veilig uitspreken over de zakelijke kosten van emotionele onbeholpenheid en de beperkte, deskundigheid-boven-alles opvatting van capaciteiten ter discussie stellen. Ze hadden het gevoel nu een nieuwe manier gevonden te hebben om te overdenken wat ze met hun eigen werkplek aanwilden.

Mensen spraken met een ongelooflijke openhartigheid over zaken die veel verder gingen dan de geijkte pr-babbel. Velen beschreven nauwkeurig wat er níet werkte (dergelijke voorbeelden van emotionele tekortkomingen worden hier geciteerd zonder de identiteit van de persoon of de organisatie te onthullen), maar evenzoveel anderen kwamen met succesverhalen en bevestigden daarmee de praktische waarde van het werken met emotionele intelligentie.

En zo begon een twee jaar durend onderzoek dat uiteindelijk heeft geresulteerd in dit boek. Het werk eraan heeft verschillende professionele draden van mijn eigen leven met elkaar verweven. Vanaf het begin heb ik me gebaseerd op journalistieke methodes om de feiten naar boven te halen en mijn conclusies in een vorm te gieten. Ik ben ook teruggekeerd naar mijn professionele wortels als onderzoekspsycholoog en heb uitgebreid de uitkomsten bestudeerd van het onderzoek naar de rol die emotionele intelligentie speelt in de verhoging van het prestatieniveau van individuen, teams en organisaties. Ook heb ik de gegevens van honderden bedrijven onderworpen, of laten onderwerpen, aan diverse nieuwe wetenschappelijke analyses om zo een exacte matrix vast te stellen voor het kwantificeren van de waarde van emotionele intelligentie.

Deze zoektocht heeft me teruggebracht naar het onderzoekswerk waar ik als postdoctoraal student en later als wetenschappelijk medewerker van de Harvard University aan heb deelgenomen. Dat onderzoek vormde een onderdeel van een vroege twijfel aan de mystiek van het IQ, het verkeerde, maar alom aanvaarde idee dat alleen intelligentie belangrijk is voor succes. Dit werk heeft mede de basis gelegd voor wat inmiddels een mini-industrie is waarin onderzocht wordt welke feitelijke capaciteiten ertoe leiden dat mensen succes hebben in hun baan en allerlei organisaties, en de resultaten zijn verbazingwekkend: IQ neemt na emotionele intelligentie een tweede plaats in als het erom gaat te bepalen wat tot buitengewone arbeidsprestaties leidt.

Onderzoeken die werden verricht door tientallen verschillende deskundigen bij een kleine 500 bedrijven, overheidsinstanties en non-profitorganisaties over de hele wereld, hebben onafhankelijk van elkaar opmerkelijk gelijklopende conclusies opgeleverd en die bevindingen zijn daarom zo buitengewoon fascinerend, omdat ze de voetangels en klemmen omzeilen die inherent zijn aan het werk van een enkeling of groep. Alle conclusies duiden op de vooraanstaande plek die emotionele intelligentie inneemt als het erom gaat uit te munten in een baan, ja zelfs in praktisch iedere baan.

Laten we vooropstellen dat deze ideeën op de werkplek niet nieuw zijn; hoe mensen functioneren en zich verhouden tot degenen om hen is het kernpunt van talrijke klassieke managementtheorieën. Wat nieuw is, zijn de feiten: we kunnen nu pro-

fiteren van de oogst van 25 jaar empirische studies die ons met een tot op heden ongekende exactheid vertellen hoezeer emotionele intelligentie van belang is voor succes.

Een andere lijn: de afgelopen decennia, sinds ik zelf onderzoek heb gedaan op het gebied van de psychobiologie, heb ik de laatste ontwikkelingen in de neurologie altijd op de voet gevolgd. Daardoor heb ik het model van de emotionele intelligentie ook kunnen stoelen op hersenonderzoek. In het bedrijfsleven staat men van oudsher nogal sceptisch tegenover ‘softe’ psychologie en is men op zijn hoede als het gaat om populaire theorieën, die net zo snel verdwijnen als ze zijn gekomen, maar de neurologie maakt glashelder waarom emotionele intelligentie zo belangrijk is.

De klassieke hersencentra voor onze emotie herbergen ook de vaardigheden die nodig zijn om effectief te functioneren en om ons sociaal aan te passen. Deze vaardigheden liggen derhalve verankerd in ons evolutionaire erfgoed om te overleven en ons aan te passen.

Vanuit de neurologie weten we dat dit emotionele deel van de hersenen op een andere manier kennis vergaart dan het denkende deel van de hersenen. Dat inzicht is de spil geweest in mijn uitwerking van dit boek, en het brengt me ertoe vraagtekens te zetten bij veel traditionele kennis op het gebied van bedrijfstraining en -ontwikkeling.

In mijn twijfel sta ik niet alleen. Afgelopen twee jaar was ik medevoorzitter van het Consortium for Research on Emotional Intelligence in the Workplace, een groep onderzoekers die afkomstig waren van *business schools*, de overheid en de industrie. Uit ons onderzoek bleek dat er enorme zwaktes zaten in de wijze waarop bedrijven mensen trainen in vaardigheden als luisteren of leidinggeven tot het aankweken van een groepsgevoel en omgaan met verandering.

De meeste trainingsprogramma's omarmden een academisch model, maar dat was een enorme vergissing waarmee miljoenen uren en miljarden dollars zijn verspild. Wat we nodig hebben is een totaal nieuwe manier van denken over wat er nodig is om mensen te helpen hun emotionele intelligentie op te krikken.

Enkele misvattingen

Tijdens mijn reizen, die mij naar alle hoeken van de wereld brachten, heb ik talloze gesprekken en discussies gevoerd met mensen uit het bedrijfsleven en stuitte dan steeds op dezelfde wijdverspreide misvattingen over emotionele intelligentie. Laat me om te beginnen een paar van de meest gangbare rechtzetten. Ten eerste betekent emotionele intelligentie niet vooral 'aardig zijn'. Op strategische momenten kan het nodig zijn om juist niet 'aardig te zijn' en mensen, bijvoorbeeld, te confronteren met een onplezierige waarheid met verstrekkende gevolgen, die ze uit de weg zijn gegaan.

Ten tweede houdt emotionele intelligentie niet in dat je je gevoelens permanent de vrije loop laat, 'dat je alles er maar uitgooit'. Het betekent veeleer dat je je gevoelens zodanig onder controle hebt dat je ze op een juiste wijze en effectief kunt inzetten, met als gevolg dat mensen in staat zijn soepel samen te werken aan gemeenschappelijke doelen.

En vrouwen zijn ook niet 'slimmer' dan mannen waar het emotionele intelligentie betreft, net zoals mannen niet beter zijn dan vrouwen. Iedereen heeft een eigen, persoonlijk profiel van sterke en zwakke punten op dit vlak. Er zijn mensen die ontzettend empathisch zijn, maar de gave ontberen om met hun eigen zorgen om te gaan; anderen voelen de geringste verschuiving in hun eigen stemming feilloos aan, maar schieten sociaal volstrekt tekort.

Mannen en vrouwen hebben over het algemeen als groep wel een gemeenschappelijk, sexebepaald profiel van sterke en zwakke punten. Uit een onderzoek naar emotionele intelligentie onder duizenden mannen en vrouwen kwam naar voren dat vrouwen zich over het algemeen sterker bewust zijn van hun emoties, meer empathie voelen en beter zijn in intermenselijke contacten.² Daar staat tegenover dat mannen meer zelfvertrouwen hebben, optimistischer zijn, zich makkelijker aanpassen en beter met stress omgaan.

Over het algemeen echter zijn de overeenkomsten talrijker dan de verschillen. Sommige mannen zijn even empathisch als de intermenselijk meest gevoelige vrouwen, terwijl sommige vrouwen net zo goed stress doorstaan als de emotioneel meest veerkrachtige mannen. Dus over het algemeen, als je naar de ge-

middelste score kijkt voor mannen en vrouwen, vallen de sterke en zwakke punten tegen elkaar weg zodat er over het geheel genomen geen sexeverschillen zijn op het gebied van de emotionele intelligentie.³

Ten slotte ligt ons niveau van emotionele intelligentie niet genetisch vast, en ontwikkelt het zich ook niet alleen in de vroege jeugd. Het heeft er alles van dat emotionele intelligentie, in tegenstelling tot het IQ dat na onze tienerjaren weinig verandert, grotendeels kan worden aangeleerd en gedurende ons leven van onze ervaringen leert en zich blijft ontwikkelen: we kunnen er in de loop van ons leven vaardiger in worden. Inderdaad tonen studies die de emotionele intelligentie van mensen in de loop der jaren hebben geïnventariseerd aan, dat mensen steeds beter worden in deze vaardigheden naarmate ze beter in staat zijn met hun eigen emoties en impulsen om te gaan, zichzelf te motiveren en hun empathie en sociale handigheid aan te scherpen. Er is een ouderwets woord voor deze groei van emotionele intelligentie: 'rijpheid'.

