

Een emotioneel intelligente manager: wie zou daar niet voor opteren als hij of zij de kans kreeg? Liever dat dan werken voor een taakgericht ijskonijn of, erger nog, een lomperik die zijn of haar medewerkers naar believen schoffeert. Het ligt voor de hand dat een emotioneel intelligente manager de sfeer in een team ten goede komt. Maar wat is het effect op de verkoopcijfers, of breder, de prestaties van teams in het algemeen, bijvoorbeeld die van communicatie- of marketingafdelingen?

De emotioneel intelligente manager: succes verzekerd?

Auteur

Bert Pol

redacteur C, vennoot van Tabula Rasa, verbonden aan de afdeling communicatiewetenschap van de Universiteit Twente en de afdeling psychologie van de Universiteit van Maastricht

De afgelopen 15 jaar is heel wat onderzoek gedaan naar het fenomeen emotionele intelligentie in organisaties. Celeste Wilderom en collega's voegden daar een interessant onderzoek aan toe, waarvan de resultaten in 2015 werden gepubliceerd.¹ Zij bogen zich over de vraag of emotionele intelligentie van managers ook een relatie heeft met hogere verkopen. Voor hun onderzoek hadden ze mooi materiaal ter beschikking, namelijk gegevens, waaronder verkoopcijfers, van een grote keten elektronikawinkels in Zuid-Korea. Zij vonden inderdaad samenhang tussen de emotionele intelligentie van managers en de verkoopresultaten. De invloed van de emotionele intelligentie van de managers op de verkoopresultaten liep via teamcohesie en salesgerichtheid van de medewerkers.

Een voor de praktijk belangrijke vraag is natuurlijk wat de implicaties van de uitkomsten zijn: moeten Nederlandse bedrijven op grond van de uitkomsten van dit onderzoek emotionele intelligentie meteen in hun aannamebeleid voor leidinggevendenden opnemen als *knock-out factor*? Ervan uitgaande dat het aannemen van emotioneel begaafde managers de verkoopcijfers omhoog doet schieten? Dat zou, om diverse redenen, vooral nog wel heel ver gaan.² Te ver.

Hinderlijk

Ten eerste is het niet zeker dat in andere winkels dan die in de elektronica-branchen vergelijkbare resultaten worden geboekt. Misschien vinden klanten van een supermarkt het wel bijzonder hinderlijk als zij ook maar de

geringste verkoopinspanning bij medewerkers bespeuren en zou dat de verkoopresultaten juist doen dalen.

Andere vormen

Ten tweede kunnen de bevindingen natuurlijk niet zomaar getransponeerd worden naar andere sectoren dan de retail. Wellicht is emotionele intelligentie niet overal de sleutel tot succes, of mogelijk zelfs een hinderpaal. Of moet emotionele intelligentie in bijvoorbeeld de bouw wel heel andere vormen aannemen dan in de retail.

Cultuur

Ten derde is Zuid-Korea, de plaats van onderzoek, op veel punten niet vergelijkbaar met Nederland. De methode van onderzoek kan dan wel hetzelfde zijn, maar cultuur kan de uitkomsten wel degelijk beïnvloeden. De auteurs hebben gebruikgemaakt van surveys: vragenlijsten die voor een deel door leidinggevendenden en voor een deel door salesmedewerkers werden ingevuld. Zo beoordeelden medewerkers, anoniem, de emotionele intelligentie van de manager. Maar een specifieke cultuur kan invloed hebben op de manier van antwoorden. De kans is niet denkbeeldig dat in een meer collectivistische cultuur de manager per definitie al anders beoordeeld wordt dan in een meer individualistische. Mogelijk is de loyaliteit daar sterker en zal men zich niet snel minder positief uitlaten over elkaar, inclusief de manager. Zelfs als het invullen van de vragenlijsten en het verwerken van de data anoniem gebeurt.

