



Emotionele intelligentie

van managers

Laura Henny Henny
Afstudeerscriptie
Toegepaste Psychologie



Opdrachtgever : Henk Eggink
Organisatie : De Baak

Auteur : Laura Henny (329669)
Studie : Toegepaste Psychologie
Instituut : Saxion Hogescholen Deventer

Eerste begeleider : Jorien Korperhoek
Tweede begeleider : Marco Farfan

Datum : 14-03-2016
Plaats : Deventer

Voorwoord

Beste lezer, voor u ligt de afstudeerscriptie 'Emotionele intelligentie van jonge managers'. Een afstudeerscriptie waar ik met veel plezier en inzet aan heb gewerkt. Voorafgaand aan mijn afstuderen heb ik zorgvuldig gekeken naar welke onderwerpen mij aanspraken. Alles wat met persoonlijke ontwikkeling te maken heeft, heeft mijn interesse. In mijn zoektocht naar een afstudeeropdracht kwam De Baak op mijn pad. Na het eerste gesprek met de opdrachtgever, Henk Eggink, is er een mooie samenwerking ontstaan waaruit deze scriptie is voortgevloeid. Dit verliep als een organisch proces dat zich vormde met wat er op mijn pad kwam.

Mijn dank gaat uit naar mijn opdrachtgever Henk Eggink, voor het enthousiasme waarmee ik ben ontvangen, de fijne begeleiding en flexibiliteit gedurende het gehele proces, waardoor ik mijn onderzoek goed kon uitvoeren. Daarnaast had ik deze scriptie ook niet kunnen uitvoeren op deze manier zonder Azwin Ressang en Annemiek Moeskops, die de data van de Bar-On EQ-i voor mij beschikbaar hebben gesteld. Ook ben ik mijn afstudeerbegeleiders Frederieke Hermsen, Marco Farfan en Jorien Korpershoek natuurlijk erg dankbaar voor de goede begeleiding. Ik vond het heel fijn om steeds kritische feedback te krijgen dat mij in staat stelde mijn onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren. Ook de andere docenten die bij de afstudeerbijeenkomsten aanwezig waren en mijn vrienden en kennissen wil ik graag bedanken voor hun input en feedback.

Het werken aan dit onderzoek was een mooie ervaring en heeft mij zowel in persoonlijk als professioneel opzicht enorm laten groeien.

Inhoud

.....	0
Voorwoord	2
Samenvatting.....	5
Verklarende woordenlijst.....	7
Hoofdstuk 1 Inleiding van het onderzoek	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Onderzoeksvraag.....	9
1.3 Doelstelling van het onderzoek.....	10
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	12
2.1 Geschiedenis van emotionele intelligentie	12
2.2 Emotionele intelligentie tegenover mentale intelligentie	12
2.3 Concepten van emotionele intelligentie	13
2.4 Het ontwikkelen van intelligentie	14
2.5 Managers en emotionele intelligentie	14
2.6 Invloed van leeftijd op emotionele intelligentie	15
2.7 Invloed van geslacht op emotionele intelligentie	15
2.8 Doelgroep	16
2.9 Conceptueel model	17
2.10 Onderzoeksopzet.....	18
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode	19
3.1 Onderzoeksmethode.....	19
3.2 Onderzoeksdoelgroep	19
3.3 Onderzoeksinstrument.....	20
3.4 Procedure	22
3.5 Analyse	23
Hoofdstuk 4 Resultaten	24
4.1 Respons	24
4.2 Resultaten op het totale EQ	25
4.3 Resultaten op de schaal intrapersonlijke intelligentie	25
4.4 Resultaten op de schaal interpersoonlijke intelligentie	26
4.5 Resultaten op de schaal stressmanagement.....	26
4.6 Resultaten op de schaal adaptie	27

4.7 Resultaten op de schaal algemene stemming.....	28
4.8 Samenhang tussen de schalen	28
5 Conclusie en discussie	29
5.1 Conclusie	29
5.2 Beperkingen en discussie	32
5.3 Aanbevelingen.....	33
Bronnenlijst	35

Samenvatting

Dit is een sociaalwetenschappelijk onderzoek, uitgevoerd in opdracht van De Baak, een organisatie die opleidingen, coaching en trainingen aanbiedt voor het ontwikkelen van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. Als uitgangspunt voor het onderzoek wordt het begrip emotionele intelligentie (EI) gebruikt. EI omvat een breed scala aan sociale en emotionele vaardigheden die belangrijk zijn voor effectief leiderschap. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe managers scoren op EI bij aanvang van de training High performance leadership (HPL) van De Baak. Door meer inzicht in de EI van jonge managers te verkrijgen kan de opdrachtgever haar trainingen aanpassen op deze doelgroep en kunnen de jonge managers zich ontwikkelen in de EI onderdelen waar zij minder op scoren.

Dit onderzoek is gedaan door het analyseren van de testresultaten van de Bar-On EQ-i (een gevalideerde test over EI) van deelnemers bij aanvang van de training HPL. Er is een steekproef genomen van 200 respondenten, van wie 117 respondenten binnen de leeftijdscategorie van 25 tot en met 40 jaar en 83 respondenten in de leeftijdscategorie van 40 jaar en ouder vielen. Op basis van deze resultaten is onderzocht hoe managers op de verschillende schalen van EQ scoren, wat de samenhang is tussen leeftijd en EQ en of er verschil is in geslacht, branche, functiegroep en EQ.

Jonge managers scoren gemiddeld 101,6 op het totale EQ en oudere managers scoren gemiddeld 101,76. Deze scores zijn beide gemiddeld ten opzichte van de normgroep. Er is geen significante correlatie tussen leeftijd en het totale EQ gevonden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leeftijd in dit onderzoek geen invloed heeft op het totale EQ. Geslacht heeft ook geen invloed op het totale EQ. De verschillen in branches en functiegroepen en het totale EQ waren ook niet significant.

Op de schalen en subschalen zijn de scores gemiddeld. De scores op de subschaal empathie onder jonge managers en sociale verantwoordelijkheid onder oudere managers, zijn het laagst. Op de subschalen onafhankelijkheid en assertiviteit scoren zowel de jonge als oudere managers het hoogst. Op de subschaal optimisme scoren de jonge managers tevens hoger dan op andere subschalen. Er zijn geen significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers op de schalen. Wel zijn er op de subschalen significante verschillen gevonden. Mannelijke managers scoren hoger dan vrouwelijke managers op stresstolerantie en vrouwelijke managers scoren hoger dan mannelijke managers op onafhankelijkheid. In de vergelijking tussen de groep jonge managers (25-40 jaar) en de oudere managers (>40 jaar) zijn geen significante verschillen op de schalen en subschalen.

De bruikbaarheid van dit onderzoek voor De Baak is goed, want de onderzoeksgroep was groot in verhouding met het aantal deelnemers dat de training HPL bij de Baak volgt (n= 64 in 2014) (externe validiteit). De betrouwbaarheid van het onderzoeksinstrument is goed, $\alpha=0,79$ op de interne consistentie en de test- re-test betrouwbaarheid is $\alpha=0,85$ en na vier maanden $\alpha=0,75$. Wat de betrouwbaarheid van het onderzoek zou kunnen aantasten, is dat deze vragenlijst zelf online vanuit huis/werk gemaakt kon worden. Een beperking in dit onderzoek is het gebruik van normscores in plaats van ruwe scores, dit kan de betrouwbaarheid beïnvloeden. Een andere beperking is de interpretatie van de EQ-scores.

De interne validiteit van het onderzoeksinstrument is goed, dit is onderzocht door Bar-On.

Het wordt aanbevolen om in de bestaande trainingen voor jonge managers, zoals de training 'High performance leadership' en het 'Young executive program', extra aandacht te besteden aan de subschalen met een lagere gemiddelde score dan 100. Deze subschalen zijn: emotioneel zelfbewustzijn, impulscontrole, empathie, interpersoonlijke relaties, sociale verantwoordelijkheid, probleem oplossen en realiteitstoetsing. Ook wordt aangeraden om voor opvolging van de training te zorgen, door middel van coaching, training, e-learning en/of een online platform. Een andere aanbeveling voor de opdrachtgever is om verder onderzoek te doen naar de effecten van hun trainingen op de EI van hun deelnemers. Dit onderzoek zou gedaan kunnen worden door een voor- en nameting van de Bar-On EQ-i uit te voeren bij verschillende trainingen.

Verklarende woordenlijst

EQ	: Emotionele Intelligentie Quotiënt. Dit is de gemiddelde score op een emotionele intelligentie test.
EI	: Emotionele intelligentie: Het om kunnen gaan met eigen en andermans emoties en sociaal gedrag.
IQ	: Intelligentie Quotiënt: Cijfermatige aanduiding voor het intellectuele vermogen.
G	: Algemene intelligentie (G- factor van General Intelligence): Cognitieve vermogen
TP'er	: Toegepast psycholoog
HPL	: De training 'High performance leadership'
EIL	: De training 'Emotioneel intelligent leiderschap'
EPC	: Expertisecentrum
MHS	: Het MHS online assessmentdatabase is een online testomgeving en database waarin testen zoals de Bar-On EQ i kunnen worden afgenomen, gerapporteerd en opgeslagen.
Bar-On- EQ-i	: EQ-test gemaakt door Reuven Bar-On

Hoofdstuk 1 Inleiding van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Er wordt uitgediept wat de vraag van de opdrachtgever is en wat de mogelijke antwoorden op deze vraag kunnen zijn. Daarnaast zijn de onderzoeksvraag en deelvragen uitgewerkt en de belangrijkste begrippen gedefinieerd. Ook worden de opdrachtgever en de doelstelling van het onderzoek beschreven.

1.1 Aanleiding

De probleemstelling

De Baak is een trainingsinstituut op het gebied van leiderschap en ondernemerschap. De website van De Baak (<https://www.debaak.nl/>) geeft informatie over de organisatie en de opleidingen die zij aanbiedt. De Baak werkt vanuit de visie dat het belangrijk is om te investeren in mensen en dat is dan ook de reden voor het aanbieden van opleidingen. Deze opleidingen zijn verdeeld in verschillende clusters, namelijk: persoonlijke ontwikkeling, leiderschap, management en coaching. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor het cluster persoonlijke ontwikkeling. De Baak wil door middel van haar trainingen de leiderschapsvaardigheden van deelnemers verbeteren. Daarbij is het natuurlijk de vraag in hoeverre deelnemers bij aanvang van de training al ontwikkeld zijn in deze vaardigheden. De leiderschapsvaardigheden die in de trainingen worden aangesproken zijn: persoonlijk contact, persoonlijke groei, positieve feedback geven, zingeving, autonomie, communicatie, visie, support van het team, sturen op toegevoegde waarde, scope bepalen, doelen stellen en begeleiden (De Baak, 2015).

