



EMOTIONELE INTELIGENTIE IN MUTICULTUREEL LEIDERSCHAP

*Kwalitatief onderzoek naar de toepassing van EQ door leidinggevenden
binnen NTCC-lidbedrijven in Thailand*

Tongfa Jeffers

Global Business ManagementAcademie Jaar 2025-
2026Optie 1: Casestudie
R1063909



ABSTRACT

Door globalisering en digitalisering werken organisaties steeds vaker in multiculturele teams. Leiderschap speelt daarbij een centrale rol, en emotionele intelligentie (EQ) wordt algemeen beschouwd als een belangrijke leiderschapscompetentie. Toch is onvoldoende bekend hoe leidinggevers EQ in de praktijk toepassen binnen multiculturele werkomgevingen. Dit onderzoek gaat daarom na hoe leidinggevers van bedrijven die aangesloten zijn bij de Netherlands-Thai Chamber of Commerce (NTCC) hun emotionele intelligentie toepassen binnen multiculturele teams. Op basis van een kwalitatieve, meervoudige casestudie met semigestructureerde interviews bij zeven leidinggevers werden de data geanalyseerd aan de hand van het EQ-model en de zes leiderschapsstijlen van Goleman en Meyers cultuurmodel. De resultaten tonen dat alle respondenten over emotionele intelligentie beschikken, die zij vooral uiten via zelfreflectie en het erkennen van eigen beperkingen. Deze competenties vertalen zich voornamelijk in relationele leiderschapsstijlen, vaak gecombineerd met sturende elementen. De resultaten tonen bovendien aan dat de multiculturele context vooral invloed heeft op communicatie: ondanks hun verschillende achtergronden ontwikkelen de respondenten een vergelijkbare indirecte communicatiestijl, terwijl hun visie op hiërarchie en machtsverhoudingen meer persoonsgebonden blijft en vrij te vullen valt. Cultuur lijkt daardoor communicatiestijl sterker te beïnvloeden dan de leiderschapsstructuur zelf.

Kernwoorden: emotionele intelligentie, leiderschap, multiculturele teams, Daniel Goleman, Erin Meyer, interculturele communicatie, Thailand, NTCC.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	5
1.1	CONTEXT EN ACHTERGROND.....	5
1.2	PROBLEEMSTELLING.....	6
1.3	DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK.....	6
1.4	ONDERZOEKSVRAAG	6
1.5	DEELVRAGEN.....	6
1.6	RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK.....	6
2.	THEORETISCHE KADER	7
2.1	DEFINITIE VAN EMOTIONELE INTELLIGENTIE (EQ).....	7
2.1.1	<i>Het EQ-model van Daniel Goleman</i>	<i>8</i>
2.2	EQ EN LEIDERSCHAP	11
2.2.1	<i>Zes leiderschapsstijlen van Goleman</i>	<i>11</i>
2.3	CULTUUR EN LEIDERSCHAP.....	12
2.3.1	<i>The culture map (Erin Meyer)</i>	<i>12</i>
2.3.2	<i>Direct versus indirect communicatie</i>	<i>12</i>
2.3.3	<i>Egalitair VS hiërarchisch leiderschap</i>	<i>12</i>
2.4	CONCEPTUEEL MODEL SYNTHESE: EQ ALS SLEUTELCOMPETENTIE IN MULTICULTUREEL LEIDERSCHAP	13
3.	METHODOLOGIE.....	14
3.1	ONDERZOEKSDSIGN	14
3.2	DATAVERZAMELING	14
3.3	SELECTIE VAN RESPONDENTEN	14
3.4	DATA-ANALYSE (THEMATISCHE ANALYSE).....	14
3.5	BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	15
3.6	ETHISCHE OVERWEGINGEN.....	15
4.	RESULTATEN & ANALYSE	16
4.1	PROFIEL VAN DE RESPONDENTEN	16
4.2	ANALYSE PER EQ-COMPONENTEN (GOLEMAN)	17
4.2.1	<i>Zelfbewustzijn</i>	<i>17</i>
4.2.2	<i>Zelfmanagement.....</i>	<i>18</i>
4.2.3	<i>Sociaal bewustheid.....</i>	<i>19</i>
4.2.4	<i>Relatiebeheer</i>	<i>20</i>
4.3	ANALYSE VAN ZES LEIDERSCHAPSSTIJLEN (GOLEMAN)	22
4.3.1	<i>Leiderschapsstijlen per respondent</i>	<i>22</i>
4.4	MEYER-KWADRANT	23
4.4.1	<i>Convergentie op communicatiestijl.....</i>	<i>23</i>
4.4.2	<i>Variatie in visie op hiërarchie</i>	<i>23</i>
4.4.3	<i>Verschil tussen beide dimensies</i>	<i>24</i>
5.	DISCUSSIE	24
5.1	EMOTIONELE INTELLIGENTIE, LEIDERSCHAP EN CULTUUR	24
5.2	DE CULTURELE PULL: CULTUUR STUURT COMMUNICATIE STERKER DAN STRUCTUUR	24

5.3	CULTUUR ALS LEERPROCES: INZICHTEN UIT DE CROSS-CASE ANALYSE.....	25
6.	CONCLUSIE	26
6.1	ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG	26
6.2	AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	27
6.3	BEPERKINGEN EN VERDER ONDERZOEK	27
7.	BIBLIOGRAFIE	28
8.	BIJLAGEN	29

LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN

FIGUUR 1: VIER COMPONENTEN VAN EMOTIONELE INTELLIGENTIE (SALES MANAGERS CORNER , (2024)	8
FIGUUR 2: ZES LEIDERSCHAPSSTIJLEN VAN GOLEMAN (GOLEMAN, LEADERSHIP THAT GETS RESULTS, 2000)	11
FIGUUR 2: ZES LEIDERSCHAPSSTIJLEN VAN GOLEMAN (GOLEMAN, LEADERSHIP THAT GETS RESULTS, 2000)	11
TABEL 1: OVERZICHTSTABