

Tegen de meetlat van emotionele intelligentie

Paul van der Maesen en Karen van der Zee

Er is de laatste jaren veel aandacht voor emotionele intelligentie. Emotionele intelligentie wordt door de bedenker van de term, Yale-psycholoog Peter Salovey, gedefinieerd als het vermogen om eigen en andermans gevoelens en emoties te interpreteren, om eigen negatieve emoties te beheersen, om eigen emoties op effectieve manier tot uitdrukking te brengen in woord en daad en om kennis over emoties te gebruiken bij het plannen van activiteiten. Die acties hebben betrekking op het nastreven van doelen, zoals het leveren van een prestatie of het slagen in onderhandelingen of het vormen van een netwerk van contacten. Het verschijnen van de bestseller met de gelijknamige titel van de hand van Daniel Goleman in 1995 heeft de belangstelling voor emotionele intelligentie sterk gestimuleerd. Goleman komt grote lof toe voor zijn inspanning om kennis over emoties uit allerlei disciplines bijeen te brengen en op zeer leesbare wijze te presenteren. Dat het boek zo'n succes heeft gehad heeft ongetwijfeld te maken met de herkenbaarheid van de praktijkgevallen die Goleman schetst. Emoties zijn aan de orde van de dag. Juist ontspoord gedrag lijkt vaak het gevolg van menselijk falen in het interpreteren van emoties of in het beheersen van emoties. Men hoeft maar te denken aan incidenten als het gebrek aan communicatie voor en tijdens de plunderingen in Groningen, de misrekening van Clinton in verband met effecten van zijn libidineuze verhoudingen en de gevolgen van de emotionele uitspraken van een IOC-kandidaat in een kranteninterview.

Ook in het werk spelen emoties een grote rol. Emoties geven mensen energie om grote prestaties te leveren en om een organisatie te realiseren waarmee medewerkers zich emotioneel verbonden voelen. Emoties kunnen ook negatieve energie opwekken: mensen die moeten samenwerken maar dat niet meer doen omdat ze niet 'met elkaar door één deur kunnen' of politieagentes die de organisatie verlaten omdat het management verzuimt de seksuele intimidatie door hun mannelijke collega's aan te pakken.

Het krijgen van inzicht in de behoeften, waarden en onzekerheden van collega's en klanten en het daarop vaardig inspelen lijkt een soort intelligentie te zijn die afwijkt van de intelligentie die analytisch, schools of academisch wordt genoemd. Analytische intelligentie lijkt vooral in het spel te zijn bij het verwerken van leerstof in een opleiding en bij het oplossen van problemen met een hoog puzzelgehalte. Emotionele, sociale of praktische intelligentie lijkt meer relevant voor het samenwerken met andere mensen, voor overleggen, leidinggeven en verkopen. Ook voor het geaccepteerd en geïmplementeerd krijgen van plannen die op analytisch vlak briljant zijn is praktische intelligentie nodig, bijvoorbeeld voor het overtuigen van collega's en het verwerven van financiële steun voor die plannen. Niet alleen leken maar ook experts op het terrein van intelligentie zien een onderscheid tussen een "studeerkamer"- en "straat"-versie van intelligentie: een hoog niveau op het ene type kan samengaan met een laag niveau op het andere. Onderzoekers als Robert Sternberg en Richard Wagner veronderstellen dat sociale kennis en vaardigheden via andere kenprocessen tot stand komen dan schoolse kennis en vaardigheden. Ook veronderstellen die (en nog andere) auteurs dat naarmate mensen ouder worden de praktische component van intelligentie (wijsheid) een grotere rol gaat spelen dan de analytische component.

