

Beste bezoeker van www.syntex.be

Op de volgende pagina's vind je de voorbeeldrapporten van onze online COMMERCIELE TESTS.

Iedere pagina bevat de scores en de individuele rapportering van telkens een andere COMMERCIELE TEST.
In dit document vind je dus evenveel voorbeelden van verschillende COMMERCIELE TESTS als er bladzijden zijn in dit document.

Onze online tests hebben hun waarde bewezen zowel bij selectie- en promotietoepassingen als bij de detectie van opleidings- en coachingnoden, alsook als pretest voorafgaand aan een maatwerktraining. In overleg met de opdrachtgever wordt afgesproken welke tests het meest aangewezen zijn om antwoord te bieden op de drie hamvragen: 'Past hij? Wil hij? en Kan hij?'

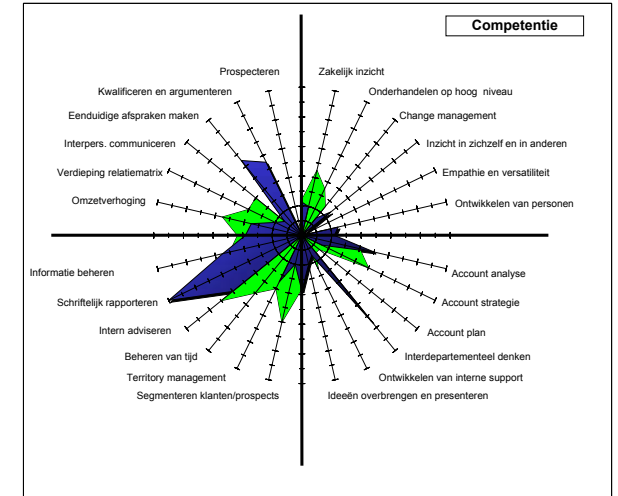
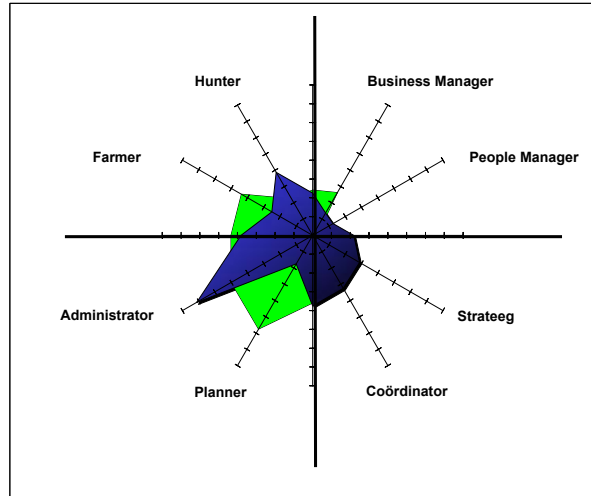
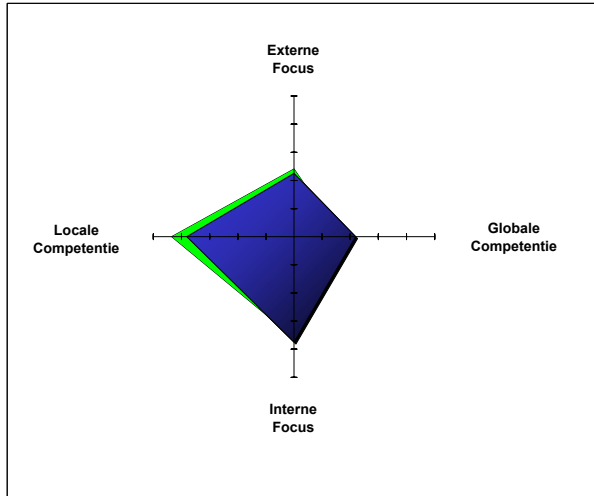
Je kunt een aantal van onze persoonlijkheids-, leiderschaps- en commerciële tests gratis downloaden en uittesten.
Onmiddellijk daarna kun je reeds je resultaten bekijken. Je vindt ze op www.syntex.be/downloads.
Wij ontvangen graag je feedback op www.syntex.be/bezoekersboek.

Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder

Tel +32 16 537853
Fax +32 16 537602
Email patrick.van.steenis@syntex.be

Syntex & Endeavour nv/sa
Veldstraat 46-50, B-3130 Begijnendijk
Bezoek ons op www.syntex.be en www.2-EZ.be

Criterion	Norm	Score	Criterion	Norm	Score	Criterion	Norm	Score	Criterion	Norm	Score	Criterion	Norm	Score	Criterion	Norm	Score						
H-0 Karaktereigenschappen	0	3,9	F-0 Karaktereigenschappen	4	3,0	A-0 Karaktereigenschappen	8	7,0	P-0 Karaktereigenschappen	6	1,8	S-0 Karaktereigenschappen	0	5,0	C-0 Karaktereigenschappen	0	2,0	PM-0 Karaktereigenschappen	0	0,0			
H-1 Prospecteren	0	0,0	F-1 Interpers. communicatie	4	1,5	A-1 Informatie beheren	5	5,3	P-1 Beheren van tijd	5	0,0	S-1 Account analyse	4	5,0	C-1 Interdepartementeel denken	2	7,5	BM-0 Karaktereigenschappen	0	2,0	PM-1 Inzicht in zichzelf en anderen	0	2,5
H-2 Kwalificeren/argumenteren	5	5,5	F-2 Verdieping relatiematrix	4	2,0	A-2 Schriftelijk rapporteren	4	3,5	P-2 Territory management	4	3,5	S-2 Account strategie	5	3,5	C-2 Ontwikkelen interne support	3	1,5	BM-1 Zakelijk inzicht	5	2,0	PM-2 Empathie en versatiliteit	0	0,0
H-3 Eenduidige afspraken	0	6,5	F-3 Omzetverhoging	6	3,5	A-3 Intern adviseren	7	6,0	P-3 Segmenteren klanten/prosp.	6	2,0	S-3 Account plan	2	0,0	C-3 Ideeën overbrengen	0	2,0	BM-2 Onderhandelen hoog niveau	4	0,0	PM-3 Ontwikkelen van personen	2	2,5
	2	3,9	FARMER	4	2,5	ADMINISTRATOR	5	7,1	PLANNER	6	1,8	STRATEEG	3	2,9	COÖRDINATOR	1	3,3	BUSINESS MANAGER	3	1,4	PEOPLE MANAGER	0	1,3



Quinn For Sales Profile

De diverse en uiteenlopende competenties van een goede verkoper laten zich gemakkelijk uit het hoofd inventariseren. Het is evenwel moeilijker om hierin structuur te brengen. Samen met de Yale University heeft Syntex & Endeavour nv de Quinn for Sales uitgewerkt, een exhaustieve matrix met alle commerciële vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en attitudes die de succesvolle verkoper typeren én tegelijkertijd de commerciële medewerker als vertegenwoordiger onderscheiden van de commerciële medewerker als account manager.

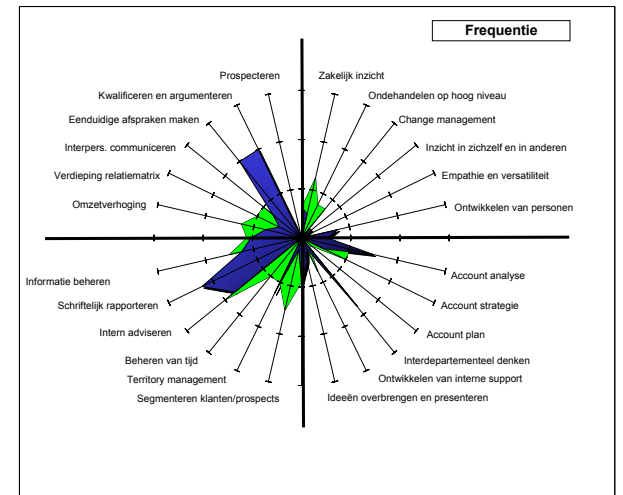
Het eerste onderscheid tussen 'locale competenties' en 'globale competentie' differentieert tussen de situationeel gebonden gespreks- en administratieve competenties van de betrokkene enerzijds (de verkoper als hunter, farmer, administrator en planner) en zijn strategische aanpak van complexere situaties en mensen en zijn zakelijk denkvermogen anderzijds (de verkoper als business manager, people manager, strateeg en coördinator).

Het tweede onderscheid tussen 'interne focus' en 'externe focus' differentieert tussen het kantoorwerk of 'in vitro activiteiten' dat op zijn beurt uiteenvalt in administratieve afwerking en commercieel strategisch denken enerzijds en de commerciële face-to-face contacten met de diverse gesprekspartners of 'in vivo activiteiten' anderzijds.

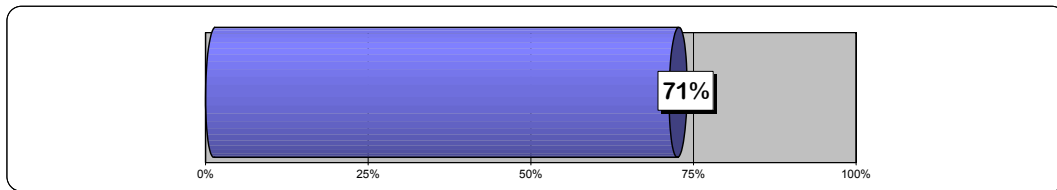
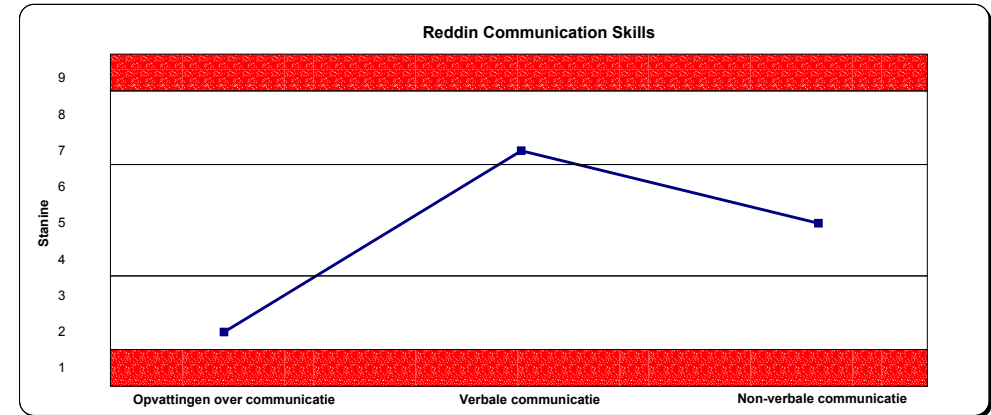
De Quinn for Sales biedt zo in één oogopslag een overzicht van de sterke en zwakke competenties van de betrokkene:

1. Hoe is de betrokkene als face-to-face verkoper of vertegenwoordiger? (rollen van farmer en hunter)
2. Hoe is de betrokkene als beheerder van zijn eigen administratieve verplichtingen en beheerder van de hem toegezegde middelen en budgetten op vertegenwoordigersniveau? (rollen van administrator en planner)
3. Hoe is de betrokkene als strategisch verkoper of account manager? (rollen van business manager en people manager)
4. Hoe is de betrokkene als analist en strateeg? (rollen van strateeg en coördinator)

Een perfect ronde spreiding over de acht rollen komt niet vaak voor en is ook niet steeds vereist. Eerst dient te worden nagegaan welk profiel wordt vereist (vertegenwoordiger of account manager; met andere woorden linksboven of rechtsboven in de roos of matrix). En in welke mate belang wordt gehecht aan het in orde brengen en houden van de administratie, diverse documenten, planning en dagrapportering (linkszonder) en aan het op kantoor planmatig en rationeel bewerken van complexe klanten- of prospectendossiers (rechtsonder).



8 x 3 Verkoopvaardigheden



Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Opvattingen	24	0	0	24	60%	II stanine 2
verbaal	17	0	0	17	85%	VII stanine 7
non verbaal	16	0	0	16	80%	V stanine 5

Reddin Communication Skills

Naast onze bekwaamheid op het verbale vlak, moeten we ook onze non-verbale vaardigheden op een hoger niveau brengen. Communicatie bestaat immers uit meerdere niveaus. Iedere boodschap en ieder argument hebben allereerst een inhoudelijk niveau. Mensen die verstandelijk luisteren, horen de woorden die worden gesproken. Zij krijgen de inhoud, het bericht, de informatie zonder meer over. De boodschap bevat voor hen een beschrijving van:

- de objectieve kenmerken (de componenten),
- in combinatie met de voordelen daarvan (de resultaten).

Mensen die evenwel geleerd hebben om ook analytisch te luisteren, zijn zich daarenboven bewust van het relationele niveau:

- Hier geeft enerzijds de spreker aan hoe hij zijn relatie tot zijn gesprekspartner definieert. Wat voor een relatie wenst hij met de ander? Hoe ziet hij hem? Hoe schat hij hem in?
- Anderzijds bepaalt de toehoorder hier onmiddellijk hoe hij zich opstelt ten opzichte van de spreker. Hij kan het bijvoorbeeld eens zijn met het inhoudelijke aspect van de boodschap, maar niet met de wijze waarop hij wordt toegesproken.

