

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

DE MEIS-TEST

MULTIPLE EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE

(John D. Mayer, Peter Salovey & David R. Caruso)

Tel +32 16 537853
Fax +32 16 537602
BTW/TVA BE 460.958.648

SYNTEX & ENDEAVOUR nv/sa
info@syntex.be www.syntex.be
HRL/RCL 97.177 VG.535/B

Veldstraat 46-50
3130 Begijnendijk
KBC 733-0148140-51

Hoofdstuk I

Alles over Emotionele Intelligentie

Waarom u meer zou moeten weten over emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie kan u helpen in uw leven en in uw carrière. Emotionele intelligentie is geen vervangmiddel voor intelligentie en het komt niet in de plaats van technische vaardigheden. Maar emotionele intelligentie kan u een stel vaardigheden en bekwaamheden bezorgen die u kunnen helpen meer succes in uw werk te bereiken. We weten dat technische professionals uitstekende technische vaardigheden moeten bezitten om hun job goed te kunnen doen. Maar ze moeten ook samenwerken met andere professionals om oplossingen te implementeren voor de problemen die ze als professionals moeten oplossen. Emotionele intelligentie kan hen helpen haalbare oplossingen te ontwikkelen en te implementeren.

Veel managers hebben het gevoel dat ze weinig tijd hebben om met hun team door te brengen en ze zouden liever hun tijd doorbrengen 'met hun werk te doen'. Maar het werk van een manager is zaken gedaan te krijgen met de hulp van andere mensen en alle managers kunnen met emotionele intelligentie hun voordeel doen. Veel mensen verwerpen de idee dat emoties hoegenaamd een rol spelen in hun leven en in hun belangrijke beslissingen. Een illustratie van hoe emoties deel moeten uitmaken van ons dagelijks leven, vindt u hieronder in het geval van het mysterieuze geluid.

Het geval van het mysterieuze geluid

Er niet van overtuigd dat emotionele intelligentie iets is waarover u meer zou moeten weten? Sta me toe u het volgende verhaal vertellen.

Onze jaarlijkse vakantietrip werd met een week uitgesteld ingevolge autoproblemen. Ik haalde de wagen op en merkte onmiddellijk een vreemd geluid op, komend van de linkervoorkant van de wagen. Het was geen luid geluid en je hoorde het ook niet de hele tijd. Niettemin bracht ik de wagen terug naar de autodealer. De onderhoudsmanager zei me dat dergelijke geluiden normaal en niets bijzonders waren. Nu dacht ik helemaal niet dat dit specifieke geluid normaal was maar omdat de vakantie wenkte, vertrok ik.

We waren 275 km van huis en hadden nog 500 km te rijden. Het geluid werd luider en weerklonk nu ook bijna constant. Maar met al die kilometers nog te doen, deed ik mijn best het geluid te negeren en verder te rijden. Mijn vrouw keek naar me en vroeg me wat er aan de hand was. Ze was zich niet bewust van het geluid maar ze zag dat iets me dwars zat. Ik wees haar op het geluid en toen hoorde ze het ook. Binnen enkele minuten werd het geluid luider en mijn vrouw zei me: *'Schat, laten we van de autosnelweg gaan en kijken wat er aan de hand is.'*

Ik was geërgerd want ik wilde niet stoppen. We waren immers nu al een week te laat en ik wilde niet dat er nog problemen onze zo broodnodige vakantie kwamen verstoren. Maar ik luisterde naar mijn vrouw en verliet de autosnelweg. Toen ik een benzinstation opreed, hoorde ik een luid gerammel. Ik haalde de wielkop van het wiel en daar zat het probleem: twee van de vijf verbindingsmoeren die het wiel aan de wagen vasthouden, waren afgebroken. De andere 3 verbindingsmoeren zaten zo los dat ik ze met de hand kon draaien.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

In deze situatie had ik een keuze. Ik kon kiezen niet over het mysterieuze geluid na te denken, ik kon kiezen het geluid te horen maar niet op mijn gedachten in te gaan, of ik kon naar het geluid luisteren, naar mijn vrouw luisteren en mijn gedrag wijzigen. Had ik niet geluisterd, had ik mezelf niet gedwongen naar mijn gevoelens te luisteren en ze te begrijpen, zou het wiel van de wagen losgekomen zijn en had ik hier vandaag niet gezeten.

Emoties zijn zoals deze knagende gedachten. Emoties zijn vaak onwelkome gasten in ons leven. Toch bezorgen deze emoties ons informatie die, als we ze negeren, ernstige problemen kunnen veroorzaken. Als we ons bewust zijn van onze emoties, als we op een intelligente manier naar onze emoties handelen, zullen we de kansen in ons voordeel verhogen.

Wat is emotionele intelligentie?

Emotionele intelligentie was een concept dat voor het eerst werd bedacht door twee psychologen, Dr. John D. Mayer en Dr. Peter Salovey. Ze publiceerden twee artikels over het concept in 1990. In 1997 publiceerden Dr. Mayer en Dr. Salovey een herziene theorie inzake emotionele intelligentie (Mayer & Salovey, 1997). Deze theorie stelde dat er vier takken emotionele intelligentie bestonden, hiërarchisch gezien van het minst naar het meest complex. Elk van deze takken werd bekeken in de vorm van bekwaamheden. Ze waren bijzonder ernstig wanneer ze de termen emotioneel en intelligentie koppelde. Mayer en Salovey zagen emotionele intelligentie duidelijk als een bekwaamheid.

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).

Meer specifiek wordt emotionele intelligentie aanzien als bestaande uit vier afzonderlijke componenten of takken. Hier volgt een samenvatting van het in vier takken onderverdeelde model van emotionele intelligentie:

1. **Waarnemen en identificeren van emoties** – het vermogen te herkennen hoe u en de personen rondom u zich voelen.
2. **Assimileren en gebruiken van emoties** – het vermogen om emotie op te wekken en er berekend mee om te gaan.
3. **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.
4. **Het beheeren van emoties** – het vermogen dat u in staat stelt emoties bij u zelf en anderen te beheeren.

Hart en hoofd gecombineerd

Het is zeer belangrijk te begrijpen dat emotionele intelligentie niet het tegenovergestelde is van intelligentie, het is niet de triomf van het hoofd over het hart – het is de unieke kruising van beide. Denk aan de definitie van emotie, intelligentie en, vooral, van de drie onderdelen van onze geest – gevoelens/emotie, cognitie/denken, wil/motivatie. Emotionele intelligentie combineert gevoelens met cognitie, emotie met intelligentie.