Emotionele intelligentie: de ontbrekende prioriteit

Hoe langer hoe meer bedrijven zien in dat het entameren van vaardigheden op het vlak van de emotionele intelligentie een essentieel onderdeel vormt in de managementfilosofie van een organisatie. 'Je concurrentiepositie wordt niet langer meer alleen door je product bepaald, maar ook door hoe goed je je mensen gebruikt,' zo weet een directeur van het Zweedse telecommunicatiebedrijf Telia.

En Linda Keegan, vice-president belast met de ontwikkeling van het management bij Citibank, vertelde me: 'Emotionele intelligentie is de grondslag voor elke managementtraining.'

Het is een refrein dat ik vaak heb gehoord:

- Van de directeur van een uitzendbureau dat 100 man heeft tewerkgesteld in de ruimtevaartindustrie, verneem ik dat een van zijn voornaamste klanten, Allied Signal, erop staat dat hij en zijn werknemers, net als iedereen in het bedrijf, een training hebben gehad in de benadering vanuit 'kwaliteitscirkels'. 'Ze wilden dat we als team beter functioneer-

den,' vertelt hij, 'en dat was prima. Maar we vonden het moeilijk: hoe kun je een team zijn als je niet eerst een groep bent? En om een hechte groep te worden moesten we onze emotionele intelligentie aanmoedigen.'

- 'We hebben onze winstgevendheid behoorlijk kunnen opkrikken door het toepassen van nieuwe technieken en het verhogen van de snelheid waarmee nieuwe producten tot ontwikkeling worden gebracht. Maar ondanks enkele significante successen is onze verbeteringscurve aan het afplatten,' vertelt een manager bij Siemens AG, het Duitse industriële conglomeraat. 'Voor ons is het nu zaak onze mensen beter te gaan gebruiken, onze menselijke middelen te maximaliseren, zodat de curve weer gaat stijgen. Dus proberen we het bedrijf emotioneel intelligenter te maken.'
- Een voormalige projectmanager van Ford Motor Company vertelt hoe hij bij het ontwerpen van een nieuw model van de Lincoln Continental gebruik maakte van het principe van de 'lerende organisatie', dat werd ontwikkeld aan de Sloan School of Management van het MIT. Het was voor hem een soort openbaring toen hij hoorde over emotionele intelligentie: 'Dat waren nu exact die dingen die we nodig hadden om onszelf om te vormen tot een slagvaardige lerende organisatie.'

Een onderzoek uit 1997 naar de concurrentiekracht versterkende maatregelen van grote bedrijven, uitgevoerd door de American Society for Training and Development, wees uit dat vier van de vijf bedrijven op de een of andere manier probeerde emotionele intelligentie onder de aandacht te brengen van hun personeel, door middel van trainingen en cursussen, tijdens functioneringsgesprekken en bij de sollicitatie.⁴

Als dat zo is, waarom dan dit boek geschreven? Omdat de pogingen van vrijwel alle organisaties om emotionele intelligentie aan te moedigen nauwelijks iets opleverden en enorme hoeveelheden tijd, energie en geld opslopten. Zo bleek uit de meest systematische studie die ooit werd verricht naar de investeringsopbrengst van leiderschaptrainingen (zoals we in deel vier zullen zien) dat een hoog aangeschreven seminar van een week voor topfunctionarissen een licht *negatief* effect had gehad op hun werkprestaties.

Bedrijven worden zich er meer en meer van bewust dat zelfs de duurste training nog een averechts effect kan hebben, en dat maar al te vaak ook daadwerkelijk heeft. En dit falen komt aan het licht op een moment dat het duidelijk wordt dat emotionele intelligentie bij individuen en in organisaties het ontbrekende ingrediënt is in het recept van de concurrentieslag.