Om deze leiderschapsvaardigheden te meten is er gezocht naar een passende definitie en test waarmee deze vaardigheden gemeten kunnen worden. Een definitie die leek te passen is emotionele intelligentie. George (2000) en Higgs en Aitken (2003) leggen de relatie tussen emotionele intelligentie (EI) en leiderschapsvaardigheden. Emotionele intelligentie wordt beschreven als “een scala aan niet-cognitieve capaciteiten, bekwaamheden en vaardigheden die ons vermogen beïnvloed om succesvol om te gaan met eisen en druk vanuit de omgeving” (Bar-On, 1997, p. 14). Deze auteur onderscheidt vijf subtypen van EI, namelijk: intrapersonlijke intelligentie, interpersoonlijke intelligentie, aanpassingsvermogen, stressmanagement en algemene stemming. In bijlage 2 zijn deze schalen met bijbehorende subschalen volledig beschreven in een voorbeeldrapportage.

Dat een hoog emotioneel quotiënt (EQ) essentieel is voor managers onderschrijven een aantal onderzoekers. Het belang van EI, voornamelijk in het management, wordt omschreven door Goleman (1995) in zijn boek ‘Emotionele intelligentie’. EI is volgens deze auteur belangrijk voor het welzijn en succes van mensen. Hij beschrijft dat emotiebeheer het belangrijkste aspect van leidinggeven is. Volgens George (2000) kan het begrijpen van en omgaan met gevoelens van jezelf en anderen een bijdrage leveren aan effectief leiderschap. Prati, Douglas, Eeris, Ammeter en Buckley (2003) stellen dat EI essentieel is voor effectieve interactie en productiviteit van een team. Teams met leden met een hoger EQ presteren beter dan teams met leden met een lager EQ (Jordan & Troth, 2004). Ook concluderen Rosete en Ciarrochi (2005) dat EI geassocieerd wordt met hogere niveaus van leiderschap.

Uit verschillende trainingsprogramma's die de EI van zowel managers als werknemers trinden, bleek dat deze trainingen zorgden voor een verhoging van de EI van de proefpersonen en een verhoging van hun productiviteit (Cherniss, 2000).

De Baak richt zich in zijn trainingen dan ook op het aanspreken en ontwikkelen van de EI. De voornaamste training waarin de meeste aspecten van EI bij managers aan bod komen is de training High performance leadership (HPL). In deze training wordt gebruik gemaakt van de emotionele intelligentietest van Bar-On om bij aanvang het EQ van de deelnemers te meten en hier gericht op te trainen. De opdrachtgever heeft echter nog geen onderzoek gedaan met de resultaten van de Bar-On EQ-itesten die door alle deelnemers gemaakt zijn. Zij heeft nog geen volledig beeld van de EQ van managers die de training HPL bij haar gaat volgen, dit geldt in het specifiek voor jonge managers (tussen de 25 en 40 jaar). Dit komt doordat de meeste managers die bij De Baak voor trainingen komen, boven de 40 jaar zijn. Echter, De Baak zal in de toekomst meer te maken krijgen met deze jongere managers en wil graag haar trainingen aanpassen op deze doelgroep.

Vanuit de theorie wordt verondersteld dat het totale EQ, intrapersonlijke intelligentie, interpersoonlijke intelligentie en stressmanagement toeneemt naarmate iemand ouder wordt (Fariselli, Ghini & Freedman, 2006; Kafetsios, 2004; Bar-On, 1997; Sliter, Chen, Withrow en Sliter, 2013). Naar verwachting zullen jonge managers op deze schalen lager scoren dan op de andere schalen. Dit zou betekenen dat de opdrachtgever in de trainingen extra aandacht aan deze schalen zou moeten geven.

1.2 Onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag

Om inzicht te krijgen in de emotionele intelligentie van managers, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe emotioneel intelligent zijn managers bij aanvang van de training High performance leadership van de Baak?”

Begrippen

Jonge managers: In dit onderzoek vallen onder jonge managers, managers tussen de 25 en 40 jaar. Het gaat hierbij om hoger opgeleide managers die wonen en werken in Nederland.

Oudere managers: In dit onderzoek vallen onder oudere managers, managers boven de 40 jaar. Het gaat hierbij ook om hoger opgeleide managers die wonen en werken in Nederland.

Manager: Manager is hierbij gedefinieerd als iemand die plant en budgetteert, organiseert en zorgt voor personeelsbezetting, controleert en problemen oplost (Kotter, 1990, p.4).

Deelvragen

Hieronder worden de deelvragen die in dit onderzoek behandeld worden beschreven. Deze indeling is ontstaan vanuit de verschillende schalen van de Bar-On EQ-i test.

Hoe scoren de managers op intrapersonlijke intelligentie en welke verschillen zijn er in leeftijd en geslacht?

Hoe scoren de managers op interpersoonlijke intelligentie en welke verschillen zijn er in leeftijd en geslacht?

Hoe scoren de managers op stressmanagement en welke verschillen zijn er in leeftijd en geslacht?

Hoe scoren de managers op aanpassingsvermogen en welke verschillen zijn er in leeftijd en geslacht?

Hoe scoren de managers op algemene stemming en welke verschillen zijn er in leeftijd en geslacht?

1.3 Doelstelling van het onderzoek

De opdrachtgever

De Baak wordt op de website (<https://www.debaak.nl>) omschreven als een innovatief, flexibel en creatief instituut. Met 200 professionals en in samenwerking met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties wil De Baak een bijdrage leveren aan een duurzamer, innovatiever en ondernemender Nederland. Dit doet De Baak door het aanbieden van individuele opleidingen, coaching, incompany-programma's en maatwerktrajecten. Hiermee wil zij mensen ontwikkelen in leiderschap, ondernemerschap en in persoonlijke ontwikkeling. De specifieke opdrachtgever voor dit onderzoek binnen De Baak is Henk Eggink, hij is de manager van het expertisecentrum Persoonlijke Ontwikkeling.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het krijgen van inzicht in de score op emotionele intelligentie van managers bij aanvang van de trainingen EIL en HPL bij de Baak. Dit wordt gedaan door kwantitatief onderzoek door middel van een secundaire analyse. Door hier meer kennis over te verkrijgen, kan de opdrachtgever in de trainingen extra aandacht gaan besteden aan de EQ-onderdelen waarop de jonge managers lager scoren. Hiermee kan zij het presteren van de managers van gemiddeld niveau naar hoog niveau te brengen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de kennis met betrekking tot emotionele intelligentie en jonge managers beschreven. Eerst wordt beschreven wat de oorsprong is van EI en wat de definitie inhoudt. Er worden drie belangrijke concepten van EI beschreven door middel van conceptuele modellen. Vervolgens wordt de doelgroep beschreven en de link tussen de doelgroep en de inhoud van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf die een aanzet geeft tot de opzet van het onderzoek en waarin de te toetsen hypothesen beschreven worden.

In hoofdstuk 3 zal worden weergegeven hoe dit onderzoek wordt uitgevoerd. Eerst zal de methode van onderzoek beschreven worden, vervolgens de onderzoeksdoelgroep en het onderzoeksinstrument. Daarna wordt de procedure en de analyse van het onderzoek beschreven.

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Er is beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en zijn de uitkomsten van de statistische analyses weergegeven.

In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksvragen beantwoord. De zekerheid van de conclusies

worden bediscussieerd en gekoppeld aan relevante literatuur. Als laatste volgen aanbevelingen voor de opdrachtgever op basis van de resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de kennis met betrekking tot EI en managers beschreven. Eerst wordt beschreven wat de geschiedenis is van EI en wat EI precies inhoudt. Vervolgens wordt er een korte weergave van de literatuur over EI gegeven en wordt de doelgroep beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf die een aanzet geeft tot de opzet van het onderzoek, waarin ook de te toetsen hypothesen geformuleerd worden.

2.1 Geschiedenis van emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie is een begrip dat populair is geworden door het boek 'Emotionele intelligentie' van Daniel Goleman (1995). Goleman is een Amerikaanse psycholoog en onderzoeker die jarenlang onderzoek heeft gedaan naar EI.

Voorafgaand aan het ontstaan van EI werd er al onderzoek gedaan naar andere vormen van intelligentie dan enkel mentale intelligentie. Zo heeft Thorndike in 1920 al onderzoek gedaan naar sociale intelligentie. Ook andere onderzoekers beschrijven sociale intelligentie (Chapin, 1942; Doll, 1935; Moss & Hunt, 1927; Moss, Hunt, Omwake & Ronning, 1927). Gardner (1983) vond dat algemene intelligentie (G) tekort schoot en besloot daarop tot het operationaliseren van meerdere intelligenties. Hij was de eerste onderzoeker die zowel intrapersonlijke als interpersoonlijke intelligentie operationaliseerde. Hij definieert interpersoonlijke intelligentie als het vermogen om andere mensen te begrijpen. Intrapersonlijke intelligentie stelt volgens Gardner iemand in staat een juist beeld van zichzelf te vormen en met behulp van dit beeld succesvol te zijn (Ulsamer, 2003). Daarop volgde Saarni (1990) met het beschrijven van acht samenhangende intra- en interpersoonlijke competenties die samen effectief menselijk gedrag bepalen. Ook Mayer en Salovey (1990), die bekende onderzoekers zijn op het gebied van EI, zagen het in eerste instantie als een vorm van sociale intelligentie.

2.2 Emotionele intelligentie tegenover mentale intelligentie

In dit onderzoek wordt emotionele intelligentie als een waardevol begrip gezien. In de wetenschap is er echter een discussie over de rol van (emotionele) intelligentie. Algemene intelligentie (G) is de meest bestudeerde factor die gebruikt wordt om individuele verschillen in prestaties te verklaren (Hedlund & Sternberg, 2002). Hernstein en Murray (1994) vinden dat ook andere belangrijke invloeden als persoonlijkheid en motivatie meegenomen moeten worden bij het verklaren van verschillen in prestaties. Volgens Hedlund en Sternberg is G een te beperkte conceptualisering van intelligentie. Zij pleiten voor praktische intelligentie, een combinatie van G, EI en sociale intelligentie. Er is steeds meer bewijs dat de prestaties op intelligentietesten beïnvloed worden door context (Ceci & Roazzi, 1994; Serpell, 2000) en veranderd (Grötzer & Perkins, 2000; Nickerson, Perkins & Smith, 1985; Perkins & Grötzer, 1997). Dit heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid. Schmidt en Hunter (1998) stellen dat G een sterke theoretische basis heeft en de duidelijkste voorspeller voor prestaties is. Andere onderzoekers (Brody, 2000; Neisser et al., 1996; Sternberg, 2000)

betogen echter dat er geen duidelijke overeenstemming is in wat intelligentietesten meten en wat G vertegenwoordigt.