Emotionele intelligentie is dan het vermogen uw gevoelens te gebruiken om u te helpen uw problemen op te lossen en een efficiënter leven te leiden. Emotionele intelligentie zonder intelligentie, of intelli-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

gentie zonder emotionele intelligentie is enkel een deel van een oplossing. De volledige oplossing is het hoofd dat samenwerkt met het hart.

Wat met het uiten van emoties?

Er is een enorm groot verschil tussen het waarnemen en het uitdrukken van emoties. Gewoon omdat u zich droevig voelt, betekent dit nog niet dat u begint te huilen. In sommige samenlevingen wordt het uiten van gevoelens aangemoedigd terwijl in andere de emotionele expressie wordt beperkt of met argwaan wordt bekeken.

Het verschil in emotionele expressie tussen verschillende culturen is één van de redenen waarom velen Japanners als onemotioneel beschouwen. Amerikanen zullen hun gevoelens doorgaans vrijuit uitdrukken. Japanners uiten hun gevoelens ook maar ze doen dit doorgaans op een subtielere wijze dan in de Verenigde Staten. Binnen Japan is het uitdrukken van gevoelens echter tot een kunstvorm verheven, via theater of muziek. Zo drukt de moderne dansstijl gekend als Butoh emoties op een unieke en vaak vrij intense manier uit.

Het ongepast te koop lopen met emoties op het werk is niet waar emotionele intelligentie om draait. We moedigen onze lezers hoegenaamd niet uit om te gaan schoppen, tieren of vechten wanneer ze zich kwaad voelen. We willen evenmin dat u uw medewerkers steeds gaat vertellen hoe u zich voelt. We willen wel dat u weet hoe u zich voelt en dat u deze gevoelens gebruikt om u en anderen te helpen productiever en efficiënter te zijn.

Daarom is het doel van dit boekje niet het ondoordacht uiten van emoties aan te moedigen. In feite wordt het irrationeel of impulsief uitdrukken van emoties doorgaans niet beschouwd als een teken van emotionele intelligentie.

Kan emotionele intelligentie worden geleerd?

Kan emotionele intelligentie worden verbeterd en geleerd? Ja, wij denken zeker van wel. We legden deze vraag voor aan Dr. Mayer.

Dr. Mayer beschouwt emotionele intelligentie als een psychologische capaciteit om emotionele informatie te doorgronden en te gebruiken. Als unieke individuen hebben we allen verschillende capaciteiten om dit te doen – sommigen onder ons kunnen hierin redelijk tot gemiddeld begaafd zijn, anderen zijn op dit vlak misschien experts.

Volgens Dr. Mayer is een deel van deze capaciteit aangeboren terwijl een deel bestaat uit wat we in het leven uit ervaringen leren. En het is dit tweede deel dat we door inspanningen en oefening en door het aanwenden van ervaringen kunnen verbeteren.

Dr. Salovey gaat verder in op de stelling van Mayer dat vele vaardigheden die deel uitmaken van emotionele intelligentie, kunnen worden verworven. Dr. Salovey gelooft dat emotionele intelligentie een stel vaardigheden en bekwaamheden bevat die zowel aangeleerd als geleerd kunnen worden, wat inhoudt dat een persoon emotioneel beter zou kunnen worden geschoold.

Vragen of emotionele intelligentie kan worden geleerd, kan inderdaad hetzelfde zijn als vragen of intelligentie kan worden aangeleerd. En toch, intelligentie kan worden aangeleerd, tenminste we kunnen mensen zaken onderwijzen, ze kunnen nieuwe vaardigheden en nieuwe kennis verwerven en hun bestaande capaciteiten aanscherpen. Emotionele intelligentie kan dus ook worden geleerd, tenminste de kennis van emoties kan worden aangeleerd, de vaardigheden kunnen worden verworven en de bestaande capaciteiten beter benut.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Als u gemotiveerd bent om te leren, zal u ook over emotionele intelligentie kunnen leren. Er zijn vele manieren om dit te doen. Therapie is de klassieke manier om uw emotionele begrip te vergroten, maar ook een goede managementtraining draait helemaal rond het verbeteren van emotionele vaardigheden en bekwaamheden.

In dit boekje vindt u praktisch advies, oefeningen en hulpmiddelen, ontworpen om u te helpen uw emotionele intelligentie in elk van de vier deelgebieden te verbeteren: het identificeren van emoties, het gebruiken van emoties om te helpen bij het denken, het begrijpen van emoties en het beheren van emoties. Zal het lezen van dit boekje uw emotionele intelligentie doen toenemen? U zal leren over emoties en hoe u ze kan gebruiken en hanteren. Veel zal aan u liggen – maar het start met bewustzijn en informatie, en in beide kunnen we u helpen.

Hoofdstuk II

Het gebruik van Emotionele Intelligentie op het werk

Waarom is emotionele intelligentie zo belangrijk op de werkvloer?

Al vele jaren weten opvoeders, professionals op het vlak van human resources, bedrijfsopleiders, mensen die instaan voor het aanwerven van personeel, managers en anderen wat de gemiddelde presteerders van de sterren onderscheidt. Doorgaans zijn dit niet de technische vaardigheden – die zijn makkelijk te leren en het is gemakkelijk te bepalen of iemand deze heeft of niet. Het is ook niet noodzakelijk de intelligentie. Het gaat om iets anders, iets dat je onderkent wanneer je het ziet maar moeilijk te definiëren is. Het is het vermogen om u zelf te begrijpen, anderen te begrijpen en de emoties op een efficiënte manier te beheren. Hoewel een aantal onder ons in dit verband de term menselijke vaardigheden hanteren, houdt emotionele intelligentie heel wat anders in dan wat de meeste onder ons met menselijke vaardigheden bedoelen.

Menselijke vaardigheden – we weten allemaal wat we hiermee bedoelen – of toch niet? Waarom voelen we ons zo ongemakkelijk bij deze term? De term is ambigu en heeft voor verschillende personen verschillende betekenissen. Bovendien klinkt deze zo soft, zo halfzacht. Emotionele intelligentie kan precies worden gedefinieerd en redelijk betrouwbaar worden gemeten.

Wat is de rol van emoties op de werkvloer?

Laat ons nu even terugkeren naar de werkvloer en naar de rol die emoties er spelen. Laat ons bijvoorbeeld even angst, onrust of ongerustheid nemen. Stel: u werkt in een autofabriek en het management heeft besloten om de productiesnelheid te verhogen. U moet sneller werken dan u ooit eerder hebt gedaan terwijl u toch dezelfde kwaliteit moet aanhouden. Als de snelheid redelijk is, zal u misschien eens zuchten en tegen u zelf zeggen dat u aandachtiger zal moeten zijn en harder zal moeten werken. Als het management de snelheid van de productielijn zo sterk verhoogt dat u voelt dat u onmogelijk zal kunnen bijhouden, zal u zich zorgen beginnen te maken. U bent ongerust dat u fouten gaat maken, gewond zal raken. U kan deze ongerustheid gewoon negeren en uw job doen. Als u probeert deze emotie te negeren, kan alles misschien nog goed uitdraaien. Of u zal misschien vele vergissingen begaan en uiteindelijk uw baan verliezen.