Waarom dit alles nu zo belangrijk is

De directeur van een startende onderneming in de biotechnologie in Californië somt trots de punten op waarin zijn bedrijf uitblinkt in vooruitstrevendheid: niemand, ook hijzelf niet, heeft een vast kantoor; iedereen heeft een kleine schootcomputer ter beschikking, het mobiele kantoor, en staat permanent met alle anderen in verbinding. Functietitels doen niet ter zake; werknemers werken in multifunctionele teams en het bedrijf loopt over van creatieve energie. Een werkweek van 70 tot 80 uur is voor iedereen kennelijk eerder regel dan uitzondering.

‘En de keerzijde van de medaille?’ vraag ik hem.

‘Er is geen keerzijde aan de medaille,’ verzekert hij me.

En daar zat hem de crux. Toen ik eenmaal vrijuit met het personeel kon praten, kwam de waarheid al snel boven water: het moordende werktempo had mensen het gevoel gegeven dat ze doorgedraaid waren en beroofd van hun privéleven. Terwijl iedereen de mogelijkheid had om met iedereen via de computer te communiceren, hadden de meesten het gevoel dat niemand echt naar hen luisterde.

Mensen verlangen wanhopig naar binding, empathie, naar open communicatie.

In het nieuwe, uitgekledede, van iedere overvloedige werknemer ontdane werkklimaat, zullen dergelijke menselijke ervaringen belangrijker worden dan ooit. Er doen zich permanent ingrijpende veranderingen voor en technische vernieuwingen, een groeiende wereldwijde concurrentie en de druk van institutionele beleggers zorgen voor een steeds toenemende instabiliteit.

Een andere ervaring maakt emotionele intelligentie nog belangrijker: naarmate organisaties inkrimpen als gevolg van bezuinigingsgolven, krijgen degenen die overblijven meer verantwoordelijkheden en worden ze zichtbaarder. Waar vroeger een

middelmatige werknemer een opvliegend karakter of verlegenheid nog gemakkelijk kon verbergen, zullen nu eigenschappen als het hanteren van je eigen emoties, het correct kunnen functioneren tijdens een bijeenkomst, teamwork en leiderschap, meer dan ooit zichtbaar zijn, en meetellen.

De globalisatie van het arbeidspotentieel trekt in de rijkere landen een zwaardere wissel op de emotionele intelligentie. De hogere salarissen in deze landen zullen, zo ze al stand kunnen houden, worden afgemeten aan een nieuw soort productiviteit. En structurele dilemma's of technologische vooruitgang alleen zijn niet voldoende: net als bij het biotechnologiebedrijf uit Californië, creëren rationalisaties en andere veranderingen vaak nieuwe problemen die schreeuwen om een nog grotere emotionele intelligentie.

Wanneer het bedrijfsleven verandert, veranderen ook de eigenschappen die nodig zijn om uit te blinken. Wanneer we over de afgelopen decennia de gegevens vergelijken van de vaardigheden waarover uitblinkers dienden te beschikken, dan blijkt dat twee gaven die in de jaren zeventig weinig bijdroegen aan een eventueel succes, in de jaren negentig van cruciaal belang zijn geworden: teamvorming en aanpassing aan veranderingen. Daarnaast is er een arsenaal aan nieuwe vaardigheden opgedoken waarover de topemployees van een bedrijf dienen te beschikken, zoals het in gang zetten van veranderingen en het benutten van diversiteit. Nieuwe uitdagingen vragen om nieuwe talenten.

Doordraaien en de nieuwe angst

Een van mijn vrienden, die werkt bij een bedrijf dat voorkomt in de top-500 van het zakenblad *Fortune*, en wiens bedrijf net was afgeslankt en duizenden werknemers had ontslagen, vertelde me: 'Het was verschrikkelijk, zoveel mensen die ik al jaren had gekend werden eruit gegooid, gedegradeerd of overgeplaatst. Het was voor iedereen moeilijk. Ik heb mijn baan nog, maar ik zal me hier nooit meer voelen zoals vroeger.'

Ik ben hier 30 jaar geweest en al die tijd werden we in de waan gelaten dat het bedrijf er voor ons zou zijn zolang we fatsoenlijk werk afleverden. Toen kregen we van de ene dag op de andere te horen: "Niemand heeft hier nog een vaste baan."