Veldonderzoek

Ten vierde is er sprake van veldonderzoek. Dat biedt veel voordelen als het om doorvertaling naar de praktijk gaat. Het onderzoek heeft immers plaatsgevonden in een reële situatie, niet in het laboratorium wat toch altijd beperkingen met zich meebrengt op het punt van generaliseerbaarheid naar situaties buiten het laboratorium. Het nadeel van een veldonderzoek is dat je de omgevingsvariabelen nooit helemaal onder controle kan houden. Misschien was het in een deel van het land wel ander weer dan in een ander deel, misschien is het ene gebied koopkrachtiger dan het andere. Nog los van factoren waarvan je zelfs niet weet dat ze invloed kunnen



‘Het blijft, in dubbel opzicht, mensenwerk. Maar wel relevant mensenwerk.’

hebben. Dat nadeel van veldonderzoek is in te dammen als controlegroepen mogelijk zijn. In dit geval: als er in dezelfde plaats in een vergelijkbare buurt met een vergelijkbare populatie steeds een winkel zou zijn waar op het punt van emotionele intelligentie een ander type manager de scepter zwaait. Dan is er meer zekerheid dat een verschil in teamspirit, salesgerichtheid en verkopen zeer waarschijnlijk te maken heeft met het verschil in emotionele intelligentie tussen de managers.

Correlatie

Ten vijfde kunnen op basis van dit type onderzoek geen uitspraken over causale relaties getrokken worden: het een is niet noodzakelijkerwijs het gevolg van het ander. Er is een verband, een correlatie. Concreet: een hoge emotionele intelligentie van de manager gaat gepaard met een sterkere teamgeest, etcetera. Maar er mag op basis van de uitkomsten van dit type onderzoek niet gesteld worden dat een hogere emotionele intelligentie meer teamgeest *veroorzaakt*.

Daar is experimenteel onderzoek voor nodig, waarin na een nulmeting één variabele wordt gewijzigd terwijl de andere allemaal gelijk blijven. Is in de volgende meting dan een effect waarneembaar dat er vóór het veranderen van de experimentele variabele niet was, dan ligt het voor de hand dat de verandering van die ene variabele het effect heeft veroorzaakt. Zeker als er ook een controlegroep is – waarin ook een nul- en een éénmeting zijn gehouden, maar zonder dat één variabele is veranderd of toegevoegd – waar het effect uit de experimentele groep niet optreedt.

Matig sterk

Tot slot moet ook in overweging worden genomen dat de verbanden wel significant waren (dus niet aan toeval kunnen worden toegeschreven), maar tegelijkertijd ook niet uitzonderlijk sterk zijn. Het zijn matig sterke verbanden, wat betekent dat er nog andere

factoren van invloed geweest moeten zijn op de verkoopcijfers dan emotionele intelligentie van managers, team spirit en verkoopgedrag van medewerkers.

Besluit: relevant mensenwerk

Wat betekent dit nu? Dat we het belang van emotionele intelligentie van managers maar met een korreltje zout moeten nemen? Integendeel. Het onderzoek van Wilderom & al. (2015) laat zien dat het zeer waarschijnlijk is dat emotionele intelligentie een belangrijke factor is voor de commerciële prestaties van bedrijven. Maar onze verwachtingen moeten wel realistisch blijven. Het zou onjuist zijn te denken dat emotionele intelligentie van managers dé sleutel tot succes is. Er zijn altijd meer factoren in het spel. Gematigde verwachtingen zijn overigens altijd op hun plaats ten aanzien van resultaten van sociaalwetenschappelijk onderzoek: onderzoekers vinden, in het beste geval, regelmatigigheden in gedrag, geen wet-

matigheden. Dat wil zeggen dat het onder bepaalde omstandigheden waarschijnlijk is dat een aantal mensen bepaald gedrag vertoont. Niet dat het zeker is dat dit gebeurt. Daarvoor zijn in de dagelijkse realiteit te veel variabelen in het spel die we hoogstwaarschijnlijk nooit allemaal kennen en waarvan we de talloze onderlinge interacties vooraf ook nooit kunnen overzien. Het blijft, in dubbel opzicht, mensenwerk. Maar wel relevant mensenwerk. ●

Literatuur

1. Celeste P. M. Wilderom, YoungHee Hur, Uco J. Wiersma, Peter T. Van den Berg and Jaehoon Lee. (2015). From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 36, (6), 825–844.
2. Zie ook de Discussion-paragraaf in Wilderom et al. (2015).