Ongerustheid, angst of onrust kan betekenen dat er iets fout dreigt te gaan. Ongerustheid signaleert u dat er gevaar op til zou kunnen zijn. Als u ongerust bent over deze snelheidsverhoging, kan u deze ongerustheid op een constructieve manier aanwenden. U kan zich bijvoorbeeld meer slaap gunnen zodat u meer energie hebt op het werk. U kan uw koptelefoon afnemen zodat u meer aandacht kan schenken. U kan met uw baas praten en hem uitleggen dat hoewel het team meer producten zal maken, het aantal defecten eveneens zal toenemen.

Alle emoties zijn belangrijk op het werk, niet alleen angst of ongerustheid. Blijdschap, bijvoorbeeld, is een signaal dat de dingen goed gaan. Een gevoel van tevredenheid op het werk kan wijzen op een goed uitgevoerde job. De sleutel is dat emoties belangrijke informatie overbrengen die u nodig hebt om efficiënt te kunnen zijn op uw werk.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Waar moeten we emotionele intelligentie situeren in termen van succes op de werkvloer?

Als er slechts één vereiste zou zijn voor succes op de werkplaats, zou dit niet emotionele intelligentie zijn. Emotionele intelligentie is niet de enige predictor voor succes op de werkvloer, tevredenheid over de carrière of effectief leiderschap. Het is een van de vele belangrijke componenten. Wat zou dan dat ene ding wel zijn? Resultaten! Resultaten is wat telt, in elke job, in elke industrie. En resultaten vloeien voort uit het hebben van de juiste vaardigheden. Deze vaardigheden houden vele zaken in, waaronder emotionele intelligentie, technische vaardigheden, vaardigheden die eigen zijn aan de specifieke job, motivatie en, ja ook intelligentie (of IQ).

Een geschoold gebruiker zijn van emotionele intelligentie betekent ook dat u begrijpt dat dit geen vervangmiddel of substituut is voor enige bekwaamheid, kennis of beroepsvaardigheid (en zo ook niet mag worden beschouwd). Emotionele intelligentie bevordert uw succes maar garandeert dit niet bij afwezigheid van de geschikte vaardigheden.

Voor een aantal jobs, zoals die van sociaal assistent, kan emotionele intelligentie een kritische, specifiek voor het werk vereiste vaardigheid zijn. Voor andere jobs niet of minder. Een computerprogrammeur bijvoorbeeld. Stel dat u een of andere code moet laten schrijven en de keuze hebt uit twee programmeurs. Fred heeft een bijzonder hoge emotionele intelligentie en gemiddelde programmeervaardigheden. Jane heeft een gemiddelde emotionele intelligentie en is een bijzonder getalenteerd programmeester. Wie zou u kiezen? Ik zou Jane kiezen om de opdracht uit te voeren als deze technisch moeilijk zou zijn. Fred zou misschien een betere teamleider zijn wanneer u een groep programmeurs moet laten samenwerken om een complex probleem op te lossen.

Emotionele intelligentie helpt het individu altijd. Het is iets goeds om hebben. Het punt van deze voorbeelden is dat we willen illustreren dat andere vaardigheden en bekwaamheden ook belangrijk zijn.

De rol van het IQ

Alhoewel we het belang van emotionele intelligentie sterk benadrukken, mag ook de algemene intelligentie, doorgaans IQ genoemd, niet worden onderschat. In feite geloven nog steeds veel psychologen dat het IQ de enige beste predictor voor succes op de werkplaats is.

Het IQ is misschien minder belangrijk voor sommige jobs om de eenvoudige reden dat het IQ een basiscompetentie is. Zo moeten bijvoorbeeld alle verkopers van technische apparatuur een bepaalde intelligentie hebben om de producten die ze verkopen, hun functies, prijsbepaling en toepassingen te begrijpen. Verkopers van technische apparatuur zouden dus redelijk verstandig, in elk geval verstandig genoeg moeten zijn. Intelligentie of IQ werkt voor dergelijke verkoopprofessionals eerder in een beperkt, maar heel belangrijk domein. We moeten echter naar andere vaardigheden of capaciteiten of karaktertrekken kijken om de meer van de minder efficiënte verkopers van technische apparatuur te onderscheiden. Dit is het punt waar capaciteiten zoals emotionele intelligentie in beeld komen.

Als u verstandig bent, een hoog IQ hebt, afgestudeerd bent aan een gerenommeerde universiteit of een gevorderd diploma hebt, moet u dus niet gaan wanhopen. Het IQ is nog steeds belangrijk voor succes op het werk. Om uw competitiviteit nog te verhogen, kan u uw verdere ontwikkelingsplannen op emotionele intelligentie concentreren.

Emotionele intelligentie op het werk

Hier volgen een aantal manieren waarop emotionele intelligentie ons in ons werk bijstaat, gebaseerd op de vier takken van emotionele intelligentie:

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

1. Identificeren van emoties

- 1.1. u moet zich bewust zijn van uw eigen gevoelens en emoties zodat u niet wordt verblind door uw emoties
- 1.2. zich bewust zijn van de emoties van anderen is een belangrijke sleutel om met mensen te werken

2. Het gebruiken van emoties

- 2.1. creatieve ideeën kunnen komen vanuit uw vermogen om een stemming of emotie op te wekken
- 2.2. meevoelen met andere mensen, empathie hebben, kan gedeeltelijk gebaseerd zijn op uw vermogen een gevoel op te wekken dat andere mensen voelen

3. Het begrijpen van emoties

- 3.1. weten wat mensen motiveert
- 3.2. de gezichtspunten van andere mensen begrijpen
- 3.3. teaminteracties begrijpen

4. Het beheren van emoties

- 4.1. u bewust blijven van uw emoties, die waardevolle informatie bezitten, en ze gebruiken om problemen op te lossen
- 4.2. een gevoel van droefheid erkennen, achterhalen waarom u ontgoocheld bent, en het probleem oplossen
- 4.3. een gevoel van boosheid erkennen, achterhalen waarom u gefrustreerd bent, en het probleem oplossen
- 4.4. een gevoel van onrust erkennen, achterhalen waarom u ongerust bent, en het probleem oplossen
- 4.5. een gevoel van vreugde erkennen, achterhalen waarom u blij bent, en het opnieuw doen.