Ook het begrip emotionele intelligentie wordt niet door alle wetenschappers ondersteund. Zo is Locke (2005) fel tegenstander van EI. Hij beargumenteert dat het een breed concept is dat steeds verandert. Ook Hedlund en Sternberg (2000) zijn tegenstanders van EI. Zij vinden dat het operationaliseren van EI de grenzen van een redelijke definitie van intelligentie overschrijdt, doordat het een te breed concept is dat volgens hen niet meetbaar is. Ook speelt onder wetenschappers de vraag of EI iets bijdraagt aan het begrijpen van gedrag boven de al bestaande constructen als persoonlijkheid en cognitie. Van Rooy en Viswevaran (2004) rapporteerden dat EI een matige correlatie heeft met algemene intelligentie en de Big Five dimensies van persoonlijkheid. Er zijn echter ook wetenschappers die EI ondersteunen. Zo stellen Mayer, Salovey en Caruso (2004) dat het correleert met andere intelligenties en dat het zich ontwikkelt naarmate iemand ouder wordt. Daus en Ashkasy (2005) en Dulewicz en Higgs (2000) onderzochten dat het EQ voldoet aan voldoende validiteit en betrouwbaarheid om te kunnen ondersteunen dat het een vorm van intelligentie is.

2.3 Concepten van emotionele intelligentie

Er is een drietal conceptuele modellen die emotionele intelligentie definiëren: het Goleman model, het Bar-On model en het Salovey-Mayer model. Deze modellen staan hieronder in het kort beschreven.

Goleman

Goleman (1998) stelt dat in tegenstelling tot het IQ, EQ niet vaststaat, maar dat deze vaardigheden aangeleerd kunnen worden. Dat is de reden dat Goleman pleit voor onderwijs waarin deze vaardigheden worden onderwezen. Goleman onderscheidt vier aspecten van EI. Deze zijn: zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en relatiemanagement.

Bar-On

Bar-On was de eerste die een test op de markt bracht om EQ te meten. Hij karakteriseert emotionele intelligentie als “een scala aan niet-cognitieve capaciteiten, bekwaamheden en vaardigheden die ons vermogen beïnvloedt om succesvol om te gaan met eisen en druk vanuit de omgeving” (Bar-On, 1997, p. 14). Bar-On onderscheidt vijf subtypen van EI, namelijk intrapersoonlijke intelligentie, interpersoonlijke intelligentie, aanpassingsvermogen, stressmanagement en algemene stemming. Deze subtypen zijn weer onderverdeeld in 15 subschalen, deze zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Mayer, Salovey en Caruso

Mayer, et al. (2004) benadrukken dat hun definitie van EI het waardig is om een intelligentie genoemd te worden. Dit is in tegenstelling met veel andere concepten. Hun concept van EI bestaat namelijk uit zowel mentale mogelijkheden, vaardigheden en capaciteiten (Mayer, Salovey, Caruso, 2000). Dit concept onderbouwen ze met een model (Mayer & Salovey, 1997) waarin EI onderverdeeld wordt in vier aspecten, namelijk: emotionele vergemakkelijking van gedachten, emotionele perceptie en expressie, emotioneel begrip en emotioneel management (V. d. Vis, 2006, p.7).

2.4 Het ontwikkelen van intelligentie

In dit onderzoek wordt de aanname gedaan dat (emotionele) intelligentie ontwikkelbaar is. Het is echter belangrijk dit eerst te onderzoeken vanuit de literatuur. Veel wetenschappers hebben G-vaardigheden als algemene cognitieve vaardigheden en probleemoplossend vermogen lang beschouwd als een genetisch vastgelegd, relatief stabiele eigenschap die per persoon verschilt (Bower, 2008). Maar uit een studie van Jaeggi (2008) blijkt dat deze vaardigheden wel degelijk gestimuleerd kunnen worden met een korte geheugentraining. Uit het onderzoek bleek dat deelnemers die meer geheugentrainingen deden een hogere score op testen voor cognitieve vaardigheden en probleemoplossend vermogen behaalden. Cherniss (2000) heeft onderzoek gedaan naar het ontwikkelen van EI. Uit verschillende trainingsprogramma's die de EI van zowel managers als werknemers trinden, bleek dat deze trainingen zorgden voor een verhoging van de EI van de proefpersonen en een verhoging van hun productiviteit (Cherniss, 2000). Cherniss wijst er echter op dat zeker niet alle trainingsprogramma's even effectief zijn en dat er ook veel trainingen zijn waarin de deelnemers geen positieve effecten op de EI ervaren. De trainingen zonder resultaten blijken in veel gevallen te kort en gebaseerd op standaardoefeningen, in plaats van aangepaste oefeningen gericht op de leerdoelen van de deelnemers. Ook worden de trainingen achteraf te weinig opgevolgd door het management. Volgens Cherniss (2000) zou er dus meer opvolging en controle moeten zijn na de trainingen, omdat dat de effectiviteit bevordert.

2.5 Managers en emotionele intelligentie

In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar het EQ van managers, ervan uitgaande dat het vooral voor deze functiegroep erg belangrijk is om een hoog EQ te hebben. In de literatuur zijn er veel wetenschappers die onderzoek gedaan hebben naar het EQ. Zo wordt het belang van EI, voornamelijk in het management, omschreven door Goleman (2002). EI is volgens hem belangrijk voor het welzijn en succes van mensen. Emotiebeheer is voor de leider een primaire taak; het is het meest primaire en het belangrijkste aspect van het leidinggeven. Hij concludeerde op basis van vele onderzoeken dat effectieve leiders een hoog EQ hebben. Bij het leidinggeven kunnen emotionele vaardigheden, zoals het kunnen begrijpen van en omgaan met gevoelens en emoties van jezelf en anderen, een bijdrage leveren aan effectief leiderschap (George, 2000). Prati, et al. (2003) stellen dat EI essentieel is voor effectieve interactie en productiviteit van een team. Teams met leden met een hoger EQ presteren beter dan teams met leden met een lager EQ (Jordan & Troth, 2004). Higgs en Aitken (2003) hebben onderzoek gedaan naar jonge managers. Hieruit bleek dat EI gerelateerd is aan een aantal aspecten van leiderschap. Ook Rosete en Ciarrochi (2005) concluderen dat EI geassocieerd wordt met hogere niveaus van leiderschap. Volgens onderzoek gedaan door Dries en Peperman (2007) maken scores op de subschalen: assertiviteit, onafhankelijkheid, optimisme, flexibiliteit en sociale verantwoordelijkheid, het verschil tussen hoog presterende managers en managers die gemiddeld presteren.

2.6 Invloed van leeftijd op emotionele intelligentie

In dit onderzoek wordt gekeken naar het verschil in EQ onder verschillende leeftijden en de correlatie tussen EQ en leeftijd. Veel wetenschappers toonden aan dat EQ zich ontwikkelt naarmate iemand ouder wordt, dan zou deze dus relatief laag zijn bij jonge managers. Onderzoek gedaan naar de invloed van leeftijd op het EQ (Fariselli, et al., 2006) laat inderdaad zien dat naarmate iemand ouder wordt, zijn EQ significant toeneemt. Het onderzoek suggereert dat EI zich ontwikkelt. Het is aannemelijk dat levenservaringen bijdragen aan de EI. Naast Fariselli, et al. (2006) hebben ook Mayer, et al. (2000), Kafetsios (2004), Bar-On (1997) en Sliter, et al. (2013) gerapporteerd dat een hogere leeftijd gepaard gaat met een hogere score op het EQ. Volgens deze onderzoekers zijn echter niet alle vaardigheden binnen EI afhankelijk van leeftijd, maar is er een onderverdeling in de verschillende EI-aspecten en de invloed van de leeftijd. Fariselli et al. (2006) rapporteerden dat zelfbewustzijn en interpersoonlijke intelligentie beter ontwikkeld zijn naarmate de leeftijd toeneemt. Er zijn ook onderdelen van het EQ die geen invloed van leeftijd kennen, zoals: emoties navigeren, optimisme, het bezighouden met intrinsieke motivatie en het denken in consequenties. Volgens Fariselli, et al. hebben deze onderdelen specifieke training nodig. Uit het onderzoek van Kafetsios (2004) kwam naar voren dat er op het herkennen van emoties geen significante leeftijdsverschillen waren. Oudere mensen scoorden echter wel consistent hoger op het faciliteren, begrijpen en managen van emoties, het strategisch gebied en het totale EQ dan jongere mensen. Ook Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo en Extremera (2012) tonen deze verschillen aan in hun onderzoek. Zij concluderen ook dat het gebruiken en begrijpen van emoties, het strategisch gebied en de totale EQ-score geheel beïnvloed worden door leeftijd. Bij de dimensie emotiemanagement speelt leeftijd voor een deel een rol. Mayer, Salovey en Caruso (1999) bevonden dat oudere individuen significant hoger scoorden op alle gebieden van het EQ. Ook laat onderzoek gedaan door Holinka (2015) onder 81 jonge studenten (19-24 jaar) een erg lage score zien op het totale EQ (gemiddelde score van 72,31, spreiding= 4,08). Uit onderzoek van Bar-On (1997) bleek dat mensen in de groep van 40 tot 49 jaar gemiddeld het hoogste op EQ scoorde. De leeftijd had hierbij het meeste invloed op de subschalen: realiteitstoetsing, onafhankelijkheid en interpersoonlijke relaties. Enkel op de subschaal assertiviteit had leeftijd geen invloed. Onderzoeken gedaan door Khodarahimi (2015) en Hall, Murphy Enright, White en Allen (2015) laten geen invloed zien van leeftijd op het EQ. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat zij beiden een beperkte doelgroep onderzochten.

2.7 Invloed van geslacht op emotionele intelligentie

In dit onderzoek wordt er gekeken naar het verschil in de EQ-scores tussen mannen en vrouwen. Uit onderzoek blijkt dat er verschillen bestaan tussen het EQ van mannen en vrouwen (Harrod & Scheer, 2005). Mannen scoorden lager op EQ dan vrouwen. Ook Kafetsios (2004) toont aan dat vrouwen significant hoger scoren op de perceptie van emoties en het ervaringsgebied. Petrides, Furnham en Neil Martin (2004) rapporteerden in hun onderzoek dat mannen, wanneer ze gevraagd worden hun eigen EQ in te schatten, deze

hoger schatten dan vrouwen. Onderzoek gedaan door Bar-On (1997) laat geen significant verschil zien tussen mannen en vrouwen op het totale EQ. Het toont echter wel verschillen op de subschalen. De grootste verschillen zijn op de subschalen empathie en interpersoonlijke relaties aangetroffen, waarop vrouwen hoger scoorden dan mannen. Op de subschalen realiteitstoetsing, zelfactualisatie, impulscontrole en geluk zijn geen significante verschillen gevonden. Onderzoek gedaan door Leedy en Smith (2012) onder studenten laat significant verschil zien tussen mannen en vrouwen op interpersoonlijke intelligentie. Khodarahimi (2015) en Hall, et al. (2015) vonden in hun onderzoeken geen invloed van leeftijd op het EQ. Dit zou te maken kunnen hebben met de beperkte onderzoeksgroepen die zij onderzochten.