Dit niveau biedt ons dus informatie over:

- het beeld dat de zender heeft van de ontvanger,
- en de indruk die de ontvanger zich vormt van de zender.

Waar het inhoudelijke niveau aangeeft wát er wordt gezegd en wát de implicaties hiervan zijn voor de toehoorder, geeft het relationele niveau aan hóe dit wordt bedoeld en hóe het wordt opgevat. Het is daardoor echter eveneens dit niveau dat afleidt, vooroordelen kweekt en zo oorzaak wordt van miscommunicatie.

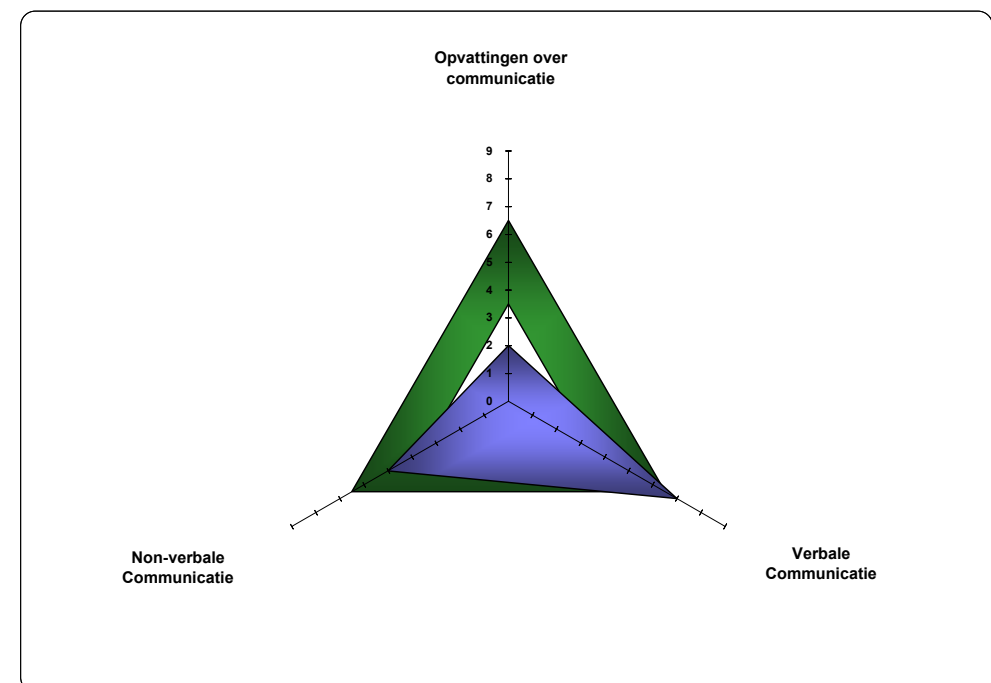
Door gebaren, houding, gelaatsuitdrukking en ook vocale intonatie geven zender en ontvanger onbewust doch onophoudend commentaar op hetgeen zij zeggen of hetgeen tegen hen wordt gezegd. Non-verbaal geeft men duidelijk aan welke afstand men tot elkaar wil bewaren en wie domineert. Hetgeen een onderhandelaar verbaal meedeelt, heeft hij meestal volledig onder controle, maar non-verbaal communiceert hij volledig onbewust. Lichaamsstaal komt niet bewust tot stand en is daarom veel getrouwer en waarachtiger dan hetgeen verbaal wordt overgebracht.

Gedurende een onderhoud van ongeveer 30 minuten zenden beide gesprekspartners ongeveer 800 non-verbale boodschappen uit. Dit geeft ons een idee van het enorme belang van deze vorm van communicatie. Het merendeel van deze boodschappen wordt onbewust uitgezonden.

De informatie die je van je opponent ontvangt, bestaat uit

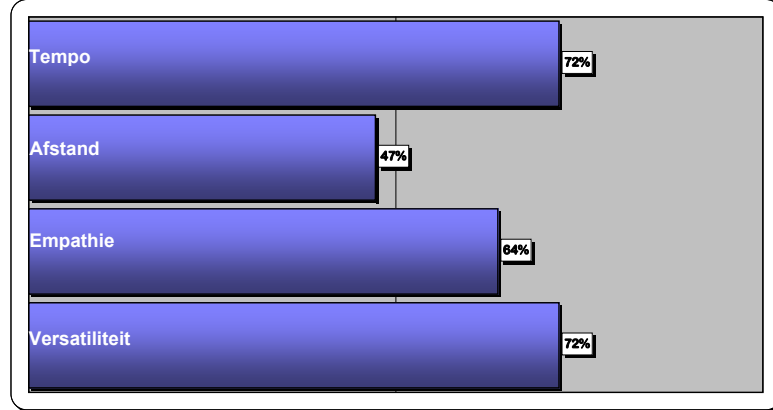
7% woorden
38% intonatie
55% non-verbale signalen

Belangrijker immers dan wat je zegt, is hoe je het zegt. De boodschap die je overdraagt zal totaal verschillend zijn. Net zoals die man die zijn vrouw toesnuwt: 'Wat wil je nou weer!' of intengendeel van uitgeputte verbazing stamelt: 'Wat...? Wil je nou wéér!'?

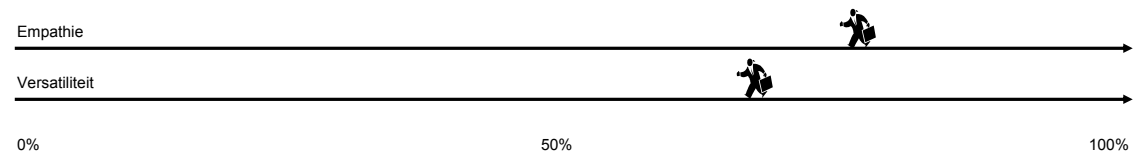
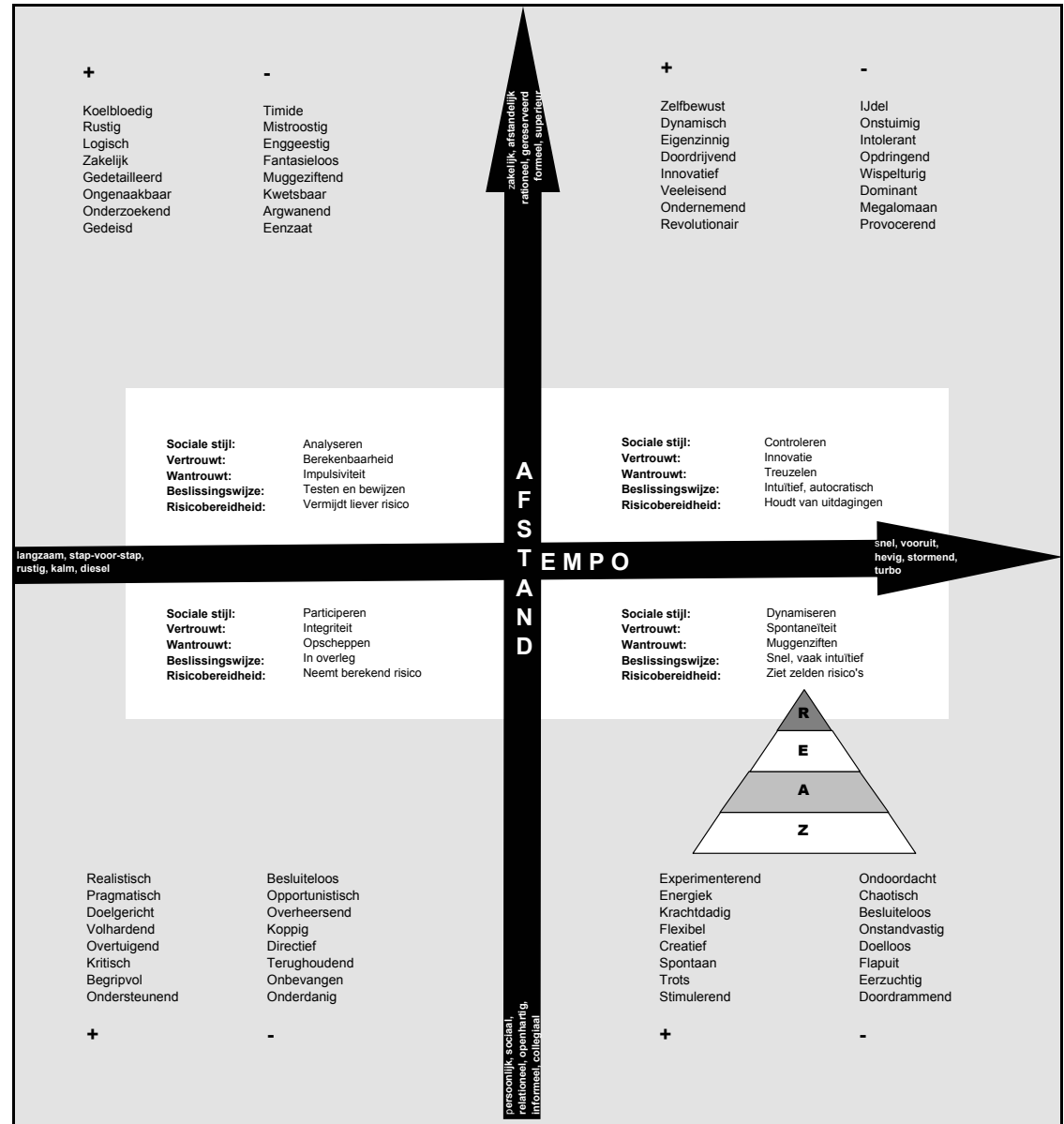
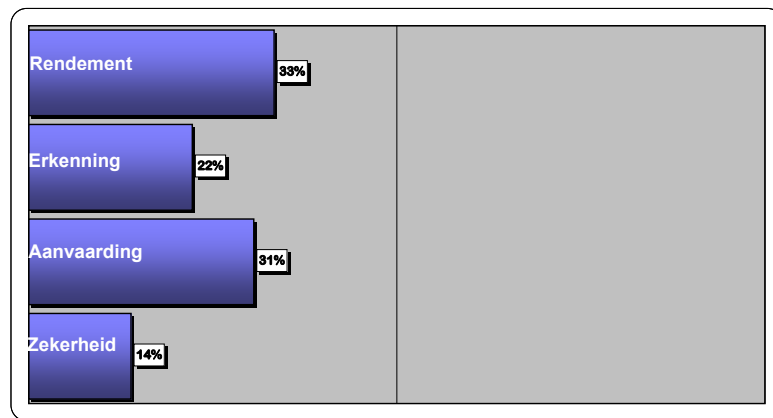


SocioStyle 360°

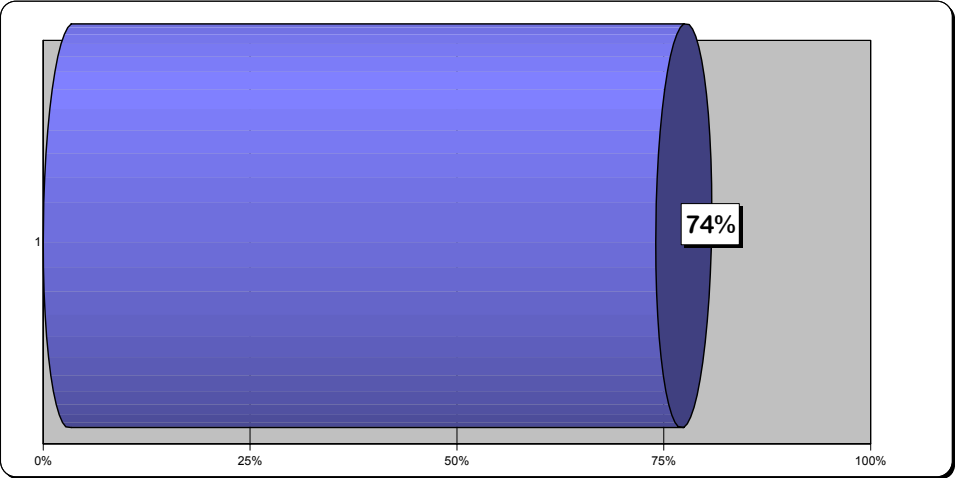
Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx	
EQ Tempo	38	0	0	38	72%	3,9	III
EQ Afstand	29	0	0	29	47%	2,9	II
EQ Empathie	35	0	0	35	64%	3,6	III
EQ Versatiliteit	38	0	0	38	72%	3,9	III



Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro
EQ Rendement	12	0	0	12	33%
EQ Erkenning	8	0	0	8	22%
EQ Aanvaarding	11	0	0	11	31%
EQ Zekerheid	5	0	0	5	14%



Criterion	Sc	Pro	Err	Corr	Mtrx
TKI Sales	0,74	74%	0	0	0,0
					rather high TKIS



TACIT KNOWLEDGE INVENTORY FOR SALES

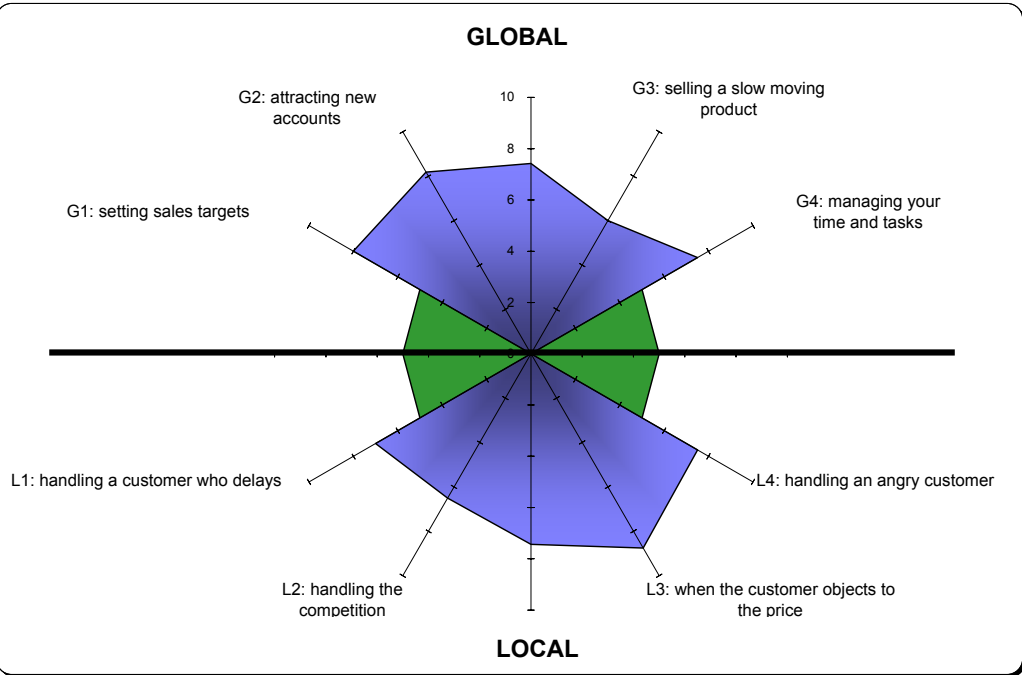
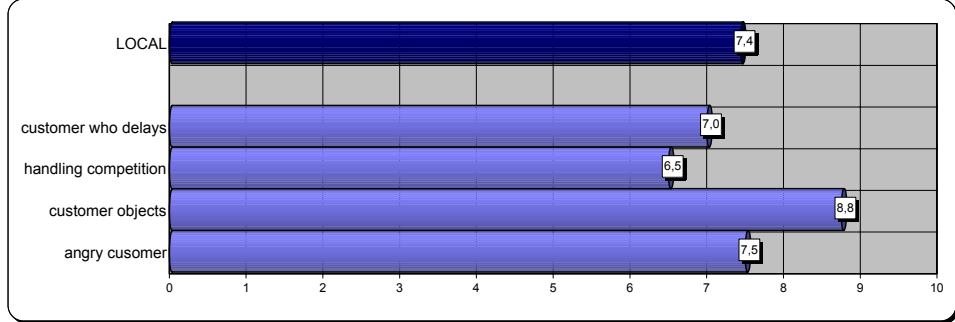
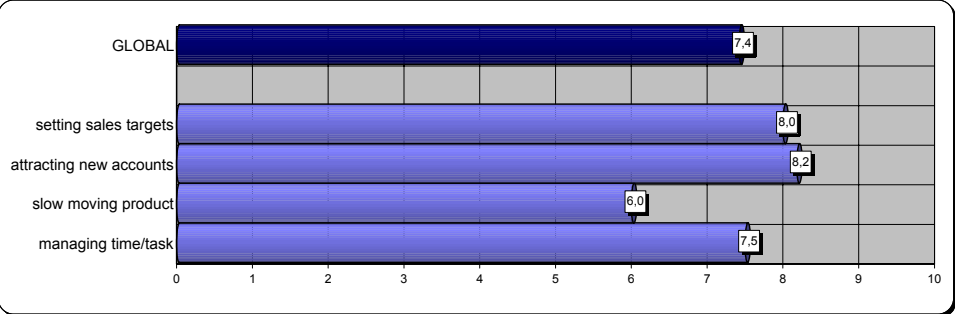
Er is een verschil tussen 'know what' en 'know how'. Iedere huisvrouw weet 'dat ze van vierkantwortels geen soep kan koken'. En een recent boek is getiteld: 'Brave meisjes komen in de hemel, stoute meisjes komen overal'. Dit maar om aan te tonen dat er een verschil bestaat tussen 'theoretical knowledge' en 'tacit knowledge', deze laatste is de stilzwijgende of impliciete kennis die je moeilijk onder woorden kunt brengen en 'die je moet aanvoelen', 'gut feeling', 'intuïtie', 'gezond boerenverstand' en 'fingerspitzengefühl'.

Local tacit knowledge verwijst naar de praktische kennis die nuttig is voor de verwezenlijking op korte termijn van de specifiek te vervullen taak. Het aspect van de local tacit knowledge waarop wij hebben gefocust, was de kennis die nuttig is om te weten hoe u face-to-face verkoopsituaties moet aanpakken. Een voorbeeld van dit type impliciete kennis is: 'weten wat u moet doen wanneer een klant lijkt te aarzelen.'

Global tacit knowledge verwijst naar de praktische kennis die nuttig is om zijn/haar doelstellingen op lange termijn te bereiken en zijn/haar taak in een bredere context te plaatsen. Het aspect van de global tacit knowledge waarop wij hebben gefocust, was de kennis die nuttig is om uw aantal goede verkoopkansen voor de toekomst te maximaliseren. Een voorbeeld van dit type impliciete kennis is: 'weten hoe u van klanten kunt gedaan krijgen dat ze u een lijst met nieuwe leads, dit zijn nieuwe potentiële klanten te bezorgen.'

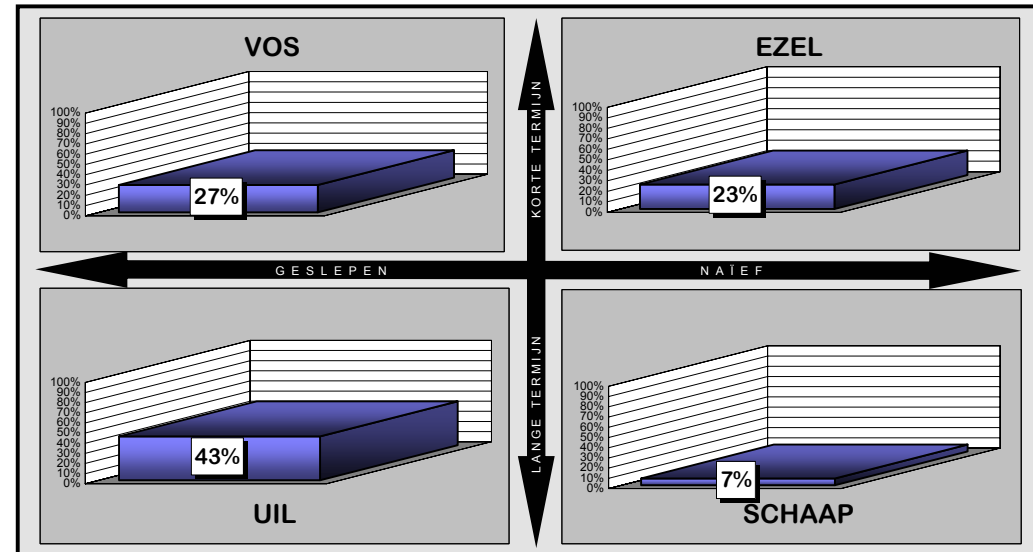
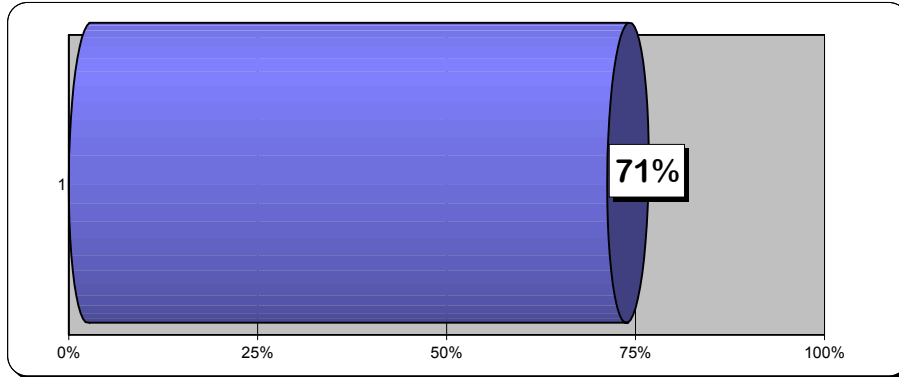
We hebben ontdekt dat er in het verkoopjargon termen bestaan om individuen te beschrijven die een van beide types 'tacit knowledge' uitstekend beheersen: 'great positioners' zijn individuen die uitblinken in het maximaliseren van hun aantal toekomstige verkoopkansen (global); 'great closers' zijn individuen die uitblinken in het afsluiten van een verkoop of een overeenkomst in een face-to-face verkoopsituatie (local).

Wellicht zal voor de meeste verkoopsituaties een deel local en een deel global tacit knowledge vereist zijn, maar we zijn er ook van overtuigd dat de ene verkoopsituatie meer van het ene en minder van het andere type tacit knowledge vereist. Voor een aantal verkoopsituaties (bvb. de verkoop van abonnementen op tijdschriften) is de essentie van de job het identificeren van de mogelijk geïnteresseerde doelgroep, waarna het product ofwel zichzelf verkoopt, ofwel niet. Indien u bvb. niet geïnteresseerd bent in het lezen van 'De Financieel Economische Tijd' is het weinig waarschijnlijk dat zelfs de meest gehaide verkooptruc op u zal werken. Succes in de verkoop van dit type producten is wellicht meer gebaseerd op global tacit knowledge over hoe u potentiële klanten kunt identificeren dan op local tacit knowledge over hoe u in face-to-face situaties aan deze klant kunt verkopen.



Kennedy Negotiation Style

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Neg-1 Negotiation	170		170	71%	III	rather high negotiation skills



Achtergrond bij de vier onderhandelstijlen

Schaap

Wanneer je vindt dat datgene wat je krijgt, ook aanvaardbaar is. 'C'est la vie', is jouw motto. Wordt ook teruggevonden als je je bij het kiezen te veel laten leiden door anderen. Je toont wat pragmatische flexibiliteit, maar bent te vaak het slachtoffer van de invloed van anderen. Je hebt eigenlijk geen idee hoe je moet vechten voor jouw rechten. Je geeft nog liever toe dan het risico te lopen om je opponent te vervelen met 'al die vragen, eisen en ultimatum's'. Je wilt anderen eigenlijk liever niet teleurstellen. Onthoud echter dat 'De schapen onder ons zich laten leiden als lammeren naar de slachtbank.'

Ezel

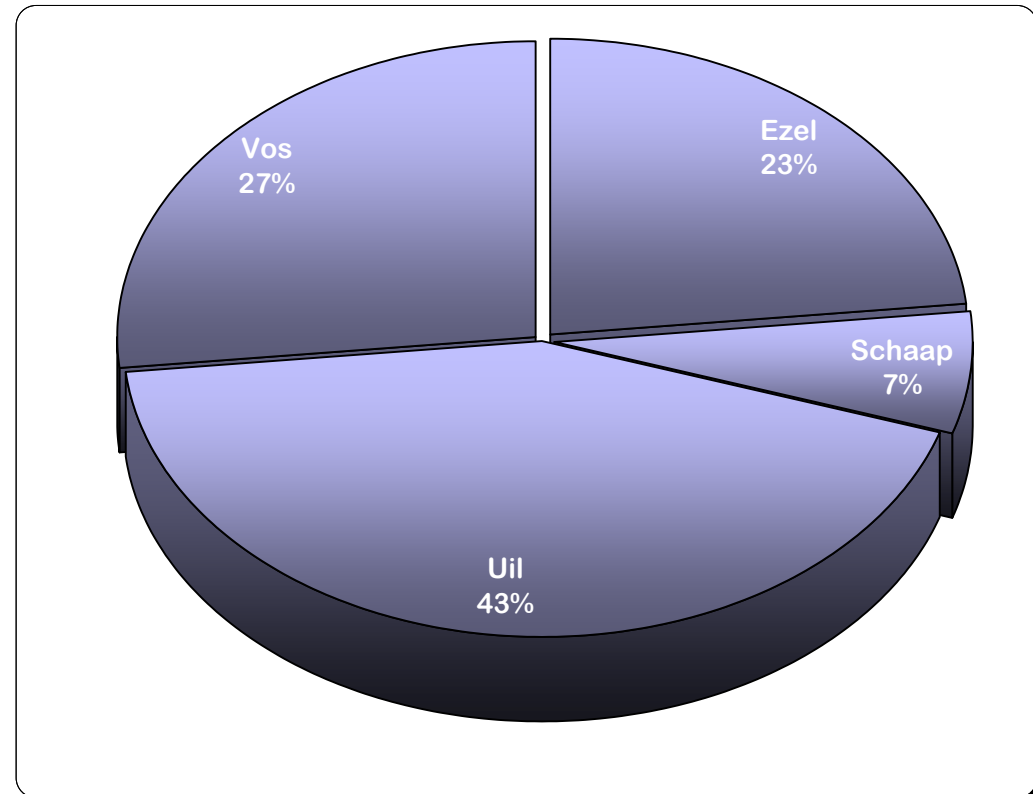
Wanneer je je gelukkig onbewust bent van alles wat in het leven mogelijk is. Wordt ook teruggevonden als je de neiging hebt tot onberedeneerde, intuïtieve stijfkoppigheid en verbeten verzet wanneer datgene wat je krijgt - wat meestal niet veel is - niet goed genoeg is, alsook wanneer je diepe, doch pragmatisch betwijfelbare principes hebt. Pas echter op, want: 'Waar onwetendheid overheerst, dringen domme onderhandelposities zich vanzelf op.'