Emotionele intelligentie en carrièreontwikkeling

Emotionele intelligentie speelt een belangrijke rol in vele domeinen van ons leven. Een recent boek over de beste carrièremogelijkheden bestudeerde van nabij de vaardigheden en talenten die vereist zijn om te slagen in een job met een toekomst. *CareerSmarts: Jobs With a Future* (Ballantine, 1997), van de hand van Martin Yate, bespreekt de rol van emotionele intelligentie in carrières en taxeert het niveau van emotionele intelligentie dat vereist is voor elk van deze carrières.

Voor een aantal jobs is geen hoge emotionele intelligentie vereist. Deze carrières focussen hoofdzakelijk op taken die individueel kunnen worden vervuld of door op een vaste, welbepaalde of gestructureerde wijze met anderen samen te werken.

Dat wil niet zeggen dat als u een hoog niveau van emotionele intelligentie hebt, u niet zal slagen in deze carrières. In feite kan deze emotionele intelligentie net datgene zijn dat u onderscheidt van uw collega's en u naar ander succes op het werk leidt. Maar deze carrières vereisen geen hoog niveau van emotionele intelligentie.

Een aantal jobs brengt u in contact met andere mensen en houden het werk in informele teams in of vereisen empathie met en het begrijpen van anderen. Als u geen hoog niveau van emotionele intelligentie hebt, kan u deze carrières als moeilijk of misschien minder bevredigend ervaren. Met dit boekje kan u echter beginnen meer over emotionele intelligentie te leren.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Hier volgt dan een lijst met een aantal uitstekende carrièremogelijkheden. Ze zijn opgesomd in de mate dat emotionele intelligentie is vereist voor succes en voldoening in de job (van laag naar hoog; m/v):

- | | | |
|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1. Botanicus | 24. Reisagent | 47. Tandarts |
| 2. Biochemicus | 25. Afdelingschef | 48. Politieagent |
| 3. Chef-kok | 26. Juridisch assistent | 49. Assistent-verpleger |
| 4. Actuaris | 27. Secretaris | 50. Verpleger (graduaat) |
| 5. Facturatiebediende | 28. Technicus bestanden | 51. Bezigheidstherapeut |
| 6. Boswachter | 29. Opticien | 52. Ontspanningstherapeut |
| 7. Systeemanalist | 30. Kredietagent | 53. Trainingsmanager |
| 8. Elektrisch ingenieur | 31. Verzekeringsagent | 54. Leraar aan volwassenen |
| 9. Mechanisch ingenieur | 32. Redacteur | 55. Public relations |
| 10. Revisor | 33. Vertegenwoordiger | 56. Verpleger (gediplomeerd) |
| 11. Verzekeraar | 34. Stadsplanner | 57. Human resources manager |
| 12. Accountant | 35. Bibliothecaris | 58. Leraar |
| 13. Geofysicus | 36. EEG-technoloog | 59. Fysisch therapeut |
| 14. Geneticus | 37. Consultant | 60. Assistent van psychiater |
| 15. MIS-manager | 38. Makelaar | 61. Leraar bijzonder onderwijs |
| 16. Software-ingenieur | 39. Radiologisch technicus | 62. Huisarts |
| 17. Chemisch ingenieur | 40. Tandheelkundig hygiënist | 63. Internist |
| 18. Burgerlijk ingenieur | 41. Analist uitkeringen | 64. Specialist geriatrie |
| 19. Restaurantmanager | 42. Detailhandelaar | 65. Sociaal assistent |
| 20. Kelner | 43. Brandweerman | 66. Welzijnswerker |
| 21. Medisch assistent | 44. Advocaat in milieurecht | 67. Psychiater |
| 22. Medisch secretaris | 45. Schrijver | |
| 23. Tandtechnicus labo | 46. Opvoeder milieukunde | |

Bewerking van *CareerSmarts: Jobs With a Future* (Ballantine, 1997) door Martin J. Yate.

Emotionele intelligentie en managementontwikkeling

Hoe gebruiken managers emotionele intelligentie? De theorie voorgesteld door Dr. Mayer en Dr. Salovey geeft vele mogelijke voordelen van emotionele intelligentie aan. Emotionele intelligentie kan managers op vele, uiterst belangrijke manieren helpen:

- de planning flexibeler maken
- zichzelf en anderen motiveren
- meer doordachte beslissingen maken.

Flexibele planning

Managers die emotioneel intelligent zijn, gebruiken hun emoties om hun plannen aan te passen. Ze negeren geen onaangename feiten. Emotioneel intelligent gedrag helpt managers op vele manieren beter te plannen:

- plannen wijzigen om aan de noden van het moment te voldoen
- aanpassen aan de situatie
- verschillende mogelijke acties overwegen
- met alternatieve plannen opkomen
- niet steeds dezelfde dingen doen
- niet aan het plan blijven hangen wanneer het niet werkt

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Motivatie

Emotioneel intelligente managers zijn in staat hun emoties en die van anderen te begrijpen om hen te helpen hun personeel en zichzelf te motiveren. Emotioneel intelligente managers:

- brengen mensen ertoe door te zetten, ook wanneer ze willen opgeven
- brengen mensen ertoe opnieuw te proberen na in iets mislukt te zijn
- motiveren anderen
- motiveren zichzelf
- krijgen dingen gedaan.

Het nemen van beslissingen

Managers moeten elke dag beslissingen nemen. Beslissingen gebaseerd op sterke emoties, wanneer de emoties niet op een positieve manier worden verwerkt, kunnen slechte beslissingen zijn. Emotioneel intelligente managers nemen op de volgende manieren betere beslissingen:

- ze gebruiken emoties om hun denken te verbeteren
- ze zien dingen duidelijker, zelfs wanneer de gevoelens sterk zijn
- ze nemen goede, solide beslissingen alhoewel ze op dat ogenblik kwaad zijn
- ze reageren niet uit woede
- ze brengen hun gedachten en gevoelens in balans
- ze nemen beslissingen op basis van hun hoofd en hun hart
- ze laten zich niet verblinden door sterke emoties

Emotionele intelligentie en team-efficiëntie

Als u in teamverband werkt, worden de vaardigheden van emotionele intelligentie nog belangrijker voor uw werk. Een van de sleutels is om efficiënt te werken en efficiënt met anderen te werken. Een andere manier waarop emotionele intelligentie u in teamwerk kan helpen, is het genereren van nieuwe en creatieve ideeën en oplossingen voor problemen.