2.8 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn deelnemers van trainingen bij De Baak. Deze trainingen worden omschreven op de website van De Baak (<https://www.debaak.nl>). De belangrijkste training waarin emotionele intelligentie aan bod komt is de training High Performance Leadership (HPL). Deze training heeft ten doel het worden van een manager die zijn team ziet, begrijpt, waardeert en hen daarmee weet te inspireren tot het doen van ultieme teamprestaties. Het fundament van deze training ligt bij het ontwikkelen van EI en hoe dit gebruikt kan worden om een veilige, resultaatgerichte en positieve werksfeer te creëren die bijdraagt aan goede prestaties. Voorafgaand aan deze training vullen de deelnemers de Bar-On EQ-i in. Deze test wordt door de trainers gebruikt als een nulmeting van de deelnemer om de ontwikkelpunten in kaart te brengen (A. Ressang, persoonlijke communicatie, 9 november 2015). Daarnaast voeren de trainers ook intakegesprekken met de deelnemers om de behoeften te peilen, zodat zij zo goed mogelijk kunnen inspelen op de ontwikkelvraag die er bij de deelnemer speelt. De grootste aandacht wordt in deze training besteed aan intrapersonlijke intelligentie. Eerst wordt er stilgestaan bij emotioneel zelfbewustzijn. Vervolgens wordt er aandacht gelegd op interpersoonlijke intelligentie, waarbij vooral empathie een belangrijke rol speelt. Ook stressmanagement, adaptie en algemene stemming worden voor een deel meegenomen in de training, afhankelijk van de behoeften van de deelnemers (A. Ressang, persoonlijke communicatie, 24 november 2015). Een andere training waarin EI een grote rol speelt, maar niet specifiek benoemd wordt, is het programma 'Ik en de anderen'. Deze training helpt de deelnemer om effectief te zijn in het werken met anderen. De deelnemer leert kwaliteiten zoals daadkracht, openheid en rust in zichzelf te vinden om van hieruit een ander te herkennen, waarderen en benutten. Vooral de aspecten intrapersonlijke en interpersoonlijke intelligentie spelen een belangrijke rol, maar ook stressmanagement, aanpassingsvermogen en algemene stemming worden meegenomen in de training (N. Caspers, persoonlijke communicatie, 29 september 2015). Ook in de training 'Effectieve persoonlijke communicatie' is EI een belangrijk aspect. In deze training leert de deelnemer te communiceren vanuit wie hij is en wat hij wil bereiken. In de training komt voor het grootste deel interpersoonlijke intelligentie aan bod, maar er wordt ook aandacht besteed aan de intrapersonlijke intelligentie (N. Caspers, persoonlijke communicatie, 29 september 2015). Verder zijn er veel trainingen waarbij verschillende aspecten van EI een rol spelen.

Hieronder in tabel 2.1 wordt een overzicht gegeven van de trainingen waarop dit onderzoek betrekking heeft. Dit overzicht is gemaakt na een uitgebreid gesprek met N. Caspers, programmamanager bij de Baak, die veel kennis heeft over de inhoud van de trainingen (N. Caspers, persoonlijke communicatie, 29 september 2015). Intrapersoonlijke intelligentie wordt bij iedere training gebruikt als vertrekpunt.

Tabel 2.1

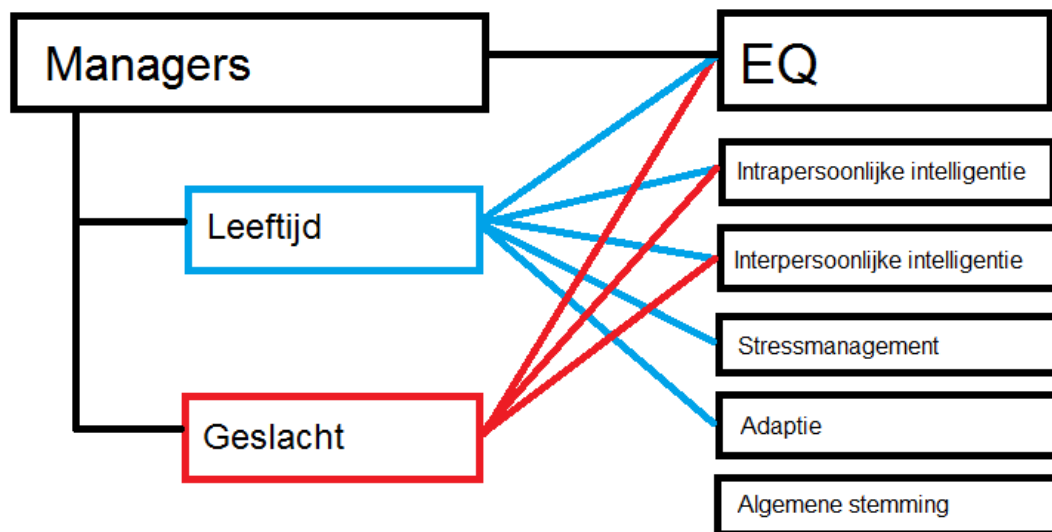
Overzicht van trainingen waarin de verschillende schalen van EQ aan bod komen

Training	1.*	2.*	3.*	4.*	5.*
Being the change	x				
Ik en de anderen	x	x	x	x	x
Op koers! Werken en Leven vanuit kracht	x				
Young professionals	x				
Persoonlijk presenteren	x	x			
Effectieve persoonlijke communicatie	x	x		x	
Persoonlijke kracht	x		x		
Perfectionist en in je kracht	x		x		
High performance leadership	x	x	x	x	x
Young executives program	x	x		x	

Noot. ^a De nummers in deze tabel staan voor 1: intrapersoonlijke intelligentie; 2: interpersoonlijke intelligentie; 3: stressmanagement; 4: adaptatie; 5: algemene stemming.

2.9 Conceptueel model

In afbeelding 2.2 is het conceptueel weergegeven met de te meten variabelen in dit onderzoek. De constructen die gemeten gaan worden zijn: intrapersoonlijke intelligentie, interpersoonlijke intelligentie, stressmanagement, aanpassingsvermogen en algemene stemming. Deze constructen zijn opgesteld en onderzocht door Bar-On (1997), hierover is meer informatie te vinden in paragraaf 3.3. Dit model is opgesteld op basis van de literatuur die beschreven staat in de paragrafen 2.5 en 2.6. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat het totale EQ, intrapersoonlijke intelligentie, interpersoonlijke intelligentie en stressmanagement toeneemt naarmate iemand ouder wordt (Fariselli, et al., 2006; Kafetsios, 2004; Bar-On, 1997; Sliter et al., 2013). Verwacht wordt dat vrouwen hoger scoren op het totale EQ (Harrod & Scheer, 2005), intrapersoonlijke intelligentie (Kafetsios, 2004; Bar-On, 1997) en interpersoonlijke intelligentie (Bar-On, 1997).



Afbeelding 2.2

Conceptueel model emotionele intelligentie van managers en verschil in leeftijd en geslacht

2.10 Onderzoekopzet

In de theorie wordt beschreven dat er zowel onderzoek gedaan is naar leeftijd en EI en de EI van managers. Er is echter nog geen onderzoek specifiek gedaan naar jonge managers. In dit onderzoek wordt duidelijk wat de emotionele intelligentie van jonge managers is en of de theorieën over EI en leeftijd, EI en management en EI en geslacht overeen komen met de doelgroep van dit onderzoek.

De hypotheses die in dit onderzoek getest zullen worden zijn:

H1 Jonge managers (25 – 40 jaar) scoren hoger dan het gemiddelde op het totale EQ, in vergelijking met de normgroep van leeftijdsgenoten in de Verenigde Staten.

H2 Jonge managers (25 – 40 jaar) scoren lager op het totale EQ dan oudere managers (> 40 jaar).

H3 Vrouwelijke managers scoren hoger op het totale EQ dan mannelijke managers.

In dit onderzoek wordt de database met testgegevens van de Bar-On EQ-i van deelnemers bij aanvang de training HPL en EIL van De Baak geanalyseerd. Dit zal gedaan worden door het invoeren van deze resultaten in SPSS. Vervolgens zullen hier verschillende statistische testen op uitgevoerd worden. De uitkomsten van deze testen zullen vervolgens weergegeven worden en op basis hiervan worden de deelvragen beantwoord. Vanuit deze informatie volgen aanbevelingen voor de opdrachtgever. Dit gehele onderzoek moet binnen een tijdsduur van zeven maanden worden uitgevoerd. De personen die hierbij betrokken worden zijn: de onderzoeker, de opdrachtgever, relevante deskundigen binnen De Baak en begeleiders vanuit het Saxion.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk zal worden weergegeven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Eerst zal de methode van onderzoek beschreven worden. Vervolgens wordt de onderzoeksdoelgroep beschreven. Daarna wordt het onderzoeksinstrument, in dit onderzoek een test voor emotionele intelligentie, uitgewerkt. Als laatste wordt de procedure en de analyse van het onderzoek beschreven.

3.1 Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek, dit houdt in dat cijfermatige gegevens door statistische technieken geanalyseerd worden om uitspraken te doen over verschillen in een grote groep (Verhoeven, 2011). Deze methode is gekozen om zo betrouwbare uitspraken te kunnen doen over een grote groep. Dit onderzoek is een secundaire analyse, dit is een onderzoek dat uitgevoerd is met gegevens die al eerder verzameld zijn. De reden dat er gekozen is voor een secundaire analyse is omdat De Baak al een grote database heeft met de afgenomen Bar-On EQ-i. Dit was een goede optie om een grote groep jonge managers te analyseren. Dit onderzoek is uitgevoerd op de onderzoeksresultaten van de Bar-On EQ-i onder deelnemers bij aanvang van de trainingen EIL en HPL van De Baak. Hiervoor is gekozen omdat de Bar-On EQ-i een goed gevalideerde vragenlijst is en deze gemaakt is door een grote groep. Deze vragenlijst kost veel, waardoor het helaas niet haalbaar was om deze bij een andere grotere groep deelnemers af te nemen. Ook was er geen korte, goedkopere gevalideerde vragenlijst die het totale concept van emotionele intelligentie met sociale aspecten meet. Het onderzoeksdesign dat in dit onderzoek gebruikt wordt, is het vastgelegde design (the embedded design). Dit is een kwantitatieve data collectie en analyse, waar vervolgens een interpretatie over wordt gegeven (Creswell & Plano Clark, 2011). Hier is voor gekozen omdat dit haalbaar was binnen de tijd en het budget van dit onderzoek. Daarnaast geeft het een goed beeld van de onderzoeksdoelgroep.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek bestaat uit hoog opgeleide managers, zij hebben een hbo- of wo-studie afgerond. De manager kan werkzaam zijn in alle branches, woont en werkt in Nederland en kan zowel man als vrouw zijn. De doelgroep heeft een training EIL of HPL bij De Baak gevolgd, waarin bij aanvang van de training de Bar-On EQ-i is afgenomen. De respondenten zijn geselecteerd op leeftijd. De totale groep deelnemers (n= 117) die tussen 2006 en 2015 een training in EIL en HPL bij De Baak hebben gevolgd en tussen de 25 en 40 jaar waren bij deelname, zijn onderzocht. Daarnaast zijn er via een quotasteekproef op basis van leeftijd 83 deelnemers geselecteerd die ouder dan 40 jaar waren bij deelname. Er is gekozen voor een totaal van 200 deelnemers omdat dit aantal groot genoeg is om betrouwbare uitspraken over de onderzoeksdoelgroep te kunnen doen (Verhoeven, 2011). Er was tijdens het onderzoek geen tijd om alle deelnemers die bij aanvang van de training boven de 40 jaar waren mee te nemen.