Sociaal inzicht en sociale vaardigheden lijken steeds belangrijker te worden in het werk. Steeds meer mensen moeten immers in teams of projectgroepen gaan samenwerken en zijn van elkaar afhankelijk omdat de kennis en inzet die nodig is om een product te maken verdeeld zijn over de teamleden. Groepen mensen die samenwerken zijn steeds vaker samen verantwoordelijk voor het oplossen van hun eigen conflicten en voor het in stand

houden van de teamgeest, want er zijn vaak geen managers meer die als arbiter kunnen optreden. Van artsen wordt vereist dat zij zich inleven in de emoties van patiënten en dat ze extra emotionele steun geven aan mensen die dat vooral nodig hebben. Het vermoeden bestaat dat het gemiddeld schoolcijfer (dat tot nu toe als selectie criterium voor toelating tot de medicijnenstudie wordt gehanteerd) niet voorspelt hoe men zich later als arts van die emotionele zorgtaken zal kwijten. Succes in het verkopen van producten hangt samen met de mogelijkheid zich in te leven in de behoeften van de klant en met de klant een hartelijke relatie te onderhouden. Succesvolle politieagenten of belastingcontroleurs zien in het eerste contact met hun “klanten” in of ze eerst aan de emoties aandacht moeten besteden voordat ze aan hun eigenlijke werkdoel toekomen. Managers moeten hun medewerkers steeds meer gaan coachen naar betere prestaties; hun vaardigheid om een diagnose te maken van de factoren waaraan er bij elke persoon kan worden gewerkt (competentie, motivatie, werkomgeving) opdat die persoon zich verder kan ontwikkelen is cruciaal. Door de globalisering van het werk en door de immigratie van buitenlanders in Nederland wordt interculturele aanpassing een eis van betekenis. Mensen die zich snel de gebruiken, omgangsvormen, normen en waarden van een andere cultuur kunnen eigen maken, zijn in het voordeel. Ook organisaties hebben hun cultuur. Mensen die deze cultuur kunnen “lezen” boeken succes, ofwel omdat ze in het stadium van hun sollicitatie een “misfit” bespeuren en zichzelf ellende besparen of omdat ze snel in de gaten krijgen welke personen belangrijk zijn in de organisatie, bijvoorbeeld als verstrekkers van informatie of als dragers van de eigenschappen van de cultuur, en daarmee van invloed.

Als de gedachtenlijn die tot nu toe is geschetst logisch (en emotioneel) wordt doorgetrokken is de volgende vraag: waarom geen instrument om die emotionele intelligentie te meten? Zo'n instrument zou organisaties kunnen helpen om emotioneel vaardige mensen in dienst te nemen en hen behoeden voor slechte selectiebeslissingen. Hoewel iemand als Goleman zich sceptisch uitlaat over de mogelijkheid van een EQ-test (emotioneel quotiënt test), denken anderen daar anders over. Er zijn al EQ-tests op de markt of in de maak en de belangstelling zou overweldigend zijn.

In de ruimte die ons rest willen we ingaan op de mogelijkheden en onmogelijkheden van een EQ-test. Wij hopen dat organisaties die erover denken een dergelijke test te gebruiken hun voordeel kunnen doen met onze overwegingen zodat ze de claims van leveranciers van EQ-tests met een gepast kritische houding tegemoet zullen treden. Aan het eind van ons stuk schetsen wij een methode die ons inziens veelbelovend is als diagnostisch middel voor EQ.

In eerste plaats de definitie van emotionele intelligentie: die is zeer breed. In de definitie zijn elk geval zijn twee facetten te onderscheiden. Het eerste is het facet eigen-anderen. Het tweede facet is dat van passief-actief: het passief begrijpen, interpreteren, decoderen versus het actief construeren, uitvoeren, coderen. Dan is er wellicht nog het facet van korte en lange termijn: is de interpretatie of de actie geschikt voor het onmiddellijk realiseren van een doel (bijvoorbeeld zorgen dat tot rust komt na een bericht dat je boos of angstig maakte, dat je je heen zet over een slechte stemming) of voor het realiseren van een verder gelegen doel (bijvoorbeeld een diplomaat die contact houdt met een hoogwaardigheidsbekleder om later te kunnen oogsten). We geven enkele voorbeelden. Het enthousiast maken van collega's voor het volgen van een bepaalde koers is van de categorie anderen-construeren-lange termijn. Het kunnen voorspellen hoe een bepaalde persoon in een situatie zal reageren (“doet-ie-het-of-doet-ie-het-niet”) of hoeveel procent van een bepaalde bevolkingscategorie bepaalde tijdschriften leest hoort bij anderen-passief-korte termijn. Er is nog nauwelijks onderzoek dat licht werpt op de vraag of emotionele intelligentie een superconstruct is (bij personen hangen alle gedragingen die onder EQ gerubriceerd worden samen) of eerder een aantal deelconstructen. Zo lijkt sociale intelligentie (waarnaar in de psychologie reeds lang onderzoek is gedaan) een construct dat geheel is ingebed in het construct emotionele intelligentie. Zolang gedegen theoretische kennis over de structuur van EQ gedrag ontbreekt, mist men argumen-