Creatief denken

Alle teams eisen van u dat u oplossingen voor problemen aanreikt. Soms zijn de problemen erg complex, andere keren dan weer heel eenvoudig. Maar alle problemen vereisen creatief denken om tot ideale oplossingen te komen. Emotionele intelligentie helpt u op vele manieren om creatief te denken:

- problemen vanuit meerdere perspectieven zien
- vele nieuwe en creatieve ideeën hebben
- inventief zijn
- originele ideeën en oplossingen genereren
- nieuwe oplossingen zien

Sociale efficiëntie

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Wanneer u in een team werkt, of zelfs maar met één persoon, zal sociale efficiëntie u in staat stellen om doelen te bereiken door met andere mensen samen te werken. Emotionele intelligentie helpt u als volgt om met anderen samen te werken:

- aangenaam in de omgang
- goed in het beïnvloeden van mensen
- een consensus opbouwen
- geloofwaardig en betrouwbaar
- empathie voor anderen.

Hoofdstuk III

Meten van Emotionele Intelligentie

Wat deze vaardigheden meten.

De meervoudige emotionele intelligentieschaal (MEIS) meet de vier takken van emotionele intelligentie zoals gedefinieerd door Mayer en Salovey. De MEIS geeft ook feedback bij elk van de 6 afzonderlijke subtests inzake emotionele intelligentie. We onderzoeken eerst wat de MEIS-subtests meten.

1. Identificeren van emoties

1.1. Het lezen van mensen – Identificatie van emotionele expressies bij mensen

Wat dit meet

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?

Dit is niet zo eenvoudig als het lijkt. Terwijl sommige mensen een belangrijke emotie heel duidelijk uitdrukken, zullen anderen eerder subtiel en complex zijn. Een eerste glimp van een persoon kan u doen concluderen dat een persoon blij is. Wanneer u echter opnieuw kijkt, ziet u misschien dat er meer achter de Mona Lisa-glimlach steekt. Hoewel de testinstructies aangeven dat er voor de meeste items betere en slechtere antwoorden zijn, is het belangrijk te onderkennen dat voor sommige emoties bij deze opdracht een breed gamma van antwoorden mogelijk is. Soms is het gewoonweg te moeilijk om een persoon op basis van hun expressie te ontcijferen.

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 u kan reageren. En oordeelkundig en doordacht reageren heeft aanzienlijke gevolgen voor iemands relatie met een ander persoon. Onderzoek door de psycholoog Stephen Nowicki van de Emory University heeft bijvoorbeeld aangetoond dat kinderen die gelaatsuitdrukkingen accuraat lezen, bij hun gelijken geliefder zijn en beter worden gerespecteerd dan kinderen die dit niet zo goed doen. Het goede nieuws is dat die kinderen die worden getraind om de gelaatsuitdrukkingen van anderen beter waar te nemen en te identificeren, anderen beter kunnen leren 'lezen'.

Psycholoog Ronald Riggio, die een programma heeft ontwikkeld om volwassenen te trainen in het nauwkeuriger versturen en ontvangen van non-verbale signalen, gelooft dat mensen hun vaardigheden op dit vlak aanzienlijk kunnen verbeteren en zegt hierover het volgende: 'Een bemoedigend aspect van trainingsprogramma's voor non-verbale vaardigheden is hun dramatische efficiëntie .. we zien vaak een enorme vooruitgang in relatief korte tijd.' Dus een beetje emotionele coaching op dit vlak kan ver dragen.

Gelaatsuitdrukkingen worden door psychologen als centraal beschouwd bij het overbrengen van emotie. In feite wordt geschat dat, wanneer mensen spreken, ongeveer 65% van de emotie in de boodschap door non-verbale middelen wordt overgebracht, waarvan een groot deel via gelaatsuitdrukkingen. Interessant is dat mensen niet vaak hun emoties in woorden 'uitspreken'. In de plaats daarvan brengen ze deze over door wat ze doen en via de visuele signalen die ze afgeven. Het loont dus om

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

een goede lezer en interpretator te zijn van gelaatsuitdrukkingen. Des te meer u zich bewust bent van de emotie die in het gelaat van mensen wordt overgebracht, des te beter.

Hoe dit kan worden gebruikt

Het lezen van emoties kan u op vele domeinen helpen, waaronder;

- het zoeken naar een job – interviews
- verkoop
- management.

Tijdens een interview moet u weten wanneer het goed is een grap te vertellen en wanneer u ter zake moet komen. Als u mensen kan lezen, bent u de concurrentie een stapje voor. Bijvoorbeeld: de klant komt de deur binnen, klaar voor de bespreking. Althans, dat denkt u. Hoewel ze glimlachte en 'goedemorgen' zei, kwam deze glimlach u niet waarachtig over. Kijk nog eens, is het een echte of een gedwongen glimlach.

Als manager kan u worden geconfronteerd met een geërgerde werknemer. Uw reactie op de situatie en de succesvolle uitkomst van deze interactie zal afhangen van het nauwkeurig inschatten van en efficiënt omgaan met de gevoelens van die werknemer.

Als u het goed heeft gedaan

Als u in dit onderdeel goed hebt gescoord, betekent dit dat u andere mensen kan lezen en kan inschatten hoe ze zich voelen. Uw instinctief gevoel of een mogelijke klant goed of slecht gezind is, is wellicht correct. U kan wellicht de stemmingen van uw baas goed lezen, weten wanneer en hoe u hem of haar dat slechte nieuws moet melden.

Als u nog moet verbeteren

Als u op deze tak minder goed scoorde, is het mogelijk dat u mensen verkeerd beoordeelt of, tenminste, dat u hun emotionele toestand niet accuraat doorgrondt.

De eerste stap om een emotie op het gelaat beter te identificeren, is gewoon u ervan bewust te worden en te onthouden dat een groot stuk van de emotie wordt overgebracht via de gelaatsuitdrukking. Train u zelf om u hiervan voortdurend bewust te zijn en denk hierover na wanneer u de volgende keer met iemand praat. Richt u op de gelaatsuitdrukking van deze persoon. Wat brengt deze over? Is het positief, negatief of neutraal? Stemt deze gelaatsuitdrukking overeen met hetgeen de persoon vertelt? Wijzigt de gelaatsuitdrukking? Wordt er door het gelaat meer dan één emotie overgebracht? De basisemoties die doorgaans door het gelaat worden overgebracht zijn blijdschap, droefheid, angst, woede, afkeer, minachting en interesse. De sleutel hier is een scherpzinnig waarnemer te worden van de visuele signalen die deze personen overbrengen. U zal verbaasd zijn hoeveel u over de emotionele toestand van een persoon leest wanneer u zich bewust concentreert op dergelijke signalen.

Het is ook goed mogelijk dat u te veel tijd hebt besteed aan uw onderzoek van de gezichten in deze test! Voor een van de testitems werden vele antwoorden als correct beoordeeld, aangezien in dit gezicht een brede waaier van mogelijke emoties kunnen worden onderscheiden. Probeer eens uit te gaan van uw instinctief gevoel en controleer vervolgens uw perceptie met de persoon of een goede collega.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

1.2. Het lezen van mensen – Emotionele verhalen

Wat dit meet

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.