3.3 Onderzoeksinstrument

Het onderzoeksinstrument dat gebruikt is in dit onderzoek is de Bar-On EQ-i. De Bar-On EQ-i is een gevalideerde vragenlijst ontworpen voor het meten van emotionele intelligentie. Bar-On heeft vele onderzoeken gedaan op het gebied van emotionele intelligentie en op basis hiervan een test ontworpen. De Bar-On EQ-i bestaat uit 133 items verdeeld over vijf schalen die beantwoord kunnen worden met een vijfpunts Likertschaal (Bar-On, 1997). De EQ-i is automatisch gestandaardiseerd naar een normaalverdeling van 100 met een standaardafwijking van 15. In de technische handleiding van de EQ-i beschrijft Bar-On (1997) de betrouwbaarheid en validiteit van het testinstrument. De betrouwbaarheid van de test is $\alpha = 0,79$ op de interne consistentie en de test-re-test betrouwbaarheid is $\alpha = 0,85$ en na vier maanden $\alpha = 0,75$. De validiteit van de test is bewezen door 17 jaar onderzoek in zes landen: Argentinië, Canada, Duitsland, Israël, Zuid Afrika en de Verenigde Staten (Bar-On, 1997). De items meten (face validiteit) wat ze moeten meten (content validiteit). De originele subschaal-structuur is ondersteund en is empirisch en theoretisch gerechtvaardigd (factoriale validiteit). De schalen meten wat zij moeten meten, meer dan iets anders (construct, convergente, divergente en criterium validiteit). De schalen kunnen identificeren en differentiëren of mensen hoger of lager emotioneel en sociaal intelligent zijn (discriminante validiteit) en ze kunnen emotioneel en sociaal intelligent gedrag voorspellen (predictieve validiteit).

Constructen

De Bar-On EQ-i is een test die bestaat uit 5 samengestelde schalen en 15 subschalen. De te meten schalen in dit onderzoek zijn in tabel 3.1 uitgewerkt. In bijlage 2 is een voorbeeldverslag bijgevoegd van de Bar-On EQ-i met uitgebreide uitleg van de schalen.

Tabel 3.1

Betrouwbaarheid (interne consistentie) van de subschalen

Schaal	Subschalen	Aantal items	Cronbach's alpha (α)
Intrapersoonlijke intelligentie	Zelfbeeld	9	0,89
	Emotioneel zelfbewustzijn	8	0,8
	Assertiviteit	7	0,81
	Onafhankelijkheid	7	0,79
	Zelfactualisatie	9	0,8
Interpersoonlijke intelligentie	Empathie	8	0,75
	Sociale verantwoordelijkheid	10	0,70
	Interpersoonlijke relaties	11	0,7
Stressmanagement	Stresstolerantie	9	0,84
	Impulscontrole	9	0,79
Adaptie	Realiteitstoetsing	10	0,75
	Flexibiliteit	8	0,77
	Probleem oplossen	8	0,8
Algemene stemming	Optimisme	8	0,82
	Geluk	9	0,81

Noot. ^a item 133 is niet gescoord op een subschaal

Normering

De EQ-scores zijn genormeerd naar leeftijd en geslacht. In tabel 3.2 zijn de interpretaties van de schaa scores weergegeven. De normgroep waarmee de gemiddeldes vergeleken zijn, is de Noord-Amerikaanse steekproef, die onder 3831 inwoners van de Verenigde Staten is afgenomen (Bar-On, 1997). Dit is de grootste steekproef waaronder de test is afgenomen, met een diversiteit aan leeftijd, sociaal economische status, opleiding en functie. In bijlage 3 staat een overzicht van de respons van dit onderzoek.

Tabel 3.2

Interpretatie van de schaalscores van de Bar-On EQ-i

Standaard score	Interpretatie
130+	Opvallend hoog: opvallend goed ontwikkelde emotionele capaciteit
120-129	Erg hoog: extreem goed ontwikkelde emotionele capaciteit
110-119	Hoog: goed ontwikkelde emotionele capaciteit
90-109	Gemiddeld: Adequate emotionele capaciteit
80-89	Laag: Onderontwikkelde emotionele capaciteit, heeft verbetering nodig
70-79	Erg laag: Extreem onderontwikkelde emotionele capaciteit, heeft verbetering nodig
<70	Opvallend laag: Opvallend onderontwikkelde emotionele capaciteit, heeft verbetering nodig

3.4 Procedure

Deze vragenlijst werd online afgenomen onder deelnemers bij aanvang van de training EIL en HPL. In dit onderzoek zijn de vragenlijsten meegenomen van deelnemers die deze vragenlijst tussen 2006 en 2015 hebben ingevuld. Voorafgaande aan de intake voor de training EIL en HPL werden de deelnemers telefonisch en via een mail met link uitgenodigd voor deelname aan de Bar-On EQ-i. Door op de link te klikken in de mail en de gekregen inloggegevens in te voeren kwamen zij in de online assessmentomgeving (MHS online assessmentdatabase) terecht. Hierin konden zij de Bar-On EQ-i test invullen. Dit konden de deelnemers zelf vanuit huis of op hun werk doen. De resultaten werden na het afronden van de test opgeslagen. Vervolgens konden de trainers Annemiek Moeskops en Azwin Ressang een automatisch rapport genereren waarin de scores genormeerd werden naar leeftijd en geslacht. De deelnemer kreeg vervolgens dit rapport in een PDF via de mail toegestuurd en de resultaten bleven opgeslagen in de MHS online assessmentdatabase. De deelnemers hebben geen specifieke toestemming gegeven voor het deelnemen aan dit onderzoek, de resultaten van de respondenten zijn daarom geanonimiseerd gebruikt om de privacy van de deelnemers te waarborgen. Er waren binnen de database 117 respondenten binnen de leeftijdscategorie 25 tot 40 jaar die de training HPL of EIL hadden gevolgd. Om een zo groot mogelijke groep te kunnen analyseren, is ervoor gekozen om de testresultaten van de gehele doelgroep uit de database mee te nemen, deze respondenten zijn dus doelgericht gekozen op basis van leeftijd. Om uitspraken te kunnen doen over de verschillen in EQ en leeftijd zijn er nog eens 83 testen van respondenten ouder dan 40 jaar toegevoegd aan de analyse, om een totaal aantal van 200 respondenten voor het onderzoek te krijgen. Wegens beperkte tijd voor het onderzoek was het niet mogelijk om de totale populatie van deelnemers mee te nemen. De testrapporten van de respondenten zijn per respondent gedownload en vervolgens ingevoerd in SPSS om deze te kunnen analyseren. Dit is allemaal handmatig gedaan, omdat de onderzoeksresultaten per deelnemers in een PDF

staan en het daardoor niet geautomatiseerd kon worden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van normscores en niet van ruwe scores, omdat de testresultaten door het online afnamesysteem automatisch werden omgezet naar normscores.

3.5 Analyse

De resultaten zijn geanalyseerd met behulp van SPSS. Vanuit dit programma, dat statistieke informatie geeft, zijn er toetsen uitgevoerd die de onderzoeksvragen beantwoorden. De hoofdvraag zal beantwoord worden met het weergeven van de gemiddeldes en standaarddeviaties van de jonge en oudere managers. Vervolgens zullen verschil-analyses gemaakt worden door middel van de t-test om het verschil tussen jonge en oudere managers en het verschil tussen mannen en vrouwen te meten op het totale EQ. Daarna wordt met de ANOVA gemeten wat de verschillen zijn in functie en branche en het totale EQ. Om de correlatie tussen leeftijd en het totale EQ te meten, is de Pearson-test gebruikt. De deelvragen worden eerst beantwoord met gemiddeldes en standaarddeviaties, om weer te geven hoe de jonge en oudere managers scoren op de verschillende schalen en subschalen. Vervolgens zullen verschil-analyses gemaakt worden door middel van de t-test om het verschil tussen vrouwelijke en mannelijke managers en jonge en oudere managers te meten op de schalen en subschalen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek weergegeven worden. Eerst zal de respons en betrouwbaarheid worden beschreven. Vervolgens worden de resultaten geordend weergegeven met een beschrijving van de gebruikte toetsen. Om de resultaten goed weer te geven is er gebruik gemaakt van een aantal tabellen.

4.1 Respons

In dit onderzoek zijn de testresultaten van de EQ-i van 200 respondenten geanalyseerd. Van deze respondenten waren 117 jonge managers (leeftijd tussen de 25 en 40 jaar) en 83 oudere managers (leeftijd boven de 40 jaar). Het aantal respondenten werd vertegenwoordigd door 74 vrouwen (37%) en 126 mannen (63%). Daarvan zaten er in de groep jonge managers (25-40 jaar) 46 vrouwen en 71 mannen en in de groep oudere managers (>40 jaar) 28 vrouwen en 55 mannen. De testen zijn afgenomen in de periode tussen 2006 en 2015. De branches waarin de respondenten werkzaam zijn, zijn in tabel 4.1 weergegeven. De financiële dienstverlening (24%) en zakelijke dienstverlening (17%) zijn in dit onderzoek de meest vertegenwoordigde branches. De functiegebieden van de respondenten bedragen: algemeen management (31%), overig (30,5%), financiën (12%), productie (12%), marketing (7%), professional (6%), ICT (4,5%) en HRM hoofd (1,5%).

Tabel 4.1
Respons van managers per branche

	Frequentie	Percentage
Financiële dienstverlening	48	24,0
Zakelijke dienstverlening	34	17,0
Overheid	31	15,5
Industrie	23	11,5
Onbekend/overig	17	8,5
Zorg	12	6,0
ICT en media	11	5,5
Onderwijs	7	3,5
Transport en bouw	7	3,5
Handel en horeca	5	2,5
Non-profit	5	2,5
Totaal	200	100,0

4.2 Resultaten op het totale EQ

De EQ van managers

De resultaten van de managers zijn genormeerd, meer informatie over de normering is te vinden in paragraaf 3.3 en bijlage 3. De jonge managers ($n=117$) scoren gemiddeld 101,6 op het totale EQ. De oudere managers scoren gemiddeld 101,76 op het totale EQ. Deze beide scores zijn gemiddeld ten opzichte van de normgroep.

Uit de analyse blijkt dat er geen significant verschil is tussen jonge managers en oudere managers op het totale EQ; $t=-0,43$, $df=175,43$, $p=0,76$ bij tweezijdige toetsing. Er is ook geen significant verschil gevonden tussen de scores van vrouwelijke en mannelijke managers op het totale EQ; $t=-0,45$, $df=192,63$, $p=0,65$ bij tweezijdige toetsing. Op basis van een enkelvoudige variantieanalyse is er geen significant verschil gevonden in het totale EQ tussen managers die actief zijn in verschillende branches ($F(10)=1,1$; $p=0,4$). Ook is er op basis van een enkelvoudige variantieanalyse geen significant verschil gevonden in het totale EQ tussen managers die in verschillende functiegroepen werkzaam zijn ($F(7)=0,46$; $p=0,9$).