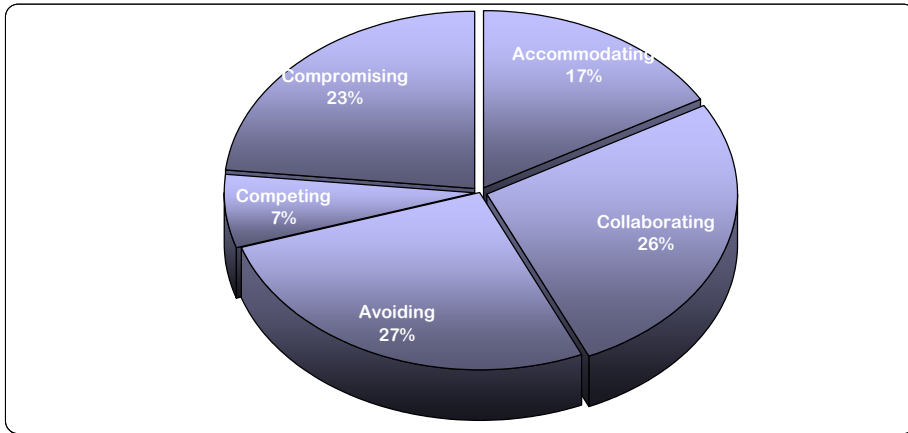
Vos

Wanneer je echt het klappen van de zweep kent en ervan overtuigd bent dat iedereen krijgt wat hij verdient. Menige sluwe vos overleeft louter dankzij zijn geslepenheid. Jij gebruikt iedere gelegenheid die zich aanbiedt en als er geen kansen zijn, dan creëer je ze wel zelf. Jouw pragmatisme kent geen grenzen. Het grenst zelfs aan opportunisme wanneer je de zwakheden uitbuit van de 'schapen' en de 'ezels' rondom je. Jouw motto: 'Boontje komt om zijn loontje' en 'Ieder voor zich en God voor ons allen!'

Uil

Wanneer de keuzes die je maakt bij het onderhandelen aantonen dat je zowel gericht bent op de inherente voordelen van het uitbouwen van integere lange-termijnrelaties (om precies die voordelen te verkrijgen waarvan jij vindt dat je daarop recht hebt) als alert bent voor de bedreigingen van de keuzes die je maakt. Je verdient respect voor wat je telkens weer realiseert en je bent er niet op uit om de 'schapen', 'ezels' en 'vossen' van deze wereld uit te buiten. Iedere goede onderhandelaar weet echter 'dat de beste uilen vaak supersluwe verdoken vossen zijn!'





Thomas - Kilmann Conflict Management

Competing is assertive and uncooperative, a power-oriented mode. When competing, an individual pursues his or her own concerns at the other person's expense, using whatever power seems appropriate to win his or her position. competing might mean standing up for your rights, defending a position you believe is correct, or simply trying to win. Uses:

- When quick, decisive action is vital - for example, in an emergency.
- On important issues where unpopular courses of action need implementing - for example, cost cutting, enforcing unpopular rules, discipline.
- On issues vital to company well are when you know you're right.
- To protect yourself against people who take advantage of noncompetitive behaviour.

Accommodating is unassertive and cooperative - the opposite of competing. When accommodating, an individual neglects his or her own concerns to satisfy the concerns of the other person; there is an element of self-sacrifice in this mode. Accommodating might take the form of selfless generosity or charity, obeying another person's order when you would prefer not to, or yielding to another's point of view. Uses:

- When you realize that you are wrong - to allow a better solution to be considered, to learn from others, and to show that you are reasonable.
- When the issue is much more important to the other person than to yourself - to satisfy the needs of others, and as a goodwill gesture to help maintain a cooperative relationship.
- To build up social credits for later issues that are important to you.
- When continued competition would only damage your cause - when you are outmatched and losing.
- When preserving harmony and avoiding disruption are especially important.
- To aid in the development of your employees by allowing them to experiment and learn from their own mistakes.

Avoiding is unassertive and uncooperative. When avoiding, an individual does not immediately pursue either his or her own concerns or those of the other person. He or she does not address the conflict. Avoiding might take the form of diplomatically sidestepping an issue, postponing an issue until a better time, or simply withdrawing from a threatening situation. Uses:

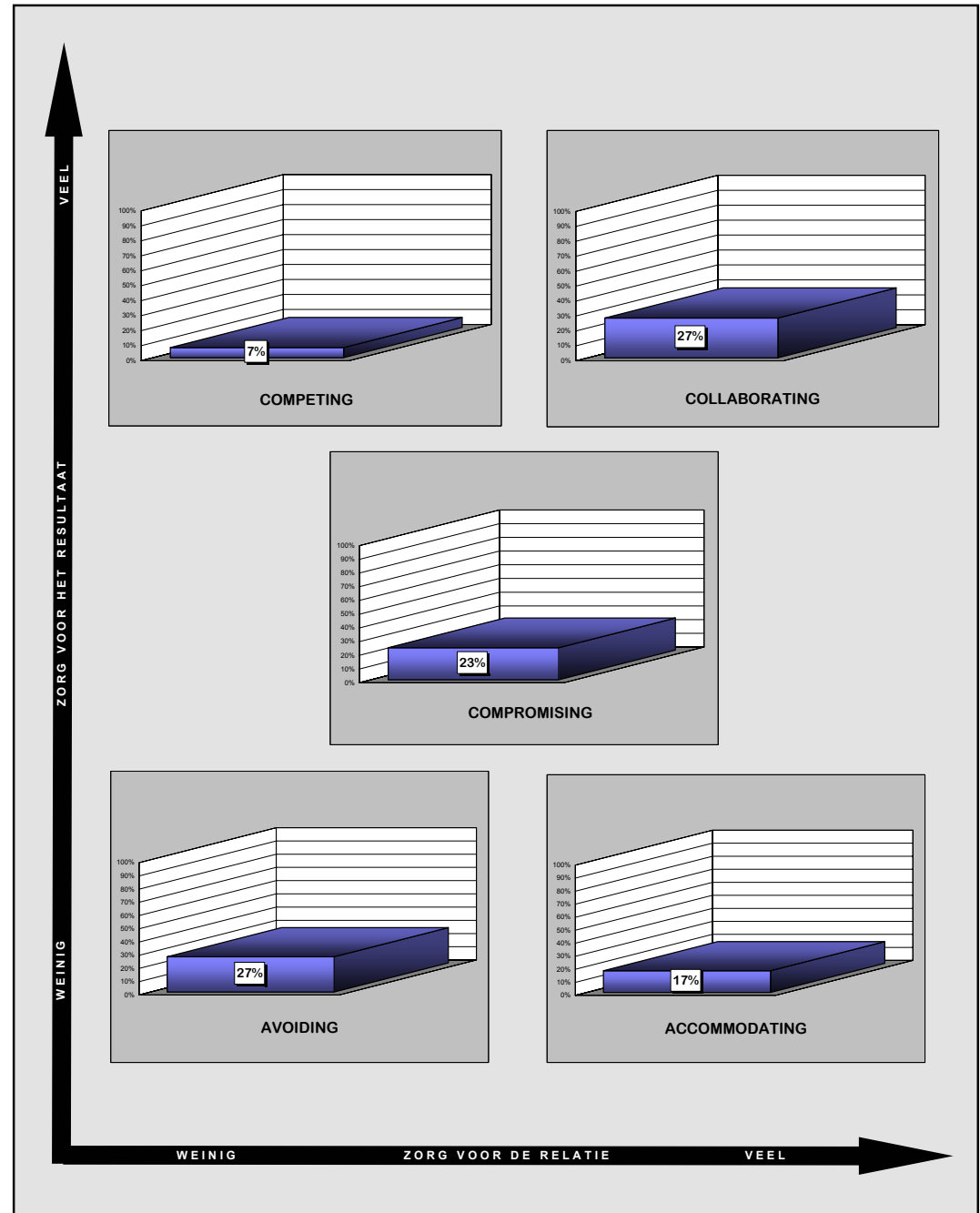
- When an issue is trivial or of only passing importance, or when other, more important issues are pressing
- When you perceive no chance of satisfying your concerns - for example, when you have low power or you are frustrated by something that would be very difficult to change (national policies, someone's personality structure, and so on)
- When the potential costs of confronting a conflict outweigh the benefits of its resolution.
- To let people cool down - to reduce tensions to a productive level and to regain perspective and composure
- When gathering more information outweighs to advantages of an immediate decision.
- When others can resolve the conflict more effectively.
- When the issue seems tangential or symptomatic of another, more basic issue

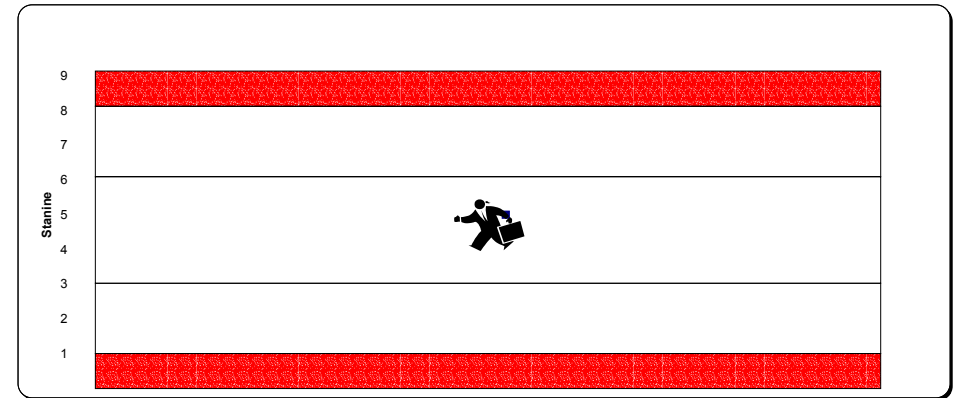
Collaborating is both assertive and cooperative - the opposite of avoiding. When collaborating, an individual attempts to work with the other person to find a solution that fully satisfies the concerns of both. It involves digging into an issue to identify the underlying concerns of the two individuals and to find an alternative that meets both sets of concerns. Collaborating between two persons might take the form of exploring a disagreement to learn from each other's insights, with the goal of resolving some condition that would otherwise have them competing for resources, or confronting and trying to find a creative solution to an interpersonal problem. Uses:

- To find an integrative solution when the concerns of both parties are too important to be compromised.
- When your objective is to learn - for example, testing your own assumptions, understanding the views of others.
- To merge insights from people with different perspectives on a problem.
- To gain commitment by incorporating others' concerns into a consensual decision.
- To work through hard feelings that have been interfering with an interpersonal relationship.

Compromising is intermediate in both assertiveness and cooperativeness. When compromising, the objective is to find an expedient, mutually acceptable solution that partially satisfies both parties. Compromising falls on a middle ground between competing and accommodating, giving up more than competing but less than accommodating. Likewise, it addresses an issue more directly than avoiding, but doesn't explore it in as much depth as collaborating. Compromising might mean splitting the difference, exchanging concessions, or seeking a quick middle-ground position. Uses:

- When goals are moderately important but not worth the effort or the potential disruption involved in using more assertive modes.
- When two opponents with equal power are strongly committed to mutually exclusive goals - as in labor-management bargaining.
- To achieve temporary settlement of complex issues.
- To arrive at an expedient solution under time pressure.
- As a backup mode when collaboration or competition fails.

