

EMOTIEMANAGEMENT

drs. A.M. Lautenbach

1 SITUATIE

Tegenwoordig wordt het succes van een manager aan meer afgemeten dan uitsluitend zijn inhoudelijke resultaten. Het omgaan met gevoelens, het opvangen en ondersteunen van mensen is van toenemend belang. Inleven, begrip tonen, meeleven; als het even minder gaat, maar ook als het uitstekend gaat. De manager als luisterend oor, met de nodige dosis empathie en emotionele intelligentie. Juist diegene die in contact staat met de gevoelens zijn medewerkers, weet hen te stimuleren, te enthousiasmeren en gezamenlijk ongekende resultaten te behalen. Emotionaliteit boven rationaliteit, gevoel vóór inhoud. Dat is de sleutel tot inspirerend leiderschap! Maar dan de hamvraag. Hoe zit het eigenlijk met uzelf? Hoe gaat u om met de emoties van uw medewerkers?

2 TEST

Hieronder vindt u een tweetal ja/nee-diagrammen. Beantwoord de eerste vraag van het eerste diagram en volg de pijl (van uw antwoord) naar de volgende vraag. Kies telkens het antwoord dat het meest op u en uw eigen gedrag van toepassing is in uw dagelijks functioneren als manager. Als u alle vragen doorlopen hebt, eindigt u bij een letter tussen A en E. Omcirkel deze.

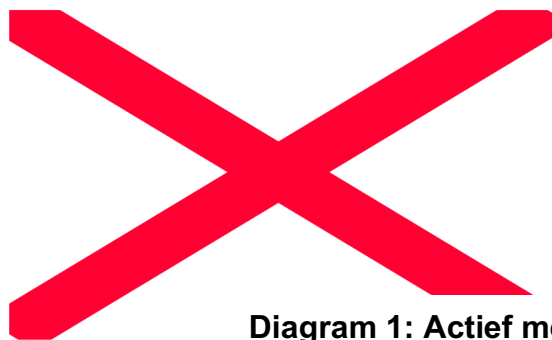
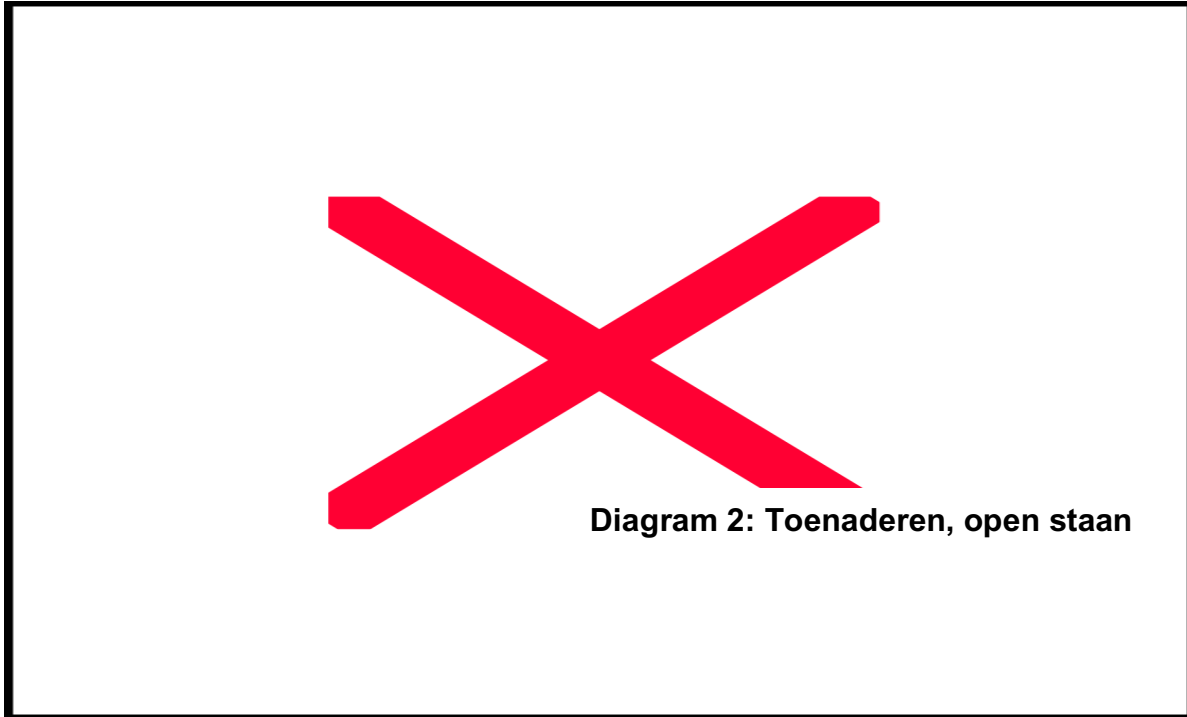


Diagram 1: Actief meeleven, begrip tonen

Doorloop op dezelfde wijze de tweede serie. Ook daar belandt u in een van de hokjes met een A, B, C, D of E. Omcirkel ook hier de letter waar u beland bent.



3 DIAGNOSE

De letter uit het eerste diagram geeft uw score aan op de vaardigheid 'actief meeleven, begrip tonen'. De letter uit het tweede diagram geeft uw score aan op de vaardigheid 'toenaderen, open staan'. Gezamenlijk vormen deze resultaten een lettercombinatie, zoals weergegeven in onderstaande figuur.

Toenaderen staan	AE	BE	CE	DE	EE
	AD	BD	CD	DD	ED
	AC	BC	CC	DC	EC
	AB	BB	CB	DB	EB
	AA	BA	CA	DA	EA
	Actief meeleven, begrip tonen				

Uw lettercombinatie geeft weer in hoeverre u in staat bent bovengenoemde vaardigheden te combineren. De lettercombinatie AA, linksonder in de figuur, geeft de laagst mogelijke score weer. De lettercombinatie EE, rechtsboven in de figuur, geeft de hoogst haalbare score weer.

Emotiemanagement wordt hier bewust beperkt tot het omgaan met de emoties van anderen. Gesteld wordt dat het daarbij gaat om de combinatie van twee vaardigheden: (1) het openstaan voor de gevoelens van anderen en (2) het actief tonen van medeleven en begrip voor deze gevoelens. In hoeverre iemand in staat is om te gaan met zijn eigen emoties, wordt in deze test niet behandeld. Hieraan wordt elders in dit boek, in het hoofdstuk 'EQ', nadere aandacht besteed.

4 ADVIES

De uitleg van de scores van de verschillende lettercombinaties en bijbehorend advies wordt in onderstaande tabel weergegeven.

Combinatie Toelichting

EE	U bent uitstekend in staat om met de emoties van anderen om te gaan. U hebt niet alleen direct goed door welke gevoelens uw medewerker ervaart, u weet daar tevens op een wijze mee om te gaan die recht doet aan de emotie van de ander en de intensiteit daarvan. Daarmee bent u een voorbeeld voor anderen.
CE, DE, DD, EC, ED	U staat open voor de emoties en gevoelens van anderen en maakt hier in de interactie met uw medewerkers tijd en ruimte voor. Door u zich in zijn situatie te verplaatsen, voelt u met de ander mee. Uw medewerker voelt zich erkend in zijn emotie, doordat u daar doorgaans oprechte aandacht aan geeft.
AD, AE, BC, BD, BE, CB, CC, CD, DA, DB, DC, EA, EB,	<p>U weet nog niet altijd op een effectieve wijze om te gaan met de emoties en gevoelens van uw medewerkers. Zij voelen zich daardoor niet altijd gehoord en kunnen hierdoor beledigd en gedemotiveerd raken.</p> <p>Managers met lettercombinaties AD, AE, BD en BE signaleren de emotie wel, maar hebben moeite daarvoor begrip te tonen en zelf hun medeleven en gevoel te uiten. Aan deze managers het advies om hiermee actief (met collega's of een persoonlijke coach) te experimenteren en te oefenen.</p> <p>Managers met de lettercombinaties DA, DB, EA en EB zijn wel in staat begrip te tonen, maar weten nog niet altijd optimaal aan te sluiten bij de emoties van de ander. Wellicht dat te veel en te snel voor de ander wordt ingevuld wat de ander doormaakt. Onvoldoende aandacht wordt hierdoor besteed aan wat er nu werkelijk dwars zit, en welke gevoelens nu precies door de ander worden beleefd. Aan deze managers het advies om eens meer tijd en aandacht in te ruimen voor de emoties achter het verhaal. Probeer eens precies uit te vinden wat de ander doormaakt, wat dit voor hem betekent en welke gevoelens dit bij de ander losmaakt.</p> <p>Voor de managers met lettercombinaties BC, CB, CC, CD en DC ligt de uitdaging in het verder ontwikkelen van de mogelijkheden om open te staan voor de emoties van anderen en actief met hen mee te leven. Door hieraan expliciet in de omgang met uw medewerkers de prioriteit te geven, creëert u de omstandigheden om te experimenteren en te ervaren dat uw werkrelaties zich verdiepen.</p>