ten om de keuze voor een specifieke EQ-test als selectie-instrument in een specifieke functie hard te maken.

Het is de vraag of wat nu emotionele of sociale intelligentie wordt genoemd niet eerder een repertoire is van geleerde kennis en vaardigheden dan een apart soort intelligentie. De term intelligentie wordt eerder gereserveerd voor een algemeen en grotendeels aangeboren vermogen om informatie te verwerken tot nieuwe concepten en wetmatigheden. Is het niet spaarzamer om te veronderstellen dat iemands emotionele of sociale intelligentie het resultaat is van het investeren van zijn algemene intelligentie in het observeren van wat mensen doen en denken in de omgang met elkaar? Bepaalde, eveneens aangeboren, persoonlijkheidstrekken zouden de neiging om vooral sociale situaties op te zoeken en daarin ervaring op te doen kunnen versterken, bijvoorbeeld de factor “extraversie” (de neiging actief te zijn in het ontplooiën van sociale activiteiten) en “meegaandheid” (de neiging in te stemmen, aardig, empathisch te zijn). Met andere woorden de meegaande extravert is niet van nature beter in het begrijpen van sociale situaties, maar vergroot wel zijn of haar inzicht in sociale situaties door een grotere neiging deze situaties op te zoeken en te exploreren in vergelijking met de tegendraadse introvert. In een dergelijk model neemt emotionele intelligentie dus een middenpositie in tussen het sociaal vaardige gedrag dat iemand vertoont en zijn of haar persoonlijkheid en intelligentie.

Om de claim kracht bij te zetten dat de EQ-test extra nut heeft voor een organisatie (want relevante verschillen tussen mensen meet die andere tests buiten beschouwing laten), zal het bovendien nodig zijn om aan te tonen dat de test een toegevoegde voorspellende waarde heeft ten opzichte van instrumenten die reeds een sterke theoretische positie en faam als voorspeller van succes hebben verworven. We denken hier met name aan analytische intelligentie, gemeten met de intelligentietest (IQ-test) en aan bepaalde persoonlijkheidsdimensies, gemeten met de persoonlijkheidsvragenlijst. Dit zijn tests die veel gebruikt worden en relatief weinig kosten. Als de EQ-test geen extra waarde oplevert, zelfs niet in functies die volgens kenners een hoog EQ-gehalte hebben, dan zou het niet getuigen van spaarzaamheid om te zeggen dat EQ nodig is in de functie of om door toevoeging van een EQ-test de selectieprocedure duurder te maken.

Nu is het aantonen van voorspellende waarde geen eenvoudige taak. Daarvoor is nodig dat men bij een grote groep van mensen uitslagen op de test (de predictor) beschikbaar heeft en die kan koppelen met uitslagen die van diezelfde mensen hun succes in de functie aangeven (het criterium) om vervolgens een maat te krijgen van de predictieve validiteit. Omdat de toegevoegde waarde bewezen moet worden zullen ook metingen moeten worden verzameld op instrumenten die datgene meten waarop de toevoeging is bedoeld.