Het lijkt erop dat niemand *ergens* nog een vaste baan heeft. Het zijn zorgelijke tijden voor de werkende mens. Het sluipende gevoel dat niemands baan nog veilig is, zelfs als het het bedrijf waar men voor werkt goed gaat, leidt tot angst, zorg en verwarring.

Een teken van dit toenemende ongemak: een Amerikaans headhunter meldt dat meer dan de helft van degenen die belt en naar een baan informeert nog wel werkt, maar zo bang is om die baan te verliezen dat men al op zoek is naar een andere.⁵ De dag dat AT&T de eerste werknemers aanschreef van de 40 000 die zouden worden ontslagen, in een jaar dat de winst een recordhoogte van 4,7 miljard dollar bereikte, kwam uit een onderzoek naar voren dat eenderde van de Amerikanen vreesde dat iemand in hun gezin binnenkort zijn baan zou kwijtraken.

Die angst blijft bestaan, ook in een tijd dat de Amerikaanse economie meer banen schept dan verliest. De heftige bewegingen op de arbeidsmarkt, door economen eufemistisch als de 'flexibele' arbeidsmarkt aangeduid, hangen tegenwoordig als een donkere wolk boven het arbeidzame leven. En ze maken deel uit van een wereldwijde vloedgolf die alle leidende economieën van de ontwikkelde wereld overspoelt, of het nu Europa, Azië of Amerika is. Welvaart is geen garantie voor banen; ontslagen blijven vallen zelfs als de economie bloeit. Deze paradox wordt door Paul Krugman, een econoom verbonden aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) omschreven als 'de vervelende prijs die we moeten betalen voor onze dynamische economie'.⁶

Als je de werkomstandigheden overziet, komt er een nogal deprimerend beeld naar voren. 'We werken in een soort rustige oorlogszone,' hield iemand uit het middenkader van een multinational mij voor. 'Als je loyaal bent aan een bedrijf hoef je niet te verwachten dat je er iets voor terug krijgt. Dus wordt iedereen zo'n beetje zijn eigen bedrijfje binnen de firma; je dient in staat te zijn deel uit te maken van een team, maar ook klaar te staan om verder te gaan en zelfstandig te zijn.'

Voor vele ouderen onder het personeel, kinderen van de meritocratie die geleerd hebben dat opleiding en technische vaardigheden een permanente garantie voor succes zijn, zou deze nieuwe manier van denken als een schok kunnen komen. Mensen beginnen te beseffen dat voor succes meer wordt vereist dan een

hoge intelligentie of technisch inzicht, en dat we een ander soort vaardigheid nodig hebben om te overleven, en zeker om hogerop te komen, in de steeds onstuimigere arbeidsmarkt van de toekomst. Innerlijke kwaliteiten als veerkracht en slagvaardigheid, optimisme en aanpassingsvermogen krijgen een nieuwe betekenis.

Een nakende crisis: stijgende IQ, dalende EQ

Sedert 1918, toen tijdens de Eerste Wereldoorlog voor het eerst Amerikaanse recruten massaal aan een IQ-test werden onderworpen, is het gemiddelde IQ in de vs met 24 punten gestegen. Wereldwijd heeft zich in de ontwikkelde landen een vergelijkbare stijging voorgedaan.⁷ De redenen hiervoor zijn onder meer gelegen in een betere voeding, een toename van het aantal kinderen dat een betere scholing krijgt, computerspelletjes en puzzels die kinderen helpen ruimtelijk inzicht te krijgen, en kleinere gezinnen (hetgeen over het algemeen samenhangt met een hogere IQ-score van de kinderen).

Maar hier schuilt een gevaarlijke paradox: daar waar kinderen steeds slimmer worden gemeten naar IQ, vertoont hun emotionele intelligentie een achteruitgang. De meest verontrustende gegevens komen misschien wel uit een grootscheeps onderzoek dat werd gehouden onder ouders en leraren en waaruit blijkt dat de huidige generatie kinderen met meer emotionele problemen kampt dan de vorige. Gemiddeld worden kinderen eenzamer en depressiever, bozer en ongezeglijker, nerveuzer en tobberiger, impulsiever en agressiever.