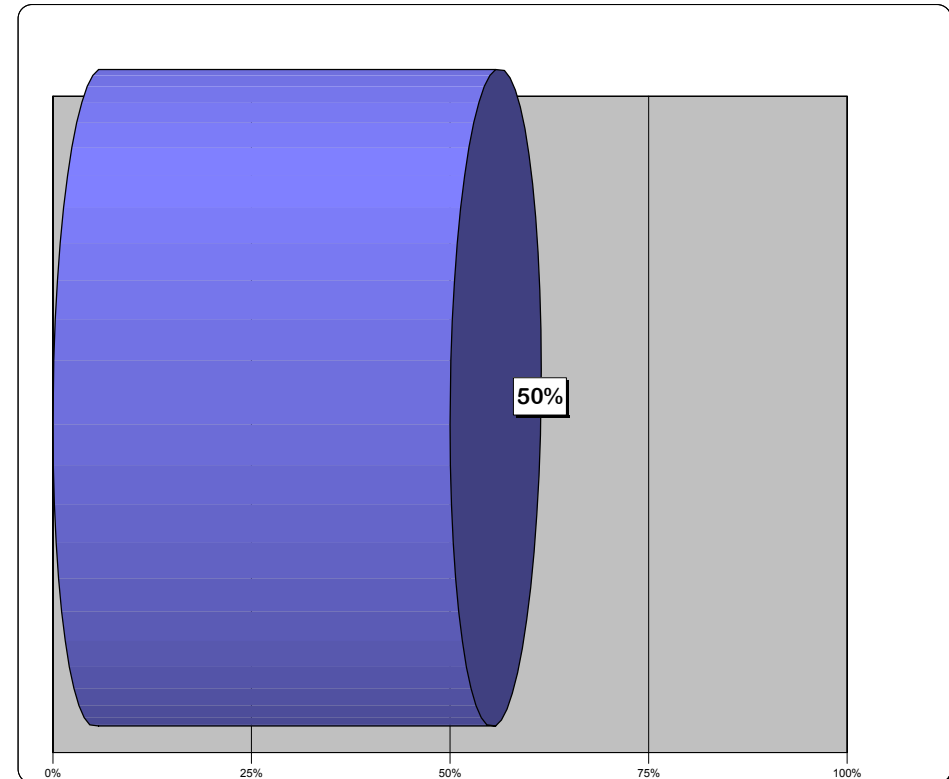




Goleman EQ

1. *Je zit in een vliegtuig dat plotseling in een flinke turbulentie terechtkomt. Het vliegtuig begint hevig te schudden. Wat doe je?*
Wanneer je niet weet wat je in deze situatie zult doen geeft dit aan dat je onder stress een gebrek aan bewustzijn hebt. Dit is niet goed.
2. *Je hebt een groep van vierjarigen meegenomen naar het park en een meisje begint te huilen omdat de anderen niet met haar willen spelen. Wat doe je?*
Ouders, die emotioneel intelligent zijn, gebruiken de momenten van ruzie en schrik van hun kinderen om als emotionele coach te fungeren. Ze helpen hun kinderen te begrijpen wat hen overstuurt en wat ze voelen. Ze geven hun kinderen advies over alternatieve mogelijkheden die ze kunnen uitproberen.
3. *Stel je voor, je bent een student die denkt een heel hoog cijfer gehaald te hebben, maar je bent er net achter gekomen dat het cijfer een vijf is. Wat doe je?*
Een belangrijk kenmerk van emotionele intelligentie is dat men in staat is een plan te formuleren om obstakels en frustraties te overwinnen en dit plan ook daadwerkelijk uit te voeren.
4. *Stel je voor dat je een verzekeringsagent bent, die toekomstige klanten opbelt. De eerste vijftien mensen hebben geen interesse. De moed zakt je in de schoenen. Wat doe je?*
Optimisme is een kenmerk van emotionele intelligentie. Je leert mensen in te zien dat tegenslagen uitdagingen zijn waar ze iets van kunnen leren. Tegenslagen leiden dan tot een andere aanpak in plaats van opgeven, zelfbeklag of van streek raken.
5. *Je bent een manager van een organisatie en je probeert respect te kweken voor rassen en etnische verschillen. Toevallig hoor je iemand een racistische mop vertellen. Wat doe je?*
De meest effectieve manier om een sfeer te creëren waarin verschillen worden geaccepteerd, is publiekelijk duidelijk maken dat jouw organisatie bepaalde normen en waarden hanteert en dat zulke uitspraken niet worden getolereerd. In plaats van vooroordelen te veranderen (is erg moeilijk) moet je proberen mensen ver weg te houden van handelen volgens hun vooroordelen.
6. *Je probeert een vriend te kalmeren, die woedend is op een automobilist. Deze probeert hem gevaarlijk af te snijden. Wat doe je?*
Je kunt proberen een vriend die kwaad is te kalmeren door hem af te leiden van zijn woede. Beter is om de nadruk te leggen op het terugbrengen van de gevoelens naar de juiste proporties. Bekijk samen de situatie in een ander perspectief zodat het minder erg wordt.
7. *Jij en je partner hebben ruzie gehad. Het is geëscaleerd in een ordinaire schreeuwpartij. Jullie zijn beiden erg van streek en je hebt dingen gezegd die je helemaal niet meende. Wat kan je het beste doen?*
Om het lichaam van het opkomen van kwaadheid te ontdoen, is minstens 6 minuten nodig. Woede vervormt je waarnemingen en het kan persoonlijke aanvallen ontkenen die verwoestend kunnen zijn. Nadat je bent afgekoeld kan je een vruchtbare discussie voeren.
8. *Je bent aangewezen om leiding te geven aan een team dat een oplossing moet zoeken voor een slepende kwestie binnen het team. Wat ga je als eerste doen?*
Groepen werken het beste als er een zeer goede verstandhouding en harmonie is en als het gezellig is met elkaar. Dit in tegenstelling tot groepen die krampachtig proberen samen te werken.
9. *Je drie jaar oude zoonje is vanaf zijn geboorte erg verlegen en overgevoelig. Hij is zelfs een beetje angstig voor nieuwe plekken en personen. Wat doe je?*
Kinderen die bang en timide zijn kunnen extravert worden als hun ouders een reeks hanteerbare uitdagingen arrangeren voor hun verlegenheid.
10. *Je probeer al jaren het muziekinstrument weer op te pakken dat je in je jeugd hebt leren bespelen. En eindelijk gaat dit ook gebeuren. Je wilt je tijd zo effectief mogelijk gebruiken. Wat doe je?*
Als je jezelf gematigd uitdaagt, kom je elke keer een stukje verder. Dan kun je de lat elke keer een stukje hoger leggen en leer je elke keer meer.

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
EQ	100	0	0	100	50%	V stanine 5

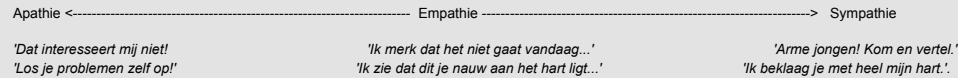


Quinn-Bullmer Empathy Test

We kunnen empathie definiëren als het vermogen om aan je gesprekspartner te laten merken dat je zijn gevoelens begrijpt en met hem meeleeft. Mensen die de kunst verstaan om empathisch te reageren, proberen over het algemeen te begrijpen wat de ander voelt door zich in zijn plaats te stellen. Zij worden door de ander gezien als iemand die hun persoonlijkheid aanvaardt en respecteert. Zij kunnen de verschillen die tussen mensen bestaan, onderscheiden en zien dus de bevolking niet als één grote massa. Zij hebben bijgevolg minder de neiging om anderen als een algemeenheid te beschouwen of een stereotiep beeld van hen te hebben.

Mensen die empathie weten te tonen, proberen beter te begrijpen hoe anderen denken en de logica van hun gedachten in te zien. Gewoonlijk accepteren zij gemakkelijk de verschillen tussen mensen. In minder dringende situaties zullen zij diegenen zijn die anderen helpen, die erg attent zijn, inschikkelijk en onzelfzuchtig. Over het algemeen worden empathische mensen beschouwd als personen die werkelijk geïnteresseerd zijn in de ander. Zij worden ervaren als personen die heel goed actief kunnen luisteren. Zij beleven werkelijk wat de ander vertelt. Zij weten dan ook dit meelevend te tonen door hun non-verbale communicatie. Zij worden ervaren als betrouwbaar, betrokken, open en zelfzeker. Daarentegen worden zij die geen empathie hebben, gezien als egocentrische, ongevoelige, niet-betrokken mensen die elk compromis weigeren en nauwelijks geneigd zijn emotioneel betrokken te raken bij andermans problemen.

Om een exact beeld te krijgen van wat precies met empathie wordt bedoeld, kunnen we het situëren op een as waarvan de uiteinden worden ingenomen door apathie en sympathie:



Recente studies over empathie tonen aan dat deze kwaliteit uit drie componenten bestaat:

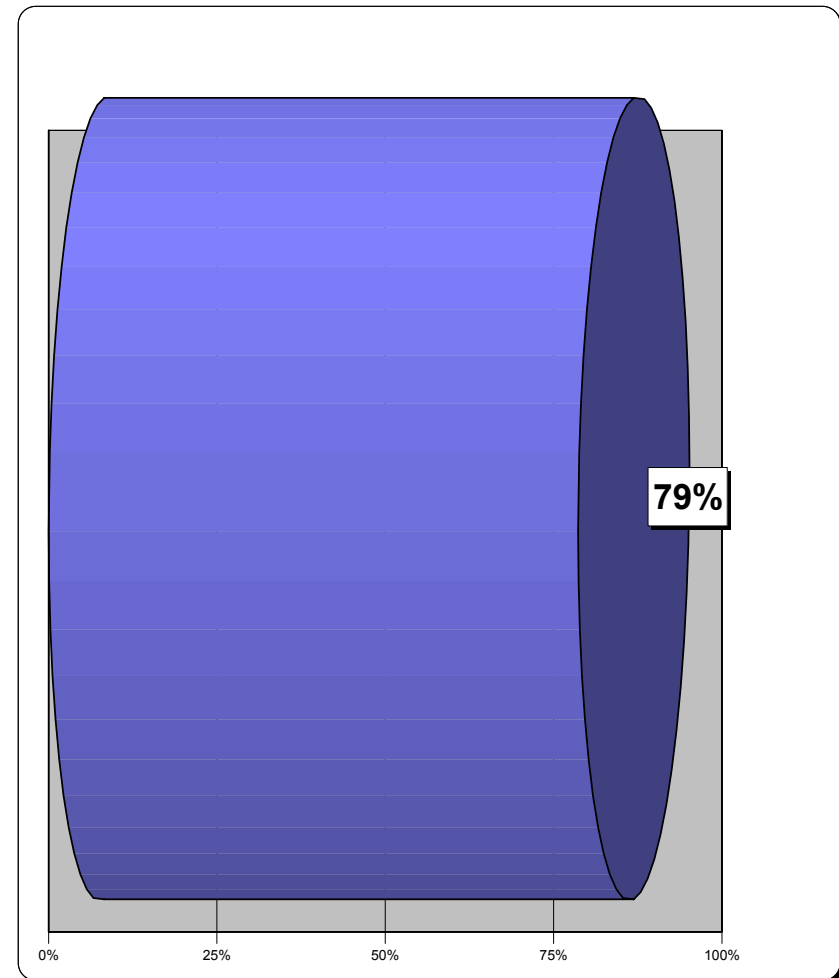
- Empathie bestaat in een zowel exact als voelbaar begrip van de emoties van de ander met behoud van een gezonde afstand tegenover die ander.
- Empathie betekent ook dat men de factoren begrijpt die aan de oorsprong van die emoties liggen of ertoe bijgedragen hebben.
- De empathische persoon communiceert met de ander zodanig dat de ander zich aanvaardt en begrepen voelt. De expressie van dit empathisch begrip is dan ook uiterst belangrijk.

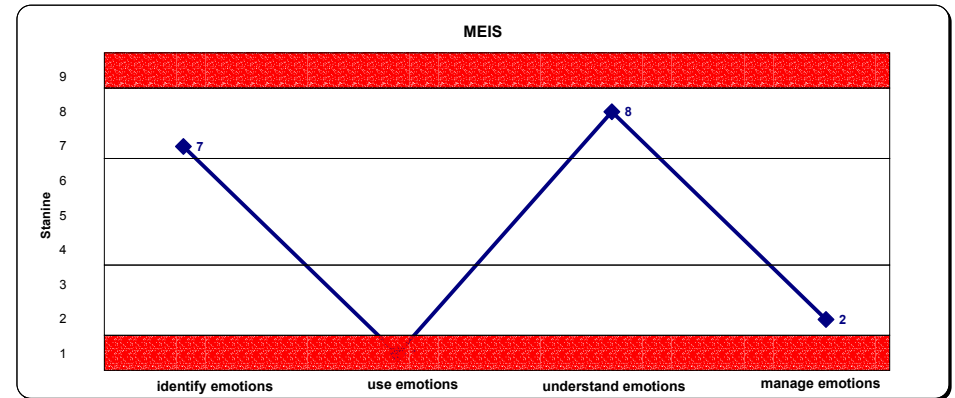
We moeten dus empathie voldoende genuanceerd definiëren als: **'Het vermogen om een diep en gevoelsmatig begrip te hebben voor de gevoelens van de ander en de oorzaken daarvan met behoud van voldoende afstand tot die persoon.'**

De Amerikaanse psycholoog Carl Rogers schrijft in dit verband: *'Een ontwikkeld empathisch vermogen is het meest efficiënte middel om de ontwikkeling aan te moedigen van het menselijk potentieel en om relaties en communicaties diepgaand te verstevigen'*. Rogers is ook degene die voorstelt om de volgende 10 geboden voor ogen te houden bij onze interpersoonlijke communicatie:

- De teamleden worden door elkaar waargenomen als betrouwbaar.
- Zij brengen zichzelf tot uiting op een ondubbelzinnige wijze.
- Zij koesteren positieve gevoelens van warmte en zorg voor elkaar.
- In een helpende relatie blijft iedereen zijn eigen identiteit bewaren.
- Men laat de ander toe hetzelfde te doen.
- Een helpende relatie wordt gekenmerkt door empathie.
- De helper aanvaardt de uiteenlopende ervaring van de ander.
- De teamleden blijven voldoende gevoelig en alert voor de buitenwereld.
- Ze zijn in staat een beoordeling door de ander niet als een bedreiging te beschouwen.
- Elk teamlid erkent dat de ander verandert en is flexibel genoeg om dit ook toe te laten.