Ook als de predictieve toegevoegde waarde van een EQ-test nog niet is berekend kan men al bekijken of een noodzakelijke conditie is vervuld voor het verkrijgen van een toegevoegde validiteit: de EQ-test moet op betrouwbare wijze iets anders meten dan de IQ-test of de persoonlijkheidsvragenlijst. Dit betekent dat uitslagen op die EQ-test en IQ-test of persoonlijkheidstest niet hoog gecorreleerd mogen zijn. In dit verband is het verstandig te bekijken wat de geschiedenis van het testen van sociale intelligentie te leren heeft. Gebleken is dat uitslagen op die tests de ene keer redelijk, de andere keer minder goed te onderscheiden waren van uitslagen op IQ-tests. Het lijkt erop alsof sociale intelligentietests iets extra's meten als ze geen beroep doen op de leesvaardigheid van de persoon. Op dit punt komen we nog terug.

Wat als een paal boven water staat is dat het slechtste wat een organisatie kan doen is de IQ-test af te schaffen en in de plaats daarvan een EQ-test te introduceren. Intelligentie zoals gemeten door een IQ-test is de beste predictor van succes in alle functies die meer vragen van de functiebeoefenaar dan het uitvoeren van psychomotorische handelingen. Door een IQ-test goed te gebruiken bereikt men een predictieve nauwkeurigheid die ongeveer 50% is

van het maximaal haalbare. Daarmee is de IQ-test het nuttigste product dat de sociale wetenschappen hebben opgeleverd. Het is onwaarschijnlijk dat enig ander instrument dat op een even breed terrein toepasbaar is als de IQ-test qua voorspellend vermogen in de buurt zal komen van die IQ-test. Een persoonlijkheidstest voegt aan de voorspellende waarde van de IQ-test nog wel wat toe, maar het houdt niet over. Items die zijn vrijgegeven van de EQ-test die in Nijmegen is vertaald lijken sterk op items uit een persoonlijkheidsvragenlijst. Vermoedelijk is de meerwaarde daarvan dan ook afwezig of gering.

Voor het bereiken van een toegevoegde waarde van een EQ-test is het niet nodig dat de beoordeelde effectiviteit op sociale en praktische taken en beoordeelde effectiviteit op analytische taken van elkaar onafhankelijk zijn. Het kan immers voorkomen dat in het behalen van belangrijke resultaten in een functie beide soorten van intelligentie op moeilijk te onderscheiden wijze een rol spelen. Gezien de overtuiging van veel mensen dat EQ en IQ weinig met elkaar samengaan zou men echter wel verwachten dat die aspecten ook in de beoordeling van mensen laag zouden correleren. Onderzoek blijkt uit te wijzen dat dit vaak niet het geval is. Lawrence Stricker noemde in onderzoek van 1983 een correlatie van .73. Nog onlangs vermeldde Robert Sternberg in een artikel in de *American Psychologist* (juni 1997) een correlatie tussen beoordeelde analytische en praktische intelligentie van .67. Omdat oordelen van sociale en praktische intelligentie ook nog behoorlijk onbetrouwbaar zijn (in de zin dat beoordelaars het over het niveau van sociale intelligentie van personen vaak niet eens zijn) ligt de echte correlatie waarschijnlijk nog hoger dan die cijfers.

Het is mogelijk dat het voor beoordelaars onduidelijk is welk gedrag nu bedoeld wordt met praktisch, sociaal of emotioneel intelligent, dat die onduidelijkheid hen doet teruggrijpen naar gedrag waarvan ze wel kunnen aangeven hoe effectief het is en dat gedrag meer door de analytische intelligentie van personen wordt verklaard. Inderdaad is emotionele intelligentie, zoals die wordt beschreven door Salovey, Goleman of Sternberg & Wagner een 'voor elk wat wils'-begrip. Hiermee schaart het zich in de rij van andere modieuze begrippen als *flexibel*, *mobiel* en *employable*. Het lijkt erop alsof iedereen precies begrijpt wat er met zo'n term bedoeld wordt tot blijkt dat de term bij het typeren van concrete mensen in de beoordeling tot onenigheid aanleiding geeft.