In twee steekproeven werden Amerikaanse kinderen in de leeftijd van zeven tot zestien beoordeeld door hun ouders en leraren, volwassenen die hen goed kenden. De eerste groep was halverwege de jaren zeventig vastgesteld, en een vergelijkbare groep werd aan het eind van de jaren tachtig onderzocht.⁸ In die vijftien jaar bleek de emotionele intelligentie van kinderen gestaag achteruit gegaan. Hoewel kinderen uit armere gezinnen gemiddeld op een lager niveau begonnen, was de daling door alle economische lagen heen hetzelfde, even steil in de rijkste buitenwijken als in de armste achterbuurten van de binnenstad.

Dr. Thomas Achenbach, die als psycholoog verbonden aan de

University of Vermont en die deze studie uitvoerde, heeft veel samengewerkt met collega's die soortgelijke onderzoeken verrichtten in andere landen. Hij vertelde me dat de achteruitgang van de basale emotionele vaardigheden van kinderen over de hele wereld lijkt voor te komen. Het duidelijkst is dit af te lezen aan het groeiende aantal jongeren met problemen als wanhoop, vervreemding, drugsmisbruik, misdaad en geweld, depressies of eetstoornissen, ongewenste zwangerschappen, pesterijen en schooluitval.

Wat dit voorspelt voor de werkplek is nogal verontrustend: een groeiende gebrek aan emotionele intelligentie bij werknemers, vooral bij degenen die net zijn aangenomen. De meeste kinderen die Achenbach bestudeerde aan het eind van de jaren tachtig zullen in het jaar 2000 rond de twintig zijn. De generatie die achterop raakt in emotionele intelligentie voegt zich op dit moment bij het arbeidspotentieel.

Wat werkgevers willen

Een onderzoek onder werkgevers in de Verenigde Staten toont aan dat meer dan de helft van de mensen die voor hen werkt niet gemotiveerd is om bijscholing te volgen en het werk beter te gaan doen. Vier op de tien is niet in staat samen te werken met collega's, en slechts 19 procent van de sollicitanten naar een baan met zicht op doorgroei heeft genoeg zelfdiscipline in hun arbeidsmoraal.⁹

Steeds meer werkgevers klagen over het gebrek aan sociale vaardigheden bij hun nieuwe werknemers. In de woorden van een manager van een grote restaurantketen: 'Te veel jonge mensen kunnen niet tegen kritiek. Ze gaan in de verdediging of worden vijandig als mensen commentaar leveren op hun werk. Ze reageren op commentaar op hun functioneren alsof het een persoonlijke aanval was.'

Het probleem geldt niet alleen voor nieuwe werknemers, het is ook maar al te waar voor sommige door de wol geverfde managers. In de wereld van de jaren vijftig en zestig kwamen mensen vooruit door naar de juiste scholen te gaan en het daar goed te doen. Maar de wereld zit vol met goed getrainde, eens veelbelovenden mannen en vrouwen die stilstaan in hun carrière,

of erger: ontspoord zijn, vanwege cruciale lacunes in hun emotionele intelligentie.

In een op landelijke schaal uitgevoerd onderzoek naar kwaliteiten waar werkgevers naar zoeken bij beginnende werknemers, worden specifiek technische vaardigheden als minder belangrijk beoordeeld dan de onderliggende gave om tijdens het werk te leren. Daarna gaven de werkgevers aan:

- luisteren en verbale communicatie;
- aanpassingsvermogen en creatieve respons bij tegenslagen en obstakels;
- zelfredzaamheid, vertrouwen, motivatie om naar een doel toe te werken, een gevoel om carrière te willen maken en trots zijn op behaalde resultaten;
- Doeltreffendheid in groepen en intermenselijke contacten, coöperativiteit en teamwerk, vaardigheid in het onderhandelen bij onenigheid;
- effectiviteit in de organisatie, de wil om een bijdrage te leveren, aanleg voor leiderschap.¹⁰

Van de zeven verlangde eigenschappen was er maar één academisch: kunnen lezen, schrijven en rekenen.

Een studie naar de criteria die bedrijven aanleggen bij het aanwerven van afgestudeerde bedrijfskundigen laat een vergelijkbare lijst zien.¹¹ De top-drie van meest verlangde capaciteiten: communicatieve vaardigheden, intermenselijke vaardigheden en initiatief. Zoals Jill Fadule, hoofd van de afdeling beurzen en inschrijvingen aan de Harvard Business School, het omschreef: ‘empathie, overzicht hebben, contact kunnen leggen en in staat zijn om te kunnen samenwerken’ zijn de vaardigheden waar de school op let bij mensen die willen worden toegelaten.