Hoe dit kan worden gebruikt

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.

Als u het goed heeft gedaan

Als u boven het gemiddelde scoorde op de test Mensen lezen – Emotionele verhalen, dan bent u goed in het onderkennen van hoe een persoon zich voelt op basis van wat ze zeggen en wat ze u vertellen. U kan mensen lezen, maar hier kan u ook tussen de regels lezen. U weet dat als een medewerker u vertelt dat hij zich 'oké' voelt nadat hij een verontrustend telefoontje heeft gekregen van zijn ex-vrouw, hij zich helemaal niet oké voelt. Maar om de een of andere reden wil hij daar nu niet aan denken. Of hij wil zich niet kwaad, droef of depressief voelen en hij wil dit niet tonen.

Als u nog moet verbeteren

Aanvaardt u zomaar wat mensen u vertellen? Bent u een goedgegelovig iemand die mensen het voordeel van de twijfel gunt? Als dit zo is, vertrouwen is een heel goede menselijke eigenschap. Maar het kan uw vermogen om mensen te lezen in de weg staan.

U zou manieren kunnen overwegen waarop u uw identificatie van emoties kan verbeteren. Misschien focust u zich op de woorden en niet op de toon van de stem. Misschien vraagt u zich niet af of er niet iets anders steekt achter wat u ziet, wat u wordt verteld, wanneer u met anderen spreekt.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

2. Het gebruiken van emoties

2.1. Het opwekken en beredeneerd omgaan met emoties – Synesthesie

Wat dit meet

Het opwekken en beredeneerd omgaan met emoties betekent dat u in staat bent een stemming op te wekken en deze dan te gebruiken om er beredeneerd 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 bijvoorbeeld verlegenheid voelt of eruit ziet of smaakt. Maar als u zich dit gevoel kan voorstellen, kan u het proeven, ruiken of voelen.

Hoe dit kan worden gebruikt

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 (bijv. detailwerk wanneer u zich neutraal of wat depri voelt, creatieve brainstorming wanneer u zich blij voelt).

Als u het goed heeft gedaan

Als u goed hebt gescoord inzake het gebruik van emoties bent u wellicht in staat met een open geest beslissingen te nemen, te plannen en ideeën te genereren door meerdere standpunten in overweging te nemen. U kan enthousiasme opwekken voor een project en de groep en u zelf activeren, dirigeren en motiveren.

Als u nog moet verbeteren

Het is goed mogelijk dat u een logisch denkende, nuchtere en rationele probleemoplosser bent. Misschien hebt u het moeilijk u te laten gaan en uw verbeelding te gebruiken. U voelt zich misschien niet gemakkelijk met dit hele proces. Dat is best oké, maar besef dat het soms het verstandigst is uw gevoelens niet uit te schakelen maar ze te gebruiken om u te inspireren.

Research door Dr. Mayer en anderen heeft aangetoond dat uw stemmingen hun invloed hebben op uw manier van denken, op uw geheugen en het nemen van beslissingen. Deze effecten kunnen vrij subtiel zijn, neem dus geen risico – wees gewoon vrolijk. Een aantal technieken om een vrolijke stemming te genereren, vindt u hieronder.

Geleide voorstellingswereld: u bent op zomervakantie aan uw favoriete strand en het weer is absoluut mooi; een nieuwe vriend(in) belt u op en zegt u hoe interessant en geweldig u bent; uw baas komt uw kantoor binnen en verrast u met een onverwachte en genereuze opslag; u vindt een briefje van € 50,- op straat; u praat met een vriend aan de telefoon en wisselt grappige verhalen uit; u lacht zo hard dat u zich niet meer in de hand heeft.

Persoonlijke herinneringen (Herinner u deze gebeurtenissen): een tof verjaardagsfeest; een heel grappige film; wanneer iemand u vertelde dat hij (zij) u graag zag; het behalen van een diploma op school; het winnen van een spel; een geweldige grap.

Muziekstukken waarnaar u zou kunnen luisteren zijn onder andere: Bach's Brandenburg Concerto # 2; bijna alles van Jimmy Buffet. Achtergrondmuziek kan de effecten van deze oefeningen nog vergroten.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

3. Het begrijpen van emoties

3.1. Mensen begrijpen – Wat veroorzaakt emoties (definities)

Wat dit meet

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 overgangen maken van de ene fase naar de andere (bijv. hoe boosheid woede kan worden).

Hoe dit kan worden gebruikt

Als hoofd van een team is een van uw opdrachten te weten hoe teamleden zullen reageren op bijvoorbeeld slechts 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 tiental koffiekoeken voor een vroege ochtendvergadering.

Als u het goed heeft gedaan

Als u op deze tak goed hebt gescoord, wordt het tijd om op te schuiven, Sigmund Freud. Het begrijpen van emoties is wat een psycholoog of psychiater elke dag doet. Het begrijpen van mensen is een cruciale vaardigheid voor managers. Als u een manager bent, mag u zichzelf gerust een schouderklopje geven. Als u het nog niet bent, zoek dan naar manieren waarop u een kans kunt verwerven om een team te leiden.

Als u nog moet verbeteren

Misschien analyseert u de situaties niet waarin u zich bevindt. Vraagt u aan iemand waarom ze reageerden zoals ze deden? Gaat u hier verder op in? Indien niet, mist u misschien belangrijke informatie over mensen en situaties en daardoor bent u misschien minder efficiënt op het werk dan u zou kunnen zijn.

Emoties waarschuwen ons voor mogelijk gevaar of voor goede dingen die op til zijn. Emoties zijn echter subtieler dan felgekleurde vlaggen die fladderen in een briesje. Helaas leren de meeste ouders hun kinderen niet hoe ze deze emotionele signalen moeten interpreteren. We moeten ze zelf leren en sommigen onder ons leren ze vlot waar anderen een paar belangrijke lessen missen. Ongeacht onze emotionele training, we hebben allemaal baat bij een kort overzicht van wat emoties precies inhouden.

Boosheid – Boosheid vloeit gewoonlijk voort uit een gevoel van wat verkeerd of onrechtvaardig is. We voelen dat iemand ons of anderen onrechtvaardig behandelt. Boosheid is geen 'slechte' emotie. Zonder boosheid zouden we onrechtvaardigheid, ongelijkheid en vooroordelen tolereren.

Vreugde of blijdschap – Het bereiken van een doel leidt tot blijdschap. Blijdschap is een signaal dat we iets hebben wat goed is, wat we waarderen. We zijn blij wanneer onze waarden worden ingevuld en blijdschap geeft ons een signaal oog te hebben voor ons leven.