Verband in leeftijd

Om het verband te zien tussen leeftijd waarop de Bar-On EQ-i gemaakt is en de EQ score, is de Pearson-correlatietest gebruikt. Er is geen significante samenhang tussen leeftijd en EQ ($r=0,03$, $p=0,69$). Ook de samenhang tussen geboortjaar en EQ is niet significant ($r=-0,03$, $p=0,68$).

4.3 Resultaten op de schaal intrapersonlijke intelligentie

De jonge managers hebben een gemiddelde score van 103,3 op de schaal intrapersonlijke intelligentie. Oudere managers hebben een gemiddelde score van 103,48. Beide scores zijn gemiddeld ten opzichte van de normgroep. Ook op de subschalen zijn alle scores gemiddeld. In tabel 4.2 zijn de scores op de subschalen weergegeven. In de analyse is ook gekeken naar het verschil tussen mannen ($n=126$) en vrouwen ($n=74$) door middel van de t-test. Het verschil tussen vrouwelijke en mannelijke managers op de schaal intrapersonlijke intelligentie is niet significant. Op de subschaal onafhankelijkheid scoren vrouwelijke managers (gemiddelde score 108,9; spreiding= 11,76) significant hoger dan mannelijke managers (gemiddelde score 104,3; spreiding= 11,96); $t=2,64$, $df=198$, $p=0,009$. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke managers op de subschalen: zelfbeeld, emotioneel zelfbewustzijn, assertiviteit en zelfactualisatie. De verschillen op de schaal en subschalen van intrapersonlijke intelligentie tussen jonge managers (leeftijd 25- 40 jaar) en oudere managers (leeftijd > 40 jaar) zijn niet significant. De resultaten zijn te vinden in tabel 1 en 2 in bijlage 4.

Tabel 4.2

Scores van managers per subschaal op intrapersoonlijke intelligentie

Schaal	Jonge managers 25-40 jaar		Oudere managers > 40 jaar	
	Gem	SD	Gem	SD
Intrapersoonlijke intelligentie	103,3	12,2	103,48	10,21
Zelfbeeld	103	10,08	101	9,48
Emotioneel zelfbewustzijn	98,15	15,33	101,54	14,62
Assertiviteit	106,03	13,53	106,48	12,34
Onafhankelijkheid	106,7	11,69	105,06	12,6
Zelfactualisatie	100,38	12,95	100,08	13,09

Noot. ^a n= 200

4.4 Resultaten op de schaal interpersoonlijke intelligentie

De jonge managers scoren gemiddeld 95,98 op de schaal interpersoonlijke intelligentie. Oudere managers scoren gemiddeld 95,64 op interpersoonlijke intelligentie. In tabel 4.3 zijn de scores op de subschalen weergegeven. Op de schaal en subschalen van interpersoonlijke intelligentie zijn geen significante verschillen gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke managers. Ook de verschillen op de schaal en subschalen van interpersoonlijke intelligentie tussen jonge managers en oudere managers zijn niet significant. De resultaten zijn te vinden in tabel 3 en 4 in bijlage 4.

Tabel 4.3

Scores van managers op interpersoonlijke intelligentie per subschaal

Schaal	Jonge managers 25-40 jaar		Oudere managers > 40 jaar	
	Gem	SD	Gem	SD
Interpersoonlijke intelligentie	95,85	13,28	95,64	16,15
Empathie	93,59	15,06	95,93	12
Sociale verantwoordelijkheid	95,59	13,33	93,93	13,92
Interpersoonlijke relaties	99,84	13,5	101,17	11,23

Noot. ^a n= 200

4.5 Resultaten op de schaal stressmanagement

De jonge managers scoren gemiddeld 100,53 op de schaal stressmanagement. De oudere managers scoren gemiddeld 101,0 op de schaal stressmanagement. Beide scores zijn gemiddeld ten opzichte van de normgroep. Ook op de subschalen scoren zowel de jonge als oudere managers gemiddeld. In tabel 4.4 zijn de scores weergegeven. Op de schaal stressmanagement is een significant verschil gevonden tussen vrouwelijke (gemiddelde

score 98,42; spreiding= 11,67) en mannelijke managers (gemiddelde score 102,08; spreiding= 13,41); $t = -1,95$, $df = 198$, $p = 0,05$ bij tweezijdige toetsing. Het verschil tussen vrouwelijke managers (gemiddelde score 93,51; spreiding= 12,32) en mannelijke managers (gemiddelde score 99,24; spreiding= 14,86) op de subschaal impulscontrole is ook niet significant; $t = -0,8$, $df = 198$, $p = 0,006$ bij tweezijdige toetsing. Op de subschaal stresstolerantie is er geen significant verschil gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke managers. De verschillen tussen jonge en oudere managers op de schaal en subschalen van stressmanagement zijn niet significant. De resultaten zijn te vinden in tabel 5 en 6 in bijlage 4.

Tabel 4.4

Scores van managers op stressmanagement per subschaal

Schalen	Jonge managers 25-40 jaar		Oudere managers > 40 jaar	
	Gem	SD	Gem	SD
Stressmanagement	100,53	12,14	101,0	13,95
Stresstolerantie	103,6	11,1	105,41	12,26
Impulscontrole	97,46	13,77	96,64	14,89

Noot. ^a n= 200

4.6 Resultaten op de schaal adaptie

De jonge managers scoren gemiddeld 99,42 op de schaal adaptie. De oudere managers scoren gemiddeld 101,35 op de schaal adaptie. Deze scores zijn beide gemiddeld ten opzichte van de normgroep. In tabel 4.5 zijn de scores weergegeven. Op de schaal en subschalen van adaptie zijn geen significante verschillen gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke managers. De verschillen op de schaal en subschalen van adaptie tussen jonge managers en oudere managers zijn ook niet significant. De resultaten zijn te vinden in tabel 7 en 8 in bijlage 4.

Tabel 4.5

Scores van managers op adaptie per subschaal

Schalen	Jonge managers 25-40 jaar		Oudere managers > 40 jaar	
	Gem	SD	Gem	SD
Adaptie	99,42	12,03	101,35	13,71
Realiteitstoetsing	98,68	13,38	100,73	15,19
Flexibiliteit	103,11	14,05	102,82	13,22
Probleem oplossen	96,68	12,87	98,87	14,09

Noot. ^a n= 200

4.7 Resultaten op de schaal algemene stemming

De jonge managers scoren gemiddeld 103,9 op de schaal algemene stemming. De oudere managers scoren gemiddeld 102,3 op de schaal algemene stemming. Deze beide scores zijn gemiddeld ten opzichte van de normgroep. In tabel 4.6 zijn de scores van de subschalen weergegeven. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen vrouwelijke en mannelijke managers op de schaal en subschalen van algemene stemming. Ook de verschillen tussen jonge managers en oudere managers op de schaal en subschalen van algemene stemming zijn niet significant. De resultaten zijn te vinden in tabel 9 en 10 in bijlage 4.

Tabel 4.6 Scores

Algemene stemming van jonge managers per subschaal

Schalen	Jonge managers 25-40 jaar		Oudere manager >40 jaar	
	Gem	SD	Gem	SD
Algemene stemming	103,09	10,8	102,3	12,16
Optimisme	105,56	10,12	103,48	12,88
Geluk	101,07	11,57	100,6	12,34

Noot. ^a n= 200

4.8 Samenhang tussen de schalen

Correlaties tussen de schalen zijn bepaald door de Pearson-correlatietest. Tussen de meeste schalen is er een positieve samenhang. In tabel 4.7 zijn de correlaties tussen de schalen overzichtelijk weergegeven. De sterkste samenhang werd gevonden tussen de schalen 'intrapersoonlijke intelligentie' en 'adaptie' ($r = 0,51$; $p < 0,01$, tweezijdig), 'algemene stemming' en 'intrapersoonlijke intelligentie' ($r = 0,64$; $p < 0,01$, tweezijdig) en 'adaptie' en 'stressmanagement' ($r = 0,55$ $p < 0,01$, tweezijdig).

Tabel 4.7

Overzicht van correlaties tussen de schalen

Schaal	1	2	3	4	5
1. Intrapersoonlijke intelligentie					
2. Interpersoonlijke intelligentie	0,28**				
3. Stressmanagement	0,26**	0,04			
4. Adaptie	0,51**	0,16*	0,55**		
5. Algemene stemming	0,64**	0,24**	0,27**	0,35**	

Noot. ^a n= 200

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek beschreven worden. Eerst zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en zullen de hypothesen aangenomen of verworpen worden. Vervolgens wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Daarna worden de conclusies bediscussieerd en gekoppeld aan relevante literatuur. Vervolgens worden de beperkingen, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek beschreven. Als laatste volgen de aanbevelingen voor de opdrachtgever.

5.1 Conclusie

De emotionele intelligentie van managers bij aanvang van de training HPL

De vraag van de opdrachtgever is wat de EQ van managers is bij aanvang van de training HPL. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel de jonge als oudere managers bij aanvang van de training High performance leadership gemiddeld scoren op het totale EQ. De hypothese 'Jonge managers (25 – 40 jaar) scoren hoger dan het gemiddelde op het totale EQ, in vergelijking met de normgroep van leeftijdsgenoten in de Verenigde Staten.', wordt dus verworpen. De training HPL is bedoeld om managers zich te laten ontwikkelen in EI-vaardigheden die belangrijk zijn voor hoog presterende managers.

Verband tussen leeftijd en EQ

Er is geen samenhang gevonden tussen leeftijd en het totale EQ en er is geen significant verschil gevonden in het totale EQ tussen de jonge en oudere managers. De hypothese 'Jonge managers (25 – 40 jaar) scoren lager op het totale EQ dan oudere managers (> 40 jaar)', wordt dus verworpen. Dit komt overeen met de onderzoeken van Khodarahimi (2015) en Hall, et al. (2015), die ook geen invloed van leeftijd op het EQ hebben gevonden. Dat er geen significant verschil is zou te maken kunnen hebben met dat de onderzoeken van Hall, et al. en Khodarahimi, net als in dit onderzoek onder managers, een beperkte doelgroep is onderzocht. Deze conclusie komt echter niet overeen met de andere onderzoeken (Bar-On, 1997; Fariselli, et al., 2006; Mayer et al., 2000; Kafetsios, 2004; Sliter et al., 2013) die bewezen dat EQ een ontwikkelende vaardigheid is die toeneemt naarmate de leeftijd vordert. Zij hebben grote groepen respondenten onderzocht met verschillende demografische achtergronden.

Verskil in EQ en geslacht, branche en functie

Er is in dit onderzoek geen significant verschil gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke managers op het totale EQ. De hypothese 'Vrouwelijke managers scoren hoger op het totale EQ dan mannelijke managers', wordt dus verworpen. Dit komt overeen met de onderzoeken van Khodarahimi (2015), Hall, et al. (2015) en Bar-On (1997), die constateerden dat geslacht geen invloed heeft op het totale EQ. Het komt echter niet overeen met onderzoek van Harrod en Scheer (2005), waarin naar voren kwam dat vrouwen hoger scoorden op emotionele intelligentie dan mannen.