Onze reis

Bij het schrijven van dit boek heb ik mijzelf tot doel gesteld het voortouw te nemen voor een wetenschappelijke benadering van het werken met emotionele intelligentie, zowel door individuen, als door groepen en organisaties. Bij elke stap heb ik geprobeerd de wetenschap kracht bij te zetten met de getuigenis van mensen

in allerlei soorten banen en organisaties, en hun stemmen zullen de hele weg worden gehoord.

In deel 1 toon ik aan dat emotionele intelligentie meer dan IQ of ervaring bepaalt wie uitblinkt in een functie, ongeacht de functie, en dat uitmuntend leiderschap niet zonder kan. De voorbeelden uit het bedrijfsleven zijn fascinerend: bedrijven die dit voordeel ten volle benutten, presteren financieel gezien significant beter.

Deel 2 gaat in detail in op twaalf specifieke vaardigheden die men nodig heeft om een baan naar behoren te kunnen vervullen, en die alle zijn gebaseerd op zelfbeheersing (initiatief, betrouwbaarheid, zelfverzekerdheid en prestatiedrang behoren er onder andere toe) en beschrijft de unieke bijdrage die elk aspect levert aan een uitmuntende prestatie.

In deel 3 richten we ons op dertien sleutelvaardigheden in het omgaan met mensen, zoals empathie en politiek bewustzijn, het optimaal benutten van verschillen, groepscapaciteiten en leiderschap. Dit zijn de vaardigheden die ons bijvoorbeeld moeiteloos de ontwikkelingen van een organisatie laten besturen, terwijl anderen mislukken.

De lezer zal steeds een globaal idee krijgen waar hij staat als het aankomt op het omgaan met emotionele intelligentie. Zoals ik zal aantonen in hoofdstuk 3 vraagt een goede prestatie niet dat we uitblinken in alle vaardigheden, maar eerder dat we sterk zijn in voldoende vaardigheden om de kritieke hoeveelheid voor succes te behalen.

Deel 4 bevat het goede nieuws: iedere vaardigheid waar we zwak in zijn, kunnen we altijd leren verbeteren. Ten dienste van de lezers die hun eigen emotionele-intelligentiecapaciteiten willen verbeteren, en ter voorkoming van het verspillen van tijd en geld, bied ik praktische, wetenschappelijk onderbouwde richtlijnen voor de beste wijze waarop dat kan gebeuren.

Tot slot wordt in deel 5 behandeld wat het voor een organisatie betekent om emotioneel intelligent te zijn. Ik beschrijf een dergelijk bedrijf en laat zien waarom een dergelijke werkwijze kan helpen, niet alleen bij zakelijke prestaties maar ook om bedrijven bevredigend en begeerlijk om voor te werken te maken. Ik laat ook zien hoe bedrijven die de emotionele werkelijkheden van hun werknemers negeren, dit op eigen risico doen, terwijl de organisaties met emotionele intelligentie het beste geëquipeerd

zijn om te overleven, en vooruitgang te boeken, in de steeds woeliger wordende jaren die voor ons liggen.

Hoewel het mijn doel is behulpzaam te zijn is dit geen zelfhulpboek. Er zijn misschien te veel van dat soort 'doe-het-zelf' boeken die veel te veel beloven over het verbeteren van emotionele intelligentie. Hoewel deze boeken ongetwijfeld heel goed bedoeld zijn, houden zij de misvattingen juist in stand over wat feitelijk nodig is om deze uiterst essentiële capaciteiten te verbeteren. In plaats van snelle oplossingen geef ik betrouwbare richtlijnen voor de echte inspanning om emotioneel competent te worden. De richtlijnen vertegenwoordigen een nuchter overzicht van nieuwe filosofieën, onderzoeksresultaten en voorbeelden van ervaringen uit de praktijk van organisaties van over de hele wereld.

We leven in een tijd waarin onze vooruitzichten voor de toekomst steeds meer afhankelijk zijn van de manier waarop we ons opstellen en slimmer met onze relaties omgaan. Ik hoop een praktisch richtsnoer te bieden voor de cruciale uitdagingen, op persoonlijk en zakelijk gebied, waar we de komende eeuw allemaal voor komen te staan.