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Em-1 Empathy	38			38	79%	IV high empathy





MULTIFACTOR EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE (M.E.I.S.)

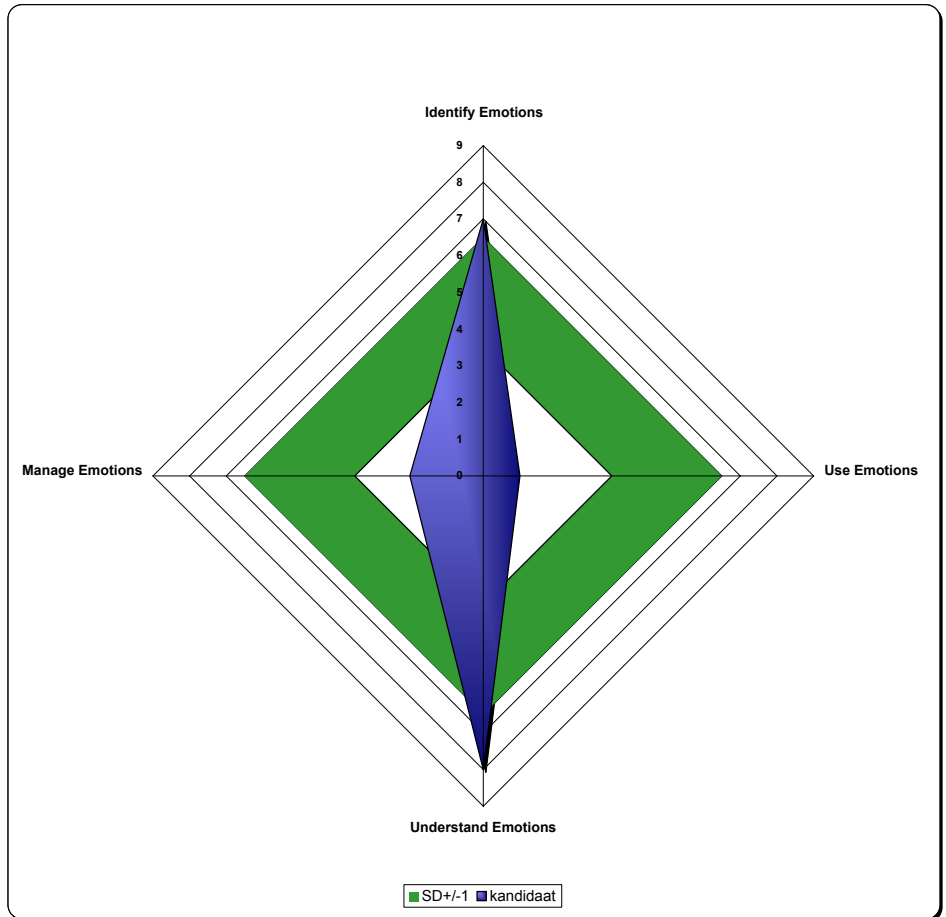
Mayer en Salovey definieerden emotionele intelligentie als de mogelijkheid om emoties waar te nemen, toe te laten en op te wekken om het denken behulpzaam te zijn, om emoties en emotionele intelligentie te begrijpen en de emoties reflectief te reguleren zodat ze de emotionele en intellectuele groei bevorderen. (Mayer & Salovey, 1997). **Waarnemen en identificeren van emoties** - het vermogen te herkennen hoe u en de personen rondom u zich voelen. **Assimileren en gebruiken van emoties** - het vermogen om emotie op te wekken en er bereideneerd mee om te gaan. **Het begrijpen van emoties** - het vermogen om complexe emoties en emotionele 'kettingen' te begrijpen, in te zien hoe emoties van de ene fase in de andere overgaan. **Het beheren van emoties** - het vermogen dat u in staat stelt emoties bij uzelf en anderen te beheren.

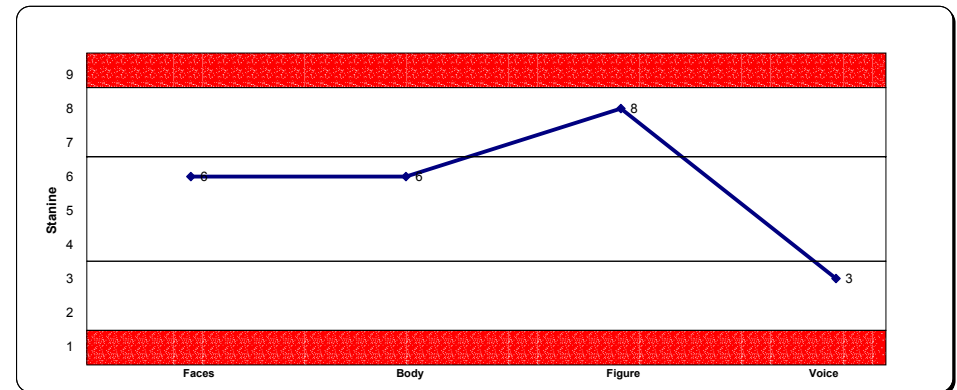
1. IDENTIFICEREN VAN EMOTIES. De eerste tak van de theorie over emotionele intelligentie meet uw vermogen om mensen te 'lezen': kan u correct identificeren hoe iemand zich voelt door naar zijn/haar gelaatsuitdrukkingen te kijken. Het eerste en meest elementaire aspect van emotionele intelligentie heeft betrekking op het herkennen en correct identificeren van emoties bij mensen en in de wereld rondom u. Het identificeren van emoties is belangrijk: des te beter u een situatie emotioneel leest, des te gepaster kan u reageren. Een oordeelkundig en doordacht reageren heeft aanzienlijke gevolgen voor iemands relatie met een ander persoon. Dit onderdeel van emotionele intelligentie is uw vermogen te ontcijferen hoe een persoon in verschillende emotionele situaties reageert. Het is niet altijd even eenvoudig te weten hoe iemand zich voelt. Wat ze zeggen, stemt niet altijd overeen met hoe ze zich voelen. Soms zijn mensen erg defensief en proberen ze hun gevoelens af te schermen. Op andere momenten proberen mensen een slechte ervaring te verwerken door zich blij voor te doen. Het is belangrijk tussen de emotionele regels door te lezen wanneer u met mensen werkt. Een succesvolle onderhandeling, of het nu gaat om een verkoopovereenkomst of een loonopslag, begint bij het kennen van de persoon die tegenover u zit. Weten hoe mensen op emotionele situaties reageren, kan u in staat stellen uw volgende zet te plannen. Deze vaardigheid stelt u in staat niet alleen rekening te houden met wat mensen zeggen over hun gevoelens, maar om ook uw beoordelingsvermogen en inzicht te gebruiken om te bepalen hoe ze zich werkelijk voelen.

2. HET GEBRUIKEN VAN EMOTIES. Het opwekken en bereideneerd omgaan met emoties betekent dat u in staat bent een stemming op te wekken en deze dan te gebruiken om er bereideneerd mee om te gaan, problemen op te lossen of creatief te denken. Veel mensen vinden dit onderdeel van de MEIS-test 'vreemd' of 'eigenaardig'. Het is een vreemd verzoek te bepalen hoe u bijvoorbeeld verlegenheid voelt of eruit ziet of smaakt. Maar als u zich dit gevoel kan voorstellen, kan u het proeven, ruiken of voelen. Het gebruik van emoties stelt u in staat om anderen te begrijpen en te motiveren door emoties beschikbaar te maken, meerdere perspectieven in overweging te nemen die de planning kunnen vergemakkelijken en activiteiten te ontplooiën die door emoties worden vergemakkelijkt (bv. detailwerk wanneer u zich neutraal of wat depriveert, creatieve brainstorming wanneer u zich blij voelt).

3. HET BEGRIPEN VAN EMOTIES. Het begrijpen van emoties houdt in dat u in staat bent om correct over emoties na te denken. Het betekent dat u in staat bent situaties met bepaalde emoties te verbinden. U weet ook dat het mogelijk is in bepaalde situaties verschillende, mogelijk tegenstrijdige gevoelens te hebben. Tenslotte onderkent u emotionele 'kettingen' of hoe emoties overgaan maken van de ene fase naar de andere (bv. hoe boosheid woede kan worden). Als hoofd van een team is een van uw opdrachten te weten hoe teamleden zullen reageren op bijvoorbeeld slecht nieuws van R&D. Of hoe u uw baas moet vertellen dat u de lanceerdatum van een product niet zal halen. U hebt ook een heleboel trucs achter de hand om uw team te motiveren, zoals het laten brengen van een 10-tal koffiekoeken voor een vroege ochtendvergadering. 'Het was een misverstand.' - 'Hoe kon ik weten dat hij zich zo voelde?' - 'Ik kan haar gewoonweg niet begrijpen, hoe heeft ze dat kunnen doen?' - Deze uitdrukkingen horen we de hele tijd door en misschien grijpen ook wij er bij gelegenheid naar. Hoe kon iemand iets zeggen of doen, wat ons volledig verkeerd of onrecht overkomt? Hoe heeft iemand iets kunnen doen wanneer we er helemaal geen reden voor zien? Het vermogen om emoties te zien vanuit verschillende oogpunten is cruciaal voor ons succes op de werkvloer, maar vooral belangrijk voor twee domeinen: efficiënt teamwerk en efficiënt management. Succesvol teamwerk is alleen mogelijk wanneer we ons oordeel willen en kunnen opzchuiven om ieders standpunt te begrijpen. Het team is sterker dan een individu tenzij individuen in het team hun eigen weg gaan. In feite hebben psychologen recent ontdekt dat het probleemoplossende vermogen van een team groter is dan dat van een enkel, individueel lid van dat team. Dr. Robert Sternberg van de Yale University heeft een term bedacht op dit fenomeen te beschrijven: groepsintelligentie.

4. HET BEHEREN VAN EMOTIES. Grote ideeën en acties worden vaak geïnspireerd door iemands emoties. Maar tegelijk is het belangrijk in staat te zijn een balans te vinden tussen het voelen en het denken. Dit is waar het beheren van emoties om draait. Het beheren van emoties betekent om een zulke wijze voelen dat de emoties u niet overweldigden. Er moet een delicate balans worden gevonden tussen het gewaarworden van emoties maar er niet zodanig door te worden overweldigd dat ze het systeem en hun beoordelingsvermogen gaan vertroebelen. Emoties zijn belangrijk, maar emoties moeten in evenwicht zijn. Het beheren van emoties betekent dat u uw gevoelens voelt en ze dan op een oordeelkundige manier gebruikt, in plaats van er zonder na te denken naar te handelen. Boosheid, bijvoorbeeld, is zoals vele emoties een mis begrepen gevoel. Het is geen slechte zaak boosheid te voelen. In feite is het de boosheid die ons helpt tegenslag, vooroordelen en onrechtvaardigheid te overwinnen. Boosheid ontstaat wanneer we ons gefrustreerd, bedrogen of misbruikt voelen. Maar boosheid alleen kan ons verblinden en ons op een negatieve, sociale manier doen handelen. Het beheren van emoties meet uw vermogen om de emotie te voelen, welke deze ook is, maar deze emotie dan te combineren met de rede om de best mogelijke beslissing te nemen en de meest efficiënte actie te ondernemen. Dit vermogen werkt met de emotie 'boosheid' maar ook met alle andere emoties. Frustraties zijn een deel van het leven. Sommigen onder ons raken ongerust wanneer het werk van hun te veel wordt, anderen voelen zich bedroefd of depressief. U moet openstaan voor uw emoties zodat ze uw professioneel leven niet overnemen. Dan moet u deze emoties integreren in uw manier van denken en proberen efficiënt te handelen.





PONS

Gedurende een onderhoud van ongeveer 30 minuten zenden beide gesprekspartners ongeveer 800 non-verbale boodschappen uit. Het merendeel van deze boodschappen wordt onbewust uitgezonden en onbewust geïnterpreteerd. Het is evenwel de opdracht van de professionele communicator, manager of verkoper om dit extra communicatiekanaal bewust te hanteren en te benutten.