De verschillen in branches en het EQ zijn niet significant. Ditzelfde geldt voor het verschil in

EQ en verschillende functiegroepen. De conclusie die wordt getrokken is dat geslacht, branche en functiegroep niet bepalend hoeven te zijn voor de verschillen in scores op het EQ.

Intrapersoonlijke intelligentie

In deze subparagraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe scoren managers op intrapersoonlijke intelligentie en wat zijn de verschillen in geslacht en leeftijd?' De jonge managers scoren net als de oudere managers gemiddeld op de schaal en subschalen van intrapersoonlijke intelligentie. Op de subschalen assertiviteit en onafhankelijkheid scoren zowel jonge als oudere managers hoger dan op de andere subschalen. Een hogere score op deze subschalen heeft volgens Dries en Peperman (2007) een positieve invloed op het presteren van managers en het is dus belangrijk voor managers om deze te ontwikkelen. De vrouwelijke managers in dit onderzoek scoren gemiddeld hoger op onafhankelijkheid dan de mannelijke managers. Dit is het tegenovergestelde van het onderzoek van Bar-On (1997). In zijn onderzoek scoorden mannen significant hoger op deze subschaal dan vrouwen. Het verschil in intrapersoonlijke intelligentie tussen jonge managers en oudere managers, is niet significant. Dit komt niet overeen met onderzoeken gedaan door Fernández-Berrocal, et al. (2012), Bar-On (1997) en Mayer et al. (1999), waarin oudere mensen wel hoger scoorden op intrapersoonlijke intelligentie. Bar-On (1997) vond in zijn onderzoek geen samenhang tussen assertiviteit en leeftijd, hij trof echter wel een positieve samenhang tussen leeftijd en onafhankelijkheid aan.

Interpersoonlijke intelligentie

In deze subparagraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe scoren managers op interpersoonlijke intelligentie en wat zijn de verschillen in geslacht en leeftijd?' De jonge managers scoren net als de oudere managers gemiddeld op de schaal en subschalen van interpersoonlijke intelligentie. Op de subschaal empathie is de score van jonge managers lager dan op de andere subschalen. De subschaal empathie meet de mate waarin de respondent aangeeft gevoelens van anderen te kunnen het begrijpen en waarderen (Bar-On, 1997). Volgens George (2000) is dit echter een belangrijke vaardigheid voor effectief leiderschap. De oudere managers scoren op de subschaal sociale verantwoordelijkheid lager dan op de andere subschalen. Dries en Peperman (2007) beschrijven sociale verantwoordelijkheid als één van de subschalen die een positieve invloed heeft op het functioneren van een manager. De managers in dit onderzoek kunnen zich op deze subschaal verbeteren. Het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke managers op de schaal en subschalen van interpersoonlijke intelligentie is niet significant. Dit wijkt af van de onderzoeksresultaten van Bar-On (1997) en Leedy en Smith (2012). Dit zou kunnen komen doordat er in dit onderzoek enkel managers zijn onderzocht en in het onderzoek van Bar-On respondenten met verschillende functies. Ook het verschil op de schaal en subschalen van interpersoonlijke intelligentie tussen jonge managers en oudere managers is niet significant. Dit is het tegenovergestelde van wat er in de literatuur gevonden is. In verschillende onderzoeken kwam naar voren dat interpersoonlijke intelligentie toeneemt naarmate iemand ouder wordt (Fariselli, et al., 2006; Mayer, et al., 2000; Kafetsios, 2004; Bar-On 1997; Sliter et al., 2013).

Stressmanagement

In deze subparagraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe scoren managers op

stressmanagement en wat zijn de verschillen in geslacht en leeftijd?' Zowel de jonge als oudere managers scoren gemiddeld op de schaal en subschalen van stressmanagement. Het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke managers op de schaal stressmanagement is significant. Op de subschalen is er eveneens een significant verschil gevonden op impulscontrole, vrouwelijke managers scoren hierop lager dan mannelijke managers. Dit verschil komt niet overeen met de resultaten uit onderzoek van Bar-On (1997), die geen verschil in deze subschaal gevonden heeft tussen mannen en vrouwen. Op de schaal stresstolerantie is er geen verschil aangetroffen tussen de vrouwelijke en mannelijke managers. Dit is in tegenstelling met het onderzoek van Bar-On, hij toonde wel een significant verschil aan. In zijn onderzoek scoorden mannen hoger dan vrouwen op stresstolerantie. Het verschil tussen jonge en oudere managers op de schaal en subschalen van stressmanagement is niet significant. Dit komt niet overeen met het onderzoek van Bar-On (1997), die aantoonde dat oudere mensen hierop hoger scoorden dan jonge mensen.

Adaptie

In deze subparagraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe scoren managers op adaptie en wat zijn de verschillen in geslacht en leeftijd?' De jonge managers scoren net als de oudere managers gemiddeld op de schaal en subschalen van adaptie. Het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke managers op de schaal en subschalen van adaptie is niet significant. Dit komt niet overeen met het onderzoek gedaan door Bar-On (1997), waarin mannen op de subschalen probleemoplossen en flexibiliteit hoger scoorden dan vrouwen. Ook het verschil tussen jonge en oudere managers is niet significant. Dit komt niet overeen met het onderzoek van Bar-On (1997), waarin wel verschillen gevonden zijn. In zijn onderzoek scoren zowel respondenten tussen 40- 49 jaar en tussen 30- 39 jaar in vergelijking met andere leeftijdsgroepen hoger. Dat er geen verschil is gevonden tussen de jonge en oudere managers kan komen doordat de meeste respondenten juist ook in de leeftijdsgroepen 40-49 jaar en 30-39 jaar vallen. Adaptie wordt in de literatuur niet benoemd als schaal waarvan een hoge score een positieve invloed heeft op de effectiviteit van managers. De gemiddelde score van managers op deze subschaal is dan ook naar verwachting.

Algemene stemming

In deze subparagraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe scoren jonge managers op algemene stemming en wat zijn de verschillen in geslacht en leeftijd?' De jonge managers scoren net als de oudere managers gemiddeld op de schaal en subschalen van algemene stemming. Op de subschaal optimisme scoren de managers het hoogst. Volgens Dries en Peperman (2007) heeft een hoge score op optimisme een positieve invloed op het presteren van een manager. Het verschil tussen mannen en vrouwen in algemene stemming is niet significant. Bar-On (1997) toonde ook aan dat er geen verschil was tussen mannen en vrouwen in geluk, maar op optimisme scoorden mannen wel hoger dan vrouwen. Het verschil tussen jonge managers en oudere managers in algemene stemming is niet significant. Ook Kafetisios (2004) en Fariselli, et al. (2006) concludeerden dat leeftijd geen invloed heeft op optimisme. Daarnaast concludeerde Bar-On (1997) dat leeftijd geen invloed heeft op geluk.

5.2 Beperkingen en discussie

De bruikbaarheid van dit onderzoek voor De Baak is goed, want de onderzoeksgroep was groot in verhouding met het aantal deelnemers dat de training HPL bij de Baak volgt ($n=64$ in 2014). Een beperking is dat de onderzoeksgroep geen goed beeld geeft van de Nederlandse populatie van managers, door een beperkte groep respondenten. Het geeft wel een goed beeld van deelnemers aan de trainingen EIL en HPL van De Baak. Het onderzoek kan dus een uitspraak doen over de deelnemers van deze training door de representatieve steekproef en beschikt dus over een goede externe validiteit.

De betrouwbaarheid van het onderzoeksinstrument is goed, $\alpha=0,79$ op de interne consistentie en de test- re-test betrouwbaarheid is $\alpha=0,85$ en na vier maanden $\alpha=0,75$. Wat de betrouwbaarheid van het onderzoek zou kunnen aantasten, is dat deze vragenlijst zelf online vanuit huis of op het werk gemaakt kon worden. Deze verschillende testcondities zouden invloed kunnen hebben op het onderzoeksresultaat. In een volgend onderzoek zou het beter zijn als de respondenten de test in dezelfde ruimte en op hetzelfde tijdstip maken. Een beperking in dit onderzoek is het gebruik van normscores in plaats van ruwe scores. De ruwe scores van de respondenten werden automatisch omgezet naar normscores bij het genereren van de rapporten met de uitslagen. Deze normscores houden rekening met geslacht en leeftijd. Dit kan ervoor zorgen dat er minder verschillen zijn tussen de deelnemers en kan de betrouwbaarheid beïnvloeden. Een andere beperking is de interpretatie van de EQ-scores. De managers in dit onderzoek scoren volgens de interpretatie van Bar-On (1997) op het totale EQ en alle schalen en subschalen gemiddeld. Mogelijk zou een interpretatie waarbij een extra categorie zou worden toegevoegd, bijvoorbeeld voor de scores 90 tot 95 en de scores 105 tot 110, de resultaten een betere betekenis kunnen geven.

De interne validiteit van het onderzoeksinstrument is goed, dit is onderzocht door Bar-On (1997). De items van het instrument meten wat ze moeten meten (content validiteit). Om aan deze validiteit te voldoen zijn de items op systematische wijze gegenereerd en geselecteerd. De items zijn makkelijk te begrijpen (face validiteit). Dit is gewaarborgd doordat proeflezers werden gevraagd om suggesties te maken voor het specifieke woordgebruik van items, zodat ze makkelijker te begrijpen zijn. De originele subschaal-structuur is ondersteund en is empirisch en theoretisch gerechtvaardigd (factoriale validiteit). Dit is gedaan door een statistische factoranalyse. De resultaten laten een relatie zien tussen de verwachte theoretische subschaal-structuur en de empirische subschaal (contentvaliditeit). De schalen meten wat zij moeten meten (construct validiteit). Dit werd gemeten door het correleren van de subschalen met verschillende schalen van andere meetinstrumenten (convergente validiteit). Een paar schalen moesten specifiekier gedefinieerd en onderzocht worden, omdat ze onbedoeld iets anders zouden kunnen meten dan ze moeten meten (divergente validiteit). EQ is geen andere vorm van IQ en het totale EQ heeft ook maar een hele lage correlatie met IQ ($r=0,12$). De EQ-i heeft een goede voorspellende waarde (criterium validiteit). Dit is onderzocht door de test af te nemen bij een aantal speciale groepen. De test differentieert tussen mensen met een hoog EI en een laag EI (discriminante validiteit). Dit is onderzocht door het definiëren van mensen die succesvol zijn in het omgaan met stress, druk en veeleisende situaties tegenover mensen die hier slecht in zijn. De EQ-i kan emotioneel en sociaal intelligent gedrag voorspellen (predictieve validiteit). Dit is gemeten door het kijken naar het algemene niveau van de convergente en discriminante validiteit. Het is wel de vraag

of dit onderzoeksinstrument nog valide en betrouwbaar is, aangezien deze onderzoeken van Bar-On al verouderd zijn.