AB, AC, BA, BB, CA	Waar het emoties betreft, bent u nogal in uzelf gekeerd. U heeft hiervoor maar weinig aandacht. Als u al bemerkt dat de emotie de ander blokkeert, heeft u moeite hiermee om te gaan. U toont nauwelijks begrip voor de ander en loopt het risico anderen van u te vervreemden. Van uw aanpak gaat daardoor een weinig stimulerende en enthousiasmerende werking uit. Relaties met uw medewerkers missen nog diepgang en een gevoel van oprechte betrokkenheid. Hierdoor weet u de energie en motivatie van uw medewerkers niet maximaal te mobiliseren en zijn gezamenlijke resultaten uiteindelijk suboptimaal. Het advies aan u is om met behulp van de begeleiding van een persoonlijke coach te werken aan uw vaardigheden teneinde op effectieve wijze met de sociaal-emotionele aspecten van uw werkrelaties om te gaan.
--------------------------	---

AA	U gaat volledig voorbij aan emoties en gevoelens van anderen. Kennelijk bent u zich in het geheel niet bewust van de mogelijke gevolgen die dit kan hebben voor de motivatie en productiviteit van uw medewerkers. En wat dacht u van het belang van emotie voor de onderlinge samenwerking en de kwaliteit van de werkrelatie? Door de emotionele aspecten in uw werkrelaties te negeren, loopt u het gevaar onherstelbare schade aan te richten en uw mensen kwijt te raken. Het advies aan u is te beseffen dat de kwaliteit van uw communicatie en uw leiderschap wordt bepaald door de reactie van anderen. Word u bewust van de effecten van uw gedrag op anderen! Zonder dit bewustzijn, zult u nimmer in staat zijn uw managementpotentieel maximaal te ontplooiën.
----	---

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Emotionele intelligentie op het werk, H. Weisinger, Arbeidspers, 1998

In dit boek wordt heldere en duidelijk uiteengezet hoe Emotionele Intelligentie het best kan worden ingezet op het werk om succes en vruchtbare werkrelaties te bewerkstelligen.

Test zelf uw emotionele intelligentie, G. D'Ambra, Deltas, 1999

Bevat 17 tests waarmee de lezer zijn emotionele 'ik' verder in kaart kan brengen.

Websites

<http://ei.haygroup.com>

is de toegangspoort op internet tot het onderwerp Emotionele Intelligentie. Daniël Goleman, de auteur die Emotionele Intelligentie groot heeft gemaakt, is verbonden aan deze uiterst complete en informatieve site. Een schat aan artikelen en andere informatie is hier beschikbaar.

www.hacom.nl/~arjen/emo_intel.html

zet in heldere bewoordingen, puntsgewijs en overzichtelijk het begrip Emotionele Intelligentie nader uiteen.

Op <http://ftcareerpoint.ft.com/YourCareer/developyourself>

is een aardige Emotionele Intelligentie-test beschikbaar die online kan worden ingevuld.