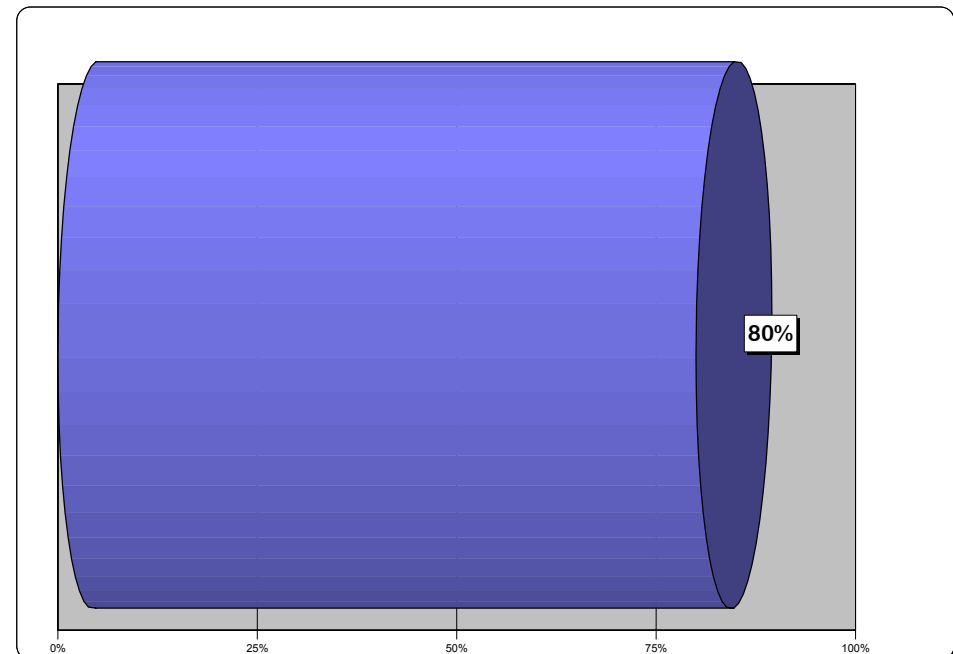
De Amerikaanse psycholoog Dr. Albert Mehrabian heeft vastgesteld dat bij het communiceren slechts 7% van de communicatie wordt bepaald door de woorden die we uitspreken. 55% van de communicatie wordt uitgedrukt middels lichaamstaal en 38% door de klank van onze stem. We gebruiken onze stem dus niet alleen voor het uitspreken van de woorden waarmee we anderen overtuigen, maar door de intonatie van onze stem kunnen we vooral aanduiden hoe we ons voelen. Met behulp van intonatie plaatsen we als het ware leestekens in een gesproken zin. Zo zal je gesprekspartner aan jouw intonatie horen wat het meest essentieel is in je verhaal. De intonatie kan ook het bericht tegenspreken. Als je met luide, wat hogere stem uitroept: "Ik ben NIET BOOS!", zal je gesprekspartner meer geloof hechten aan je intonatie dan aan je woorden.

De PONS-Test werd ontwikkeld door de Amerikaanse Prof. Dr. Robert Rosenthal en biedt de betrokkene feedback over zijn/haar 'Profil Of Nonverbal Sensitivity', m.n. de competentie om de non-verbale communicatie van gesprekspartners correct te interpreteren. De test bestaat uit een 47 minuten lopende videocompilatie van 220 genummerde geluids- en/of beeldfragmenten. De fragmenten tonen een jonge vrouw in 20 verschillende situaties die worden weergegeven via haar 4 verschillende non-verbale kanalen: gezicht, romp, lichaam en intonatie. In de passages met geluid werden de woorden weggefilterd, enkel de intonatie van de stem is hoorbaar. Aan de betrokkene die de test aflegt, wordt vervolgens gevraagd om uit de alternatieven die omschrijving te kiezen die correct de getoonde situatie weergeeft. Het wetenschappelijk onderzoek achter deze test toont een zeer hoge correlatie aan tussen de testresultaten van de betrokkene op de PONS-test en zijn/haar resultaten in leidinggevende en/of commerciële functies en vormt een substantiele component van wat ondertussen gekend is als 'tacit knowledge' en 'emotionele intelligentie'.

De diverse functies van non-verbale communicatie:

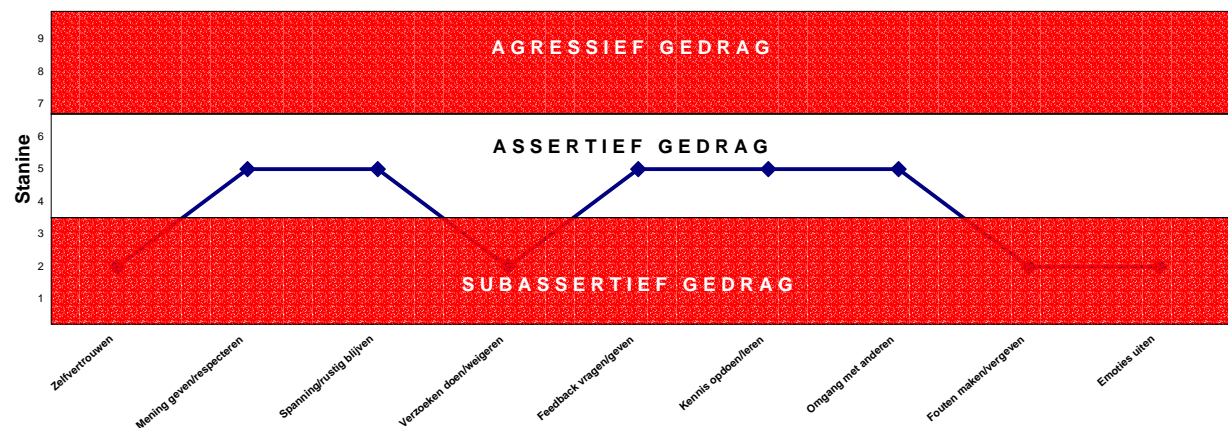
1. Herhaalt wat mondeling werd gezegd. In dit geval ontdek je dat alle non-verbale kanalen van je gesprekspartner ondersteunen wat hij of zij je woordelijk vertelt.
2. Vervangt het gebruik van woorden. Wanneer je een reactie verwacht en je gesprekspartner niet verbaal reageert, neemt de non-verbale communicatie vaak deze functie over. Het optrekken van de wenkbrauwen wijst er dan bijvoorbeeld op dat je gesprekspartner twijfelt aan wat jij hem zonet vertelde.
3. Geeft een evaluatie van de verbale communicatie. Ook terwijl jij nog aan het woord bent, kan je gesprekspartner door bijvoorbeeld zijn benen van je weg te kruisen en achterover te leunen een onbewust negatieve feedback geven over wat je hem vertelt.
4. Informeert over de relatie tussen beide personen. Lichaamshouding en gebaren geven informatie over de relatie tussen beide gesprekspartners. Mensen die elkaar aanvoelen, neigen er onbewust toe om elkaars houding over te nemen. De mentale overeenstemming uit zich hierdoor zelfs in fysieke synchronisatie; ze nemen hierdoor ook non-verbaal hetzelfde 'standpunt' in.
5. Benadrukt punten van de uiteenzetting. Bepaalde gelaatsuitdrukkingen en bewegingen van de handen beklemtonen wat wordt gezegd. Het slaan met de ene hand op de handpalm van de andere hand zet het argument kracht bij. Het leggen van de hand op het hart geeft onbewust aan dat men de bedoeling heeft om oprecht over te komen.
6. Biedt een structuur aan het communicatieverloop. Vaak wijzen mensen of strekken zij de arm met open handpalm uit wanneer zij klaar zijn met wat ze wilden zeggen of als ze verwachten dat hun gesprekspartner het woord overneemt. Diegene die aanwijst, structureert hierdoor onbewust het verloop van het gesprek.
7. Levert het tegenbewijs van de mondelinge uiteenzetting. Je gesprekspartner stelt formeel: 'Ik denk er niet aan! Jullie zijn veel te duur!' en maakt met beide handen een harde schuifbeweging van zich weg. Hij meent meer dan waarschijnlijk wat hij zegt. Omgekeerd, je gesprekspartner vraagt om een korting terwijl hij je speels uitdagend aankijkt en beide handen met naar boven gedraaide handpalmen in een vragende beweging uitstrekt. De non-verbale signalen primeren ook hier op de verbale en verzekeren jou dat je de deal ook zonder korting zult krijgen.

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx	Stanine
Faces	51	0	0,00	51,00	85%	VI	stanine 6
Body	48	0	0,00	48,00	80%	VI	stanine 6
Figure	55	0	0,00	55,00	92%	VIII	stanine 8
Voice	22	0	0,00	22	55%	III	stanine 3



ASSERTIEF GEDRAG SCHAAL

Vragenlijst



Assertief Gedrag Schaal

Assertiviteit is een zelfbewuste, psychische weerbaarheid waardoor u in staat bent op te komen voor uw eigen belangen en uiting te geven aan uw gevoelens, wensen en gedachten op een zodanige wijze dat er ook respect voor de ander uit blijkt. Het gaat er niet om dat u altijd uw mening naar voren moet brengen of om het feit dat u de ander wilt domineren. Nee, assertiviteit gaat om het maken van bewuste keuzes ten aanzien van uw gedrag. Niet iedereen weet de balans te vinden van assertiviteit. De balans kan te ver doorslaan naar het respect voor de ander (subassertief) of naar het eigen belang (agressief). Personen die subassertief reageren, houden nauwelijks rekening met hun eigen voorkeuren en belangen. Zij hebben moeite met het stellen van grenzen en het uiten van hun eigen gevoel. Aan de andere kant van de balans staat agressiviteit. Dit zijn personen die volledig gericht zijn op het realiseren van hun eigen belang, zonder rekening te houden met de wensen en behoeften van de ander. Agressieve personen uiten hun gevoelens op een heftige wijze en zij kunnen anderen kleineren of beledigen.

Subassertief

Waarschijnlijk schuift u uw eigen belangen veelvuldig aan de kant om vervolgens een ander te plezieren of om een confrontatie te vermijden. Doordat u zwijgt en u zich wat onderdanig opstelt, zullen anderen u ook gemakkelijk kunnen overschaduwen. Het advies luidt als volgt: Kom eens wat vaker op voor uw eigen belang en voor hetgeen u wenst te bereiken. Vertrouw daarbij op uw eigen intuïtie en uw kwaliteiten. Toon wat meer durf en experimenteer in een 'veilige' omgeving met nieuw gedrag. Bijvoorbeeld door duidelijk stelling te nemen en op te komen voor uw eigen mening. Probeer ook eens over uw eigen angstdrempel heen te stappen en te ervaren dat het opkomen voor uw eigen belang niet altijd door anderen als negatief of agressief ervaren wordt. Misschien bent u iemand die zich al snel laat leiden door irrationele gedachten en hebt u de neiging om in zelfversterkende gedachten en opvattingen te gaan geloven. Stel dan eens uw eigen gedachtegang ter discussie, bijvoorbeeld aan de hand van de Rationele Effectiviteits Training.

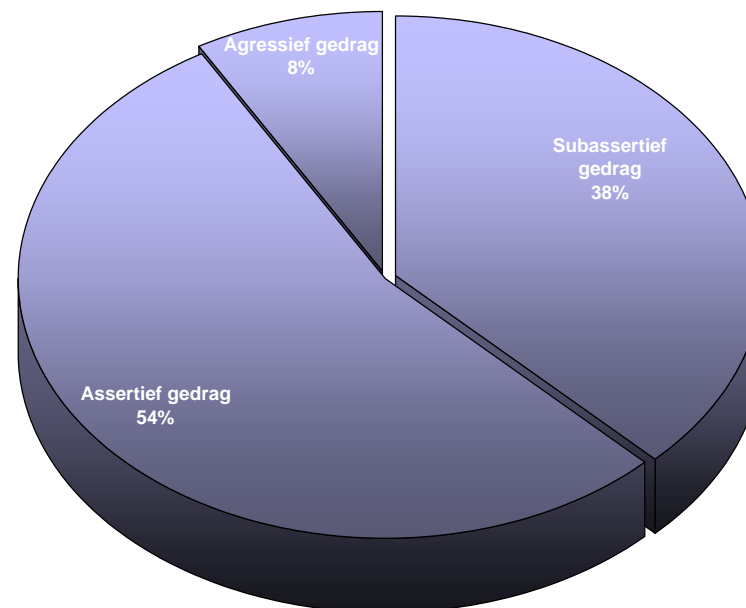
Assertief

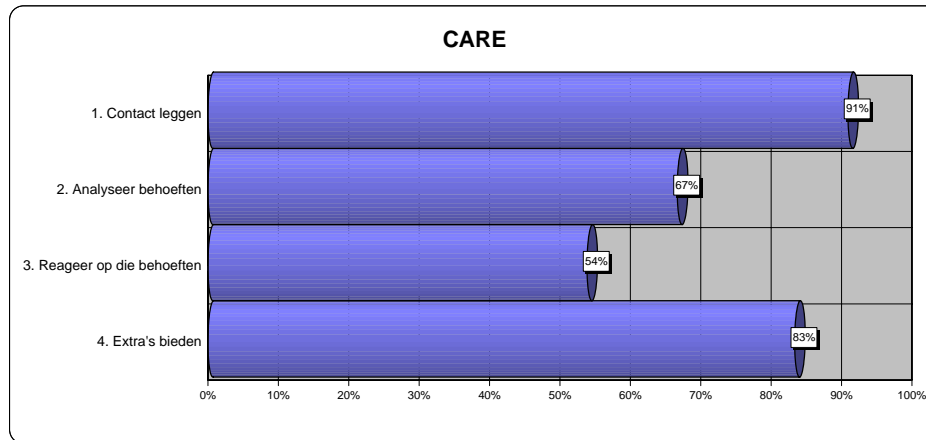
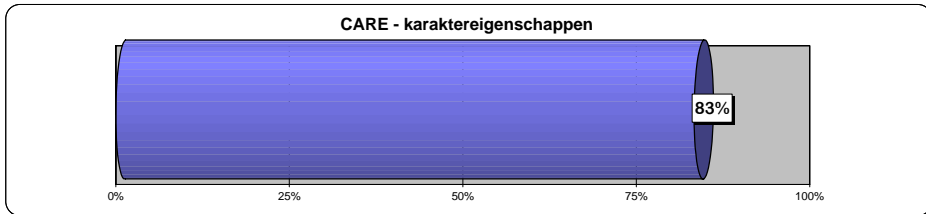
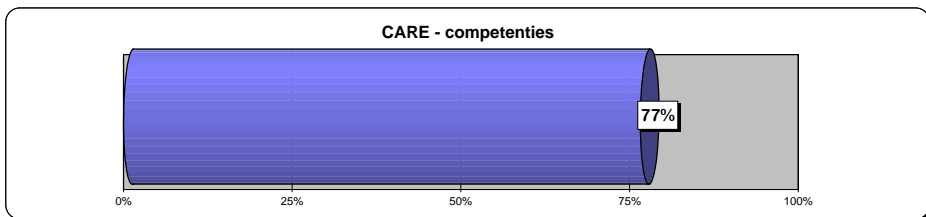
U bent in de meeste situaties uiterst effectief en u maakt bewuste keuzes met betrekking tot het al dan niet verwezenlijken van uw eigen belang. Aanschouw echter nogmaals de grafiek en bekijk naar welke kant van de balans 'subassertiviteit - agressiviteit' u het meeste neigt. Wees u ervan bewust dat er nog steeds situaties zijn waarin u niet altijd optimaal functioneert. Door u bewust te zijn van de situaties waarin u subassertief of agressief reageert en door vervolgens uw gedrag ook aan te passen, zult u alleen maar aan effectiviteit winnen.

Agressief

U bent overwegend bezig met het verwezenlijken van uw eigen belang. Hierdoor kunt u veelvuldig in conflict raken met anderen en zullen deze conflicten gemakkelijk escaleren. Wees u zich er dan ook van bewust dat uw gelijk halen niet hetzelfde is als gelijk krijgen. Wellicht dat u op de korte termijn uw eigen belangen realiseert, maar op de lange termijn schaadt u de relatie met de ander. Hierdoor staan anderen steeds minder welwillend tegenover u. Probeer eens wat minder fel en direct te reageren. Ga eerst eens na wat de belangen van een ander zijn en ervaar wat er gebeurt als u anderen belangen centraal stelt. Probeer u in de ander te verdiepen door op een onbevooroordeelde wijze te luisteren, door te vragen en samen te vatten. Hierdoor voelen anderen zich serieus genomen en zullen zij u ook serieuzer nemen. Want voordat u begrepen wordt, zult u eerst de ander moeten leren begrijpen.

Praktijkcases





CARE - CUSTOMER CARE INVENTORY

Klantgerichtheid, wie is er tegen? Toch blijkt uit onderzoek, maar ook uit vele praktijkervaringen in de klantrrol, dat bedrijven nog veel kunnen verbeteren in hun klantgerichtheid. Terwijl klantgericht werken in feite maar op één ding neerkomt: zorgen dat de klanten tevreden zijn. Overstappen naar een andere leverancier levert doorgaans 'gedoe' op, dus daar zijn de meeste klanten helemaal niet op uit. Klantgericht zijn is dus niet een luxe, maar verdient zich terug in klantenbinding. En dat betekent tegen minder moeite meer afname van je dienst op product. Waar de gemiddelde klant helemaal gevoelig voor is, is als u net iets meer geeft dan hij verwachtte. Juist die ervaring blijken mensen gemakkelijk door te vertellen. Dat is dus ook nog eens heel goedkope reclame. De hamvraag bij dit hele verhaal is echter: *'Loopt u warm voor tevreden klanten en (dus) vervolgaanvragen of -aankopen, of laat u uw klanten in de kou staan?'*

Customer C.A.R.E.

Customer Care betekent zoveel als 'zorg dragen voor je klant'. Is een prima ingesteldheid. Je hebt het of je hebt het niet. Kinderen van zelfstandigen hebben hier meestal een prima uitgebalanceerd zesde zintuig voor. Het perfecte evenwicht tussen klantgerichtheid, klant is koning en alles doen om je klant centraal te zetten enerzijds, en de eer aan jezelf houden, af en toe 'nee' kunnen zeggen en een half oog houden op je omzet en winstmarge anderzijds. Want hoe meer winst jij maakt en hoe beter jouw zaak draait, hoe langer je je klanten tevreden kunt stellen. Je bent immers wel goed, maar niet gek! Voor wie dit zesde zintuig, deze perfecte intuïtie of dit fingerspitzengevoel ontbeert, bestaat er een makkelijk hulpmiddel op de nodige inzichten en vaardigheden even op een rijtje te zetten:

- C** ontact leggen, het ijs breken, wat 'nestwarmte' creëren
- A** nalyseer de noden en behoeften van je klant
- R** eageer op deze behoeften, geef een adequate respons
- E** xtra's bieden, een 'geste' doen en zorgen dat hij dit beseft

Wie is hij?

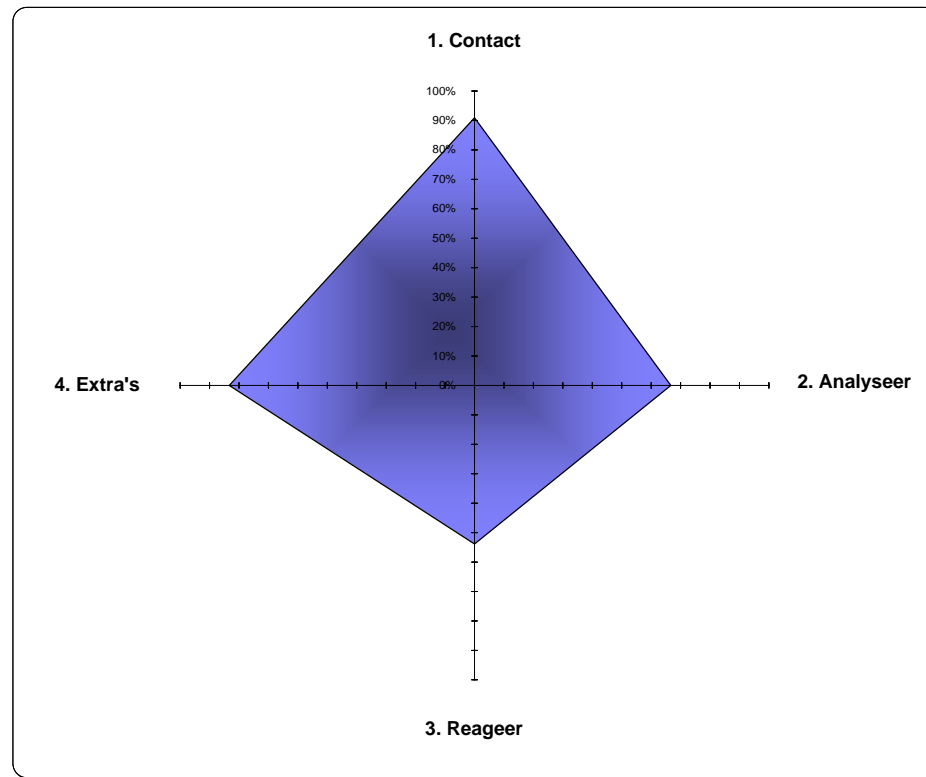
- Wat wil hij en waarom is dit zo belangrijk?*
- Wat kan ik mijn klant bieden? Waarmee is hij tevreden?*
- Hoe kan ik mijn klant met veel plezier laten terugkomen?*

Klant is koning?

Een speciaal met het oog op assessment & development van bedrijfsmedewerkers ontwikkeld softwarepakket komt niet minder dan 273 competenties op waaraan medewerkers dienen te voldoen die eerstelijns contact hebben met klanten. Tweehonderddrieënzeventig competenties betekent tweehonderddrieënzeventig vaardigheden en ingesteldheden waaraan customer care medewerkers, binnendienstmedewerkers, klantendienstmedewerkers, technische dienst medewerkers, pre- en after sales medewerkers... best zouden tegemoetkomen als ze toppers willen zijn in hun vak. Het spectrum is zeer breed en loopt van technische productkennis tot luistervaardigheid en van klachtenopvang tot doorzettingsvermogen. Van het opvangen van koopsignalen tot het informeren, rapporteren en overtuigen van interne collega's. Van omgaan met de meest uiteenlopende persoonlijkheden tot priority management en planning.

Proper Preparation Prevents Poor Performance

Wat jouw klant van jou vindt hangt af van 'De Vijf P's' van de Marketingmix: 1. Product, 2. Price, 3. Place, 4. Promotion en 5. Personnel. Mooi, dat vijfde punt: Personeel. En dat heb je in de hand, die andere vier niet. Wat jezelf betreft, heb je invloed op jezelf, kun je jezelf bijsturen, in de gaten houden, bijschaven en zorgen dat je steeds goed voorbereid bent. Wij bij Syntex spreken dan ook van onze eigen 5 P's: *'Proper Preparation Prevents Poor Performance'*.



Criterion	Sc	Err	Corr	Sc	%
Principiële stijl	7	0	0	7	10%
Pragmatische stijl	29	0	0	29	40%
Prudentiële stijl	36	0	0	36	50%

DILEMMA DECISION MAKING FOR SALES

Een van de beroemdste casussen uit de zakenethiek heeft te maken met bedrijfsethiek. Het gaat om het proces dat in 1978 in de staat Indiana plaatsvond tussen de autofabrikant Ford en enkele bezitters van een Ford Pinto die het slachtoffer waren geweest van een auto-ongeval. De aanklacht luidde dat Ford bewust de Pinto op de markt had gebracht met twee levensgevaarlijke designfouten: 1° De benzineleiding was zo geplaatst dat ze bij een aanrijding van achteren gemakkelijk doorboord werd, wat in veel gevallen leidde tot het ontploffen van de benzinetank. En 2° wanneer de wagen bij een aanrijding over kop ging, lekte de benzineleiding overmatig, wat ook een verhoogd brandrisico met zich meebracht.

De verantwoordelijken bij Ford waren hiervan op de hoogte, maar hadden toch sinds 1970 de Pinto met de bekende designfouten op de markt gebracht. Zij rechtvaardigden hun beslissing met een nutscalculi, waaruit bleek dat het betalen van schadevergoeding bij eventuele ongevallen goedkoper zou zijn dan het herstellen van alle bestaande Ford Pinto's. Om deze calculi uit te voeren had Ford (in navolging van de National Highway Traffic Safety Administration) voor elk dodelijk verkeersslachtoffer een prijs van 200.000 dollar berekend. Die prijs was vooral gebaseerd op het gemiddeld verlies aan toekomstig arbeidsinkomen. Met een geschatte tol van 180 doden en 180 gewonden bleven de totale kosten ver onder de kostprijs van een constructieverbetering bij alle betrokken voertuigen die werd geschat op 137 miljoen dollar. Ford besloot dus dat het grootste mogelijke totaal nut gerealiseerd zou worden wanneer het bedrijf de Pinto ongewijzigd op de markt bracht, maar bereid was om schadevergoeding te betalen in die gevallen waarin een direct verband tussen een ongeval met een Pinto en de constructiewijze van de wagen bewezen was...

Het kiezen in dilemma-situaties heeft per definitie geen ideale oplossing of voorbeeld-antwoord. Kiezen voor het ene, betekent de facto niet kiezen voor het andere. Dit maakt het juist zo moeilijk. Drie stijlen omschrijven het keuzegedrag bij dilemma's:

1. Principiële stijl

U laat uw keuzes bepalen door fundamentele principes. Deze bepalen uiteindelijk of het verantwoord is om een beslissing te nemen. U laat een vette winst bijvoorbeeld liever liggen dan daarvoor wetten of morele regels te moeten overtreden. Deze diepgewortelde ingesteldheid heeft u al sinds uw jeugd en is typerend voor een strikte visie op waarden en normen. U heeft hier veel voor over, doet veel opofferingen voor uw principes en draagt hiervan met trots gemoed de gevolgen van uw keuzes. Sommigen begrijpen uw harde standpunten niet en u staat hierin wel vaker alleen. In het zakendoen bent u eerder trots dan geslepen.

2. Pragmatische stijl

U beoordeelt iedere handeling op zijn gevolgen. Als iedereen ervan kan profiteren, is het bijvoorbeeld een goed besluit. Als de nadelen van een besluit voor de ene partij evenwel groter zijn dan de voordelen ervan voor de andere partij, dan is het al met al een slechte oplossing. Toch is de ene ongecontroleerde parameter uw persoonlijke en subjectieve inschatting van de doorslaggevendheid van de diverse voor- en nadelen én van het individuele belang van iedere partij. Op die manier kiest u wel vaker voor korte-termijnoplossingen die in uw eigen kraam passen. Enig eigenbelang - voor uzelf, uw naasten of uw organisatie - is u bij het maken van ethische keuzes niet vreemd.

3. Prudentiële stijl

U kijkt vooral naar de lange-termijngevolgen van uw beslissingen voor uzelf en uw organisatie. Een te snelle, onoverwogen korte-termijnbeslissing schrikt u eerder af. U vreest hierbij de consequenties op langere termijn. U verliest hierdoor wel eens een 'deal' of een 'buitenkansje', maar dat heeft u ervoor over om die nacht met een gerust gevoel te kunnen gaan slapen. U wikt en weegt en vindt het daardoor wel vaker moeilijk om de knoop door te hakken. U vreest risico's en stelt beslissingen daardoor liever uit. U geeft de informatie door aan de betrokkenen en vraagt hen om het nodige te doen. Hierdoor schuift u wel eens de verantwoordelijkheid van u af.