Aangezien instrumenten voor emotionele of sociale intelligentie inzicht in alledaagse situaties beogen te meten ligt het voor de hand instrumenten te ontwikkelen die alledaagse situaties zo dicht mogelijk benaderen. Een ontwikkeling in de testpsychologie die daar dicht tegen aan ligt betreft de zogenaamde situatietests, waarbij kandidaten geconfronteerd worden met situaties die sterk lijken op situaties uit het werk en gevraagd wordt een reactie te geven. De meeste situatietests zijn ontwikkeld om gedragsdimensies te meten als sociale vaardigheid en conflicthantering. Daarom hebben deze tests vaak de vorm van rollenspelen, bijvoorbeeld in een assessment center. Een kandidaat voor de functie van verkoper krijgt in de selectieprocedure te maken met een fictieve klant die boos is en dreigt op te stappen. Onze kandidaat krijgt de opdracht deze klant voor de organisatie te behouden en bovendien een order binnen te slepen. Een voordeel van de methode is dat ze weinig of geen beroep doet op de leesvaardigheid van de kandidaat. Dit is belangrijk in verband met de bevinding dat tests die leesvaardigheid vereisen, meer IQ-geladen zijn. Een nadeel van de rollenspelmethode is dat ze erg arbeidsintensief is. Oefeningen moeten ontwikkeld worden, rollenspelers moeten worden getraind en kandidaten moeten worden beoordeeld, bij voorkeur door meer dan één beoordelaar. Wanneer het gaat om inzicht in sociale situaties en niet zozeer om het gedrag lijkt het niet nodig om feitelijk gedrag van kandidaten te observeren. Recentelijk zijn ontwikkelingen gaande in de richting van meer gestandaardiseerde instrumenten die sneller af te nemen en makkelijker scorebaar zijn maar die toch steunen op levensechte situaties. Een goed voorbeeld daarvan is de zogenaamde videotest. De kandidaat krijgt een fragment van een sociale situatie aangeboden via het beeldscherm van zijn

PC. Vervolgens wordt er gevraagd uit een aantal handelwijzen of inschattingen van de situatie er een te kiezen, of om de effectiviteit van elke handelwijze te beoordelen. De reacties van kandidaten kunnen met de PC geregistreerd, beoordeeld en zelfs gerapporteerd worden. Beoordeling van de reacties is gebaseerd op het vergelijken van de reactie met reacties die een aantal experts geven. Er is in tegenstelling met de IQ-test geen objectief correct antwoord, maar de vergelijking met het oordeel van experts is verdedigbaar als het aannemelijk is dat experts de "reinforcementstructuur" van de omgeving goed kennen, dat wil zeggen weten welk gedrag het meest waarschijnlijk tot bereiken van het doel leidt. Immers, voor emotionele intelligentie bestaan geen vaste normen: wat emotioneel gedrag is wordt bepaald door de omgeving waarin dat gedrag vertoond wordt.

Voor kandidaten werken dergelijke instrumenten motiverend, omdat zij een helder beeld krijgen van de werkpraktijk en het voor hen, anders dan bij de klassieke intelligentieopgaven en persoonlijkheidsvragen, onmiddellijk duidelijk is wat de relevantie is van de gestelde opgaven voor de beoogde functie. De situaties kunnen zodanig gekozen worden dat ze een representatieve afspiegeling vormen van het soort situaties dat in het werk voorkomt. Dat kan de voorspellende waarde van het instrument doen toenemen. Opgemerkt moet worden dat er altijd sprake blijft van een ingeperkte realiteit in die zin dat de testconstructeur de problemen aanreikt. Problemen in het alledaagse leven vragen om herkenning en formulering. Die fase wordt hier in zekere zin overgeslagen.

Beide auteurs zijn psycholoog. Dr. Paul van der Maesen de Sombreff is werkzaam bij Faculteit Sociale Wetenschappen van de KUB en is adviseur personeelsmanagement. Dr. Karen van der Zee is werkzaam bij de Faculteit Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen van de RUG.

(febr. 1998)