Ongerustheid of angst – Wanneer we ongerust zijn dat er iets zal gebeuren, nemen we de gepaste acties om een probleem te voorkomen. Als u ongerust bent over het halen van een deadline, zal u

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

harder werken. Als u ongerust bent over uw carrière, kan u zich misschien nieuwe vaardigheden aanleren.

Verrassing – Wanneer gebeurtenissen niet verlopen zoals gepland, zijn we verrast. Verrassing waarschuwt ons dat onze plannen niet zullen werken omdat het onverwachte is gebeurd. Verrassing doet ons focussen op het oplossen van een nieuw probleem.

Droefheid - Ontgoocheling leidt tot droefheid. Verlies leidt ook tot droefheid. Wanneer we ons doel niet bereiken, of wanneer iets waarom we geven van ons wordt weggenomen, rouwen we om dit verlies. Rouwen stelt ons in staat te leren leven met de idee dat we niet zullen hebben wat we wilden.

Afkeer – Een daad die onze afkeer opwekt, gaat in tegen onze fundamentele overtuigingen van wat goed en slecht is. Afkeer staat borg voor het intact houden van onze maatschappelijke waarden. Wanneer een gevoel van afkeer voor daden afneemt, wijzigt de maatschappij.

3.2. Het begrijpen van mensen – Verschillende standpunten (perspectieven)

Wat dit meet

'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 onterecht 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.

Hoe dit kan worden gebruikt

Succesvol teamwerk is alleen mogelijk wanneer we ons oordeel willen en kunnen opzijschuiven 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 om dit fenomeen te beschrijven: groepsintelligentie.

Als u het goed heeft gedaan

U kan uw voorkeuren en vooroordelen opzijschuiven en erover nadenken hoe andere mensen zich voelen. U zal best wel uw eigen standpunt hebben, maar u kan over verschillen tussen mensen onderhandelen en tot een soort van begrip of consensus komen.

Als u nog moet verbeteren

Misschien verdedigt u één standpunt en ziet u niet de verdiensten in van de andere kant of het andere argument. Uw emoties kunnen u ook enigszins verblinden. Denk eraan dat er altijd een andere kant is aan het verhaal.

Om emoties zo te kunnen gebruiken dat ze ons in ons leven helpen, moeten we ervoor openstaan. Hou er rekening mee dat er een verschil is tussen voelen en handelen. Dat u een gevoel hebt, bete-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

kent nog niet automatisch dat u dit moet uitdrukken of hiernaar moet handelen. Belangrijk is dat u dit gevoel voor u zelf erkent en dan bewust beslist hoe u dit wil gebruiken.

Vaak heeft wat we denken en wat we aan onszelf vertellen een invloed op hoe we ons voelen. Zoals Dr. Aaron Beck en Dr. Albert Ellis opmerken, zijn gedachten en gevoelens nauw met elkaar verbonden. Als u wordt overweldigd door emoties, moet u even halt houden en u zelf afvragen welke gedachten achter deze gevoelens kunnen steken. Vraag u zelf dan af hoe accuraat uw gedachten zijn. U zal misschien verrast zijn te ontdekken dat uw gedachten overdreven of onlogisch zijn. Als u bijvoorbeeld furieus bent omdat uw vriend te laat is voor een ontmoeting met u, stop dan even en denk erover na waarom u zo kwaad bent. Misschien bent u kwaad omdat u denkt dat uw vriend te laat is opgestaan of de afspraak heeft vergeten. Maar is het ook niet mogelijk dat uw vriend onderweg een ongeval heeft gehad en het niet kan helpen dat hij te laat is? Zou u nog steeds kwaad zijn als dit het geval was?

Word een goede waarnemer van uw emoties. Onthoud dat het observeren van uw gedachten en gevoelens niet noodzakelijkerwijs betekent dat u ook ernaar moet handelen. Des te beter u uw interne staat kunt observeren, des te meer reactiekeuzes u hebt. Voor een uitstekende bespreking van het vermogen een goede observator van uw emoties te zijn, verwijzen we naar *Mindfulness in Plain English* van Venerable Henepola Gunaratna (Wisdom, 1991) of *Wherever You Go, There You Are* van John Kabat-Zinn (Hyperion, 1994).

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

4. Het beheren van emoties

4.1. Het beheren van uw emoties en die van anderen – Emotionele strategieën

Wat dit meet

'Alleen passies, alleen grote passies kunnen het verstand tot grootse dingen aanzetten.' – Denis Diderot, *Pensées Philosophiques* (1746), Boek I.

Diderot spreekt heel eloquent over het belang van emotie in het leven. Zoals Diderot stelt, worden grote ideeën en acties 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. Plato moet zich hiervan bewust geweest zijn toen hij de volgende waarschuwing lanceerde:

'[Wanneer de rede] slaapt, dan staat het wilde beest, volgepropt met vlees en drank, in ons op en na de slaap te hebben afgeschud, zal het door gaan met zijn verlangens te bevredigen, en je kan geen enkele dwaasheid of misdaad bedenken waartoe het niet in staat is.'

Het beheren van emoties betekent op een zulke wijze voelen dat de emoties u niet overweldigen, zoals dat bij Othello het geval was toen zijn 'gezond verstand' aan zijn passies ten onder ging. 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 uw beoordelingsvermogen gaan vertroebelen. Zoals Diderot het zegt, zijn emoties belangrijk – maar emoties in evenwicht. 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, asociale 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.

Hoe dit kan worden gebruikt

Frustraties zijn een deel van het leven. Sommigen onder ons raken ongerust wanneer het werk 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.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Het beheren van mensen betekent dat u zowel hun werkstroom als hun emoties beheert. Een werknemer die geërgerd is, is wellicht geen efficiënte werknemer. Een werknemer die onvoldoende gemotiveerd is, is een ongunstige factor voor een organisatie. De boze werknemer frustrereert andere teamleden, de depressieve werknemer weegt op de stemming van de groep. Als lid of misschien leider van een team moet u deze emotionele stijlen herkennen en een oplossing creëren. Het beheren van emoties is belangrijk in vele werkomstandigheden, waaronder: management, supervisie, training, teamleiderschap, teamlidmaatschap, verkoop, klantenservice en interviews.

Als u het goed heeft gedaan

Hoge scores op dit vlak betekent dat u goed bent in het oplossen van conflicten en dat u overweg kan met emoties en u er niet door laat afschrikken. U bent misschien een echte manager die er niet voor terugschrikt leiding te geven aan mensen of in een team samen te werken.