5.3 Aanbevelingen

Inhoud trainingen

De vraag van de opdrachtgever was wat de EQ van jonge managers is bij aanvang van de training HPL en wat er verbeterd kan worden aan de trainingen om deze te laten aansluiten op de te verbeteren EQ-vaardigheden. Het wordt aanbevolen om in de trainingen voor jonge managers, zoals de training HPL en het Young executive program, extra aandacht te besteden aan de subschalen waarop de gemiddelde score minder dan 100 is. Dit zijn de subschalen: emotioneel zelfbewustzijn, impulscontrole, empathie, interpersoonlijke relaties, sociale verantwoordelijkheid, probleem oplossen en realiteitstoetsing. Door deze te verbeteren kunnen de managers zich ontwikkelen van gemiddeld presterend naar hoog presterend. Voor de ontwikkeling van EI is het volgens Cherniss (2000) van belang dat de trainingen niet te kort zijn en oefeningen bevatten die aangepast zijn op de deelnemers. In bijlage 5 is in het plan van aanpak beschreven hoe dit opgepakt kan worden.

Opvolging training

Op dit moment volgen veel deelnemers de trainingen bij De Baak, waarbij ze na afronding van de training terug gaan naar hun werk zonder verdere professionele begeleiding vanuit De Baak. Volgens Cherniss (2000) moet er gezorgd worden voor meer opvolging en controle na de trainingen, om voor een effectiever resultaat te zorgen. De opvolging en controle na de training zou gestimuleerd kunnen worden door een langdurig traject, waarbij de deelnemer actief begeleid wordt in zijn ontwikkeling. Dit zou kunnen door middel van coaching, een regelmatige opvolgbijeenkomst of e-learning. Het laatste zou de meest efficiënte oplossing zijn waarbij de deelnemer opdrachten kan krijgen die hij zelf kan uitvoeren en op zichzelf kan reflecteren. Op deze manier wordt hij gestimuleerd om zelf actief zijn vaardigheden te oefenen. Ook het organiseren van een opvolgbijeenkomst zou een effectieve oplossing zijn. Waarbij bijvoorbeeld een grotere groep deelnemers samen gaat reflecteren onder begeleiding van de trainers.

Het aanbieden van een online platform waarin de deelnemers met elkaar in contact kunnen blijven kan ook een goede bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de emotionele intelligentie. Dit past ook bij de manier van leren van de jonge werknemers. Volgens Boon (2010) neemt deze generatie graag de ontwikkeling in eigen hand. Ze maken zelf langetermijnplannen voor hun ontwikkeling en professionele groei. Vaardigheden worden niet alleen meer in trainingen bijgebracht, maar steeds meer via kennisuitwisseling met collega's, via blogs, forums, netwerken en websites. Door middel van het online platform kunnen de deelnemers elkaar blijven stimuleren in hun ontwikkeling. In bijlage 5 is in het plan van aanpak beschreven hoe deze projecten opgepakt kunnen worden.

De rol van de toegepast psycholoog

Toegepaste psychologen hebben vaardigheden op het gebied van coaching, preventie, toegepast- en diagnostisch onderzoek en daarnaast een brede theoretische kennis in psychologie. Deze vaardigheden kunnen uitstekend bijdragen aan het ontwerpen van het nieuwe totaalprogramma. Zowel in het ontwerpen van een e-learning als het meedenken

over een online platform kan de TP'er vanuit zijn vakkennis en vaardigheden een bijdrage leveren. Daarnaast zou de TP'er kunnen faciliteren bij de terugkombijeenkomsten en het uitvoeren van coaching. De nieuwe interventies kunnen tevens door de TP'er geëvalueerd worden. Dit zou kunnen door middel van een surveyonderzoek en door middel van een voor- en nameting, zoals in de alinea hieronder beschreven wordt. Ook kan een TP'er als co-trainer bij een training meewerken. TP'ers hebben geleerd om een goede training op te kunnen zetten en te kunnen geven. Zij kunnen als trainer oefeningen bedenken en faciliteren voor het verbeteren van emotioneel zelfbewustzijn, impulscontrole, empathie, interpersoonlijke relaties, sociale verantwoordelijkheid, probleem oplossen en realiteitstoetsing. In bijlage 5 is een plan van aanpak gemaakt op basis van de aanbevelingen.

Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is de emotionele intelligentie van deelnemers van de training EIL en HPL gemeten. De vraag of deze training ook echt bijdraagt aan een hoger EQ is niet beantwoord. Een aanbeveling voor de opdrachtgever is dan ook om verder onderzoek te doen naar de effecten van hun trainingen op de EQ van deelnemers. Dit zou ook de vraag of emotionele intelligentie te ontwikkelen is door specifieke training kunnen beantwoorden. Een vraag waarover de literatuur niet eenduidig is. Dit onderzoek zou gedaan kunnen worden door een voor- en nameting met de Bar-On EQ-i te doen bij verschillende trainingen. Vooral bij de training HPL, waarbij emotionele intelligentie centraal staat, kan dit zeer nuttig zijn. Zodoende kan de opdrachtgever wetenschappelijk onderbouwde uitspraken doen over de effecten van hun trainingen en hun deelnemers hierin goed informeren en de trainingen eventueel aanpassen om ze nog effectiever te maken.

Bronnenlijst

- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Boon, S. (2010). *Generatie Y en waarom werken gaat veranderen*. Geraadpleegd van: <http://facto.nl/wp-content/uploads/2014/02/Generatie-Y-enwaarom-werken-gaat-veranderen.pdf>
- Brody, N. (2000). History of theories and measurements of intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 16-33). New York: Cambridge University Press.
- Chapin, F.S. (1942). Preliminary standardization of a social impact scale. *American Sociological Review*, 7, 214-225.
- Ceci, S. J., & Roazzi, A. (1994). The effects of context on cognition: Postcards from Brazil. In R. J. Sternberg & R.K. Wagner (Eds.), *Minds in context: Interactionist perspectives on human intelligence*, (pp. 74-101). New York: Cambridge University Press.
- Cherniss, C. (2000). Social and Emotional Competence in the Workplace. In Bar-On, R. & J. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence, Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, (pp. 433-458). San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2011). *Designing And Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Daus, C.S. & Ashkansy, N.M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453-466.
- De Baak (2015). *Alle trainingen*. Geraadpleegd op 20-11-2015, van: <https://debaak.nl/leren/trainingen/alle-trainingen/>
- Doll, E.A. (1935, april). A genetic scale of social maturity. *American Journal of Orthopsychiatry*, 5(2), 180-188. doi:10.1111/j.1939-0025.1935.tb06339.x
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 749-762. doi:10.1108/01437730710835470
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence – a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-353.
- Fariselli, L., Ghini, M. & Freedman, J. (2006). *Age and emotional intelligence*. Geraadpleegd van: www.6seconds.org/sei/media/WP_EQ_and_Age.pdf
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Behavioral Psychology*, 20(1), 77-89.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- George, J.M. (2000, augustus). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1044. doi:10.1177/0018726700538001
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2002). *Het nieuwe leiderschap*. Amsterdam/ Antwerpen: Contact.
- Grötzer, T. A., & Perkins, D. A. (2000). Teaching of intelligence: A performance conception. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 492- 515). New York: Cambridge University Press.

- Hall, C., Murphy Enright, S., White, S. & Allen, S. (2015, november). A quantitative study of the emotional intelligence of participants in the ASHP Foundation's Pharmacy Leadership Academy. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(21), 1890-1895.
- Harrod, S., & Scheer S.D. (2005, juni). An exploration of adolescent emotional intelligence in relation to demographic characteristics. *Adolescence*, 40(159), 503-512.
- Hedlund, J. & Sternberg, R.J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence. In Bar-On & Parker, J.D.A. (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, (pp 136- 167). San Francisco: Jossey-Bass
- Hernstein, R. J., & Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: The Free Press.
- Higgs, M. & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823. doi:10.1108/02683940310511890
- Holinka, C. (2015, juni). Stress, emotional intelligence, and life satisfaction in college students. *College Student Journal*, 49(2), 300-311.
- Jaeggi. (2008). Working memory developments. *Psychologist*. 21(6), 472-473.
- Jordan, P.J. & Troth, A.C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Kafetsios, K. (2004). Attachment and emotional intelligence abilities across the life course. *Personality and Individual Differences*, 37, 129-145.
- Khodarahimi, S. (2015, september). The Role of Marital Status in Emotional Intelligence, Happiness, Optimism and Hope. *Journal of Comparative Family Studies*, 46(3), 351-371.
- Kotter (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Leedy, G. & Smith, J. (2012, december). Development of emotional intelligence in first-year undergraduate students in a frontier state. *College Student Journal*, 46(4), 795-804
- Locke, E.A. (2005, juni). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 425-431. doi:10.1002/job.318
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4) 267-298. doi:10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000). Competing models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). A further consideration of the issues of emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 249- 255. doi:10.1207/s15327965pli1503_05
- Moss, F.A. & Hunt, T. (1927, August). Are you socially intelligent? *Scientific American*, 137, 108-110. doi:10.1038/scientificamerican0827-108
- Moss, F.A., Hunt, T., Omwake, K.T., & Ronning, M.M. (1927). *Social intelligence test*. Washington, DC: Center for Psychological Service.

- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A.W., Brody, N., Ceci, S. J. & Urbina, S. (1996, februari). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51(2), 77–101. doi:10.1037/0003-066X.51.2.77
- Nickerson, R. S., Perkins, D. N., & Smith, E. E. (1985). *The teaching of thinking*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Petrides, K.V., Furnham, A., & Neil Martin, G. (2004). Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender-based stereotypes. *The Journal of Social Psychology*, 144(2), 149-162. doi:10.3200/SOCP.144.2.149-162
- Prati, L.M., Douglas, C., Eeris, G.R., Ammeter, A.P. & Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, Leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40. doi:10.1108/eb028961
- Perkins, D. N., & Grötzer, T.A. (1997). Teaching intelligence. *American Psychologist*, 52(10), 1125–1133. doi:10.1037/0003-066X.52.10.1125
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399. doi:10.1108/01437730510607871
- Saarni, C. (1990). Emotional competence: How emotions and relationships become integrated. In R.A. Thompson (Ed.), *Socioemotional development: Nebraska symposium on motivation*, 36, 115-182. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990, maart). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998, september). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262- 274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Serpell, R. (2000). Intelligence and culture. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp.549–580). New York: Cambridge University Press.
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., Sliter, K. (2013). Older and (emotionally) smarter?: Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, 39(4): 466-479. doi:10.1080/0361073X.2013.808105
- Sternberg, R.(Ed.). (2000). *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Ulsamer, B. (2003). *Werken met emotionele intelligentie*. Zaltbommel: Management Basics
- Van Rooy, D.L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95. doi:10.1016/S0001-8791(03)00076-9
- V.d. Vis. (2006). *De relatie tussen emotionele intelligentie en waargenomen stress* (Bachelorscriptie, Universiteit Twente). Geraadpleegd van:
http://essay.utwente.nl/58934/2/BA_scriptie_H_van_de_Vis.pdf
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