Als u nog moet verbeteren

Misschien ervaart u dat emoties slechts een beperkte rol spelen in uw beroepsleven. U gelooft misschien niet dat uw job van u vereist dat u voelt en niet alleen maar denkt. Indien dit het geval is, negeert u een stel vaardigheden die noodzakelijk zijn voor persoonlijke voldoening, tevredenheid, geluk en succes. Uw emoties kunnen u soms misschien overweldigen zodat u op een te emotionele manier handelt.

Misschien focust u te zeer op de concrete aspecten van het werk en vergeet u de menselijke aspecten. U vindt misschien dat u geen beslag mag leggen op de gevoelens van uw werknemer. U kan echter de privacy van uw werknemers respecteren en toch een efficiënte, emotioneel intelligente manager zijn. U hoeft een werknemer niet te zeggen dat hij kwaad, droevig of jaloers is. In de plaats daarvan gebruikt u uw kennis over emoties om die werknemer te helpen zijn emoties te gebruiken om op een efficiënte manier te handelen en te werken.

Als u ervaart dat u door uw emoties wordt overweldigd, is het een goed idee om u in te laten met wat psychologen 'een probleemgerichte aanpak' noemen. Dit staat in tegenstelling tot 'een emotiegerichte aanpak', waarbij u focust op de emoties die het probleem veroorzaken. Beide zijn noodzakelijke ingrediënten van emotionele intelligentie maar als u ervaart dat focussen op uw emoties u niet helpt, kan het tijd zijn om de probleemgerichte aanpak uit te proberen.

Dit betekent dat u eerst een tijdje uw gevoelens naar de achtergrond verwijst en het probleem gaat identificeren. Als u een onprettig telefoontje krijgt van uw kredietkaartmaatschappij die u zegt dat u hen verschillende duizenden dollars verschuldigd bent, zal uw natuurlijke emotionele reactie zijn dat u zich gestresseerd, kwaad of uitermate bezorgd voelt. Hoewel dit een normale eerste reactie is, zal het u op lange termijn wellicht niet helpen bij deze gevoelens te blijven stilstaan. Het probleem identificeren betekent hier iets neerschrijven als: 'Ik moet een manier vinden om het geld dat ik verschuldigd ben, terug te betalen.'

De volgende stap zal dan zijn om mogelijke oplossingen op te schrijven voor het probleem dat u hebt geïdentificeerd. Voorbeelden van mogelijke oplossingen voor het probleem met uw kredietkaart kunnen de volgende zijn: praten met een vertegenwoordiger van de maatschappij en het vastleggen van een betalingsplan; uw kredietkaart in stukken knippen en weggooien tot de schuld is afbetaald; een lening aangaan bij de bank en de schuld betalen. De probleemgerichte aanpak wordt door psychologen beschouwd als een belangrijke vaardigheid waarbij mensen die deze strategie vaak gebruiken, een grotere controle en een groter zelfbewustzijn verwerven.

Hoofdstuk IV

Uw scores op de MEIS-test

Het begrijpen van uw scores

De MEIS-test geeft scores aan elke individuele subtest en een totaalscore inzake emotionele intelligentie. Uw scores vergelijken uw prestatie met die van honderden andere mensen in onze databank die de test hebben gedaan. De cijfers op uw MEIS-feedbackformulier zijn gekend als ongecorrigeerde cijfers. Deze scores kunnen niet met elkaar worden vergeleken. Dat is de reden waarom we uw niveau van emotionele intelligentie op uw MEIS-formulier in kaart brengen.

Uw score is een benaderend resultaat. Als u de test opnieuw zou doen, is er een goede kans dat uw resultaat verschillend zal zijn, hou hiermee rekening wanneer u uw resultaten gaat interpreteren.

Bij de ontwikkeling van de MEIS-test hebben we verschillende manieren onderzocht om punten te geven op de antwoorden. We kunnen uw antwoorden vergelijken met die van experts inzake emoties, met de cijfers van andere personen en ook met de persoon die betrokken was in de situatie waarover u hebt gelezen. Met andere woorden, we hebben de mensen die ons een aantal van deze emotionele verhalen hebben verteld, gevraagd hoe ze zich op dat moment voelden. Als u juist zat over hun gevoelens, zal u punten krijgen voor een correct antwoord. U zal zich wellicht afvragen hoe we punten kunnen geven aan emoties en of er een beste of correcte manier is om te voelen. Het antwoord is dat er geen eenduidige manier om te voelen bestaat. De beste manier om een bekwaamheidstest inzake emotionele intelligentie te waarderen is het gebruik van een zogenaamde consensusscore. Deze waarderingmethode brengt de antwoorden van honderden mensen in een pool samen. Dit betekent dat er geen individueel beste antwoord voor deze testitems bestaat. Uw antwoorden worden daarentegen vergeleken met een reeks van mogelijke antwoorden.

Identificeren van emoties

Dit is het vermogen om te herkennen hoe u en de personen rondom u zich voelen. U werd gevraagd te identificeren hoe een persoon zich voelt op basis van hun gelaatsuitdrukking (gezichten). U las ook over een voorval dat iemand is overkomen en moest vervolgens proberen te raden hoe deze persoon zich voelde (verhalen).

Het gebruik van emoties

Het gebruik van emoties is het vermogen dat u in staat stelt uw gevoelens op te nemen om situaties correcter te kunnen doorgronden en om u te helpen beslissen hoe u dient te reageren. Uw emoties kunnen gebruiken, zal u misschien helpen om problemen op een creatieve manier op te lossen. Deze enkelvoudige test vroeg u om een bepaald gevoel op te wekken en dat gevoel te gebruiken om een oordeel te vellen.

Het begrijpen van emoties

Het begrijpen van emoties betekent dat u in staat bent situaties met bepaalde emoties te verbinden (bijv. weten dat een situatie waarin zich een verlies voordoet, iemand droevig kan doen voelen). Het houdt ook het besef in dat het mogelijk is om in bepaalde situaties verschillende, mogelijk tegenstrij-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

dige emoties te voelen en de erkenning van het bestaan van emotionele 'kettingen', of hoe emoties van de ene naar de andere fase overgaan (bijv. hoe boosheid kan overgaan in woede) (definities). Een ander onderdeel van het begrijpen van emoties is het vermogen om emoties vanuit meerdere gezichtspunten te bekijken (perspectieven).

Het beheren van emoties

Het beheren van emoties betekent dat u op welbepaalde momenten de emotie gaat voelen eerder dan ze te onderdrukken en vervolgens die emotie gaat gebruiken om betere beslissingen te nemen. Het betekent ook het werken met gevoelens op een oordeelkundige manier, eerder dan zonder verder nadenken ernaar te handelen. Bijvoorbeeld, reageren uit boosheid kan op korte termijn effectief zijn, maar boosheid die wordt gekanaliseerd en gestuurd, zal op lange termijn wellicht meer effect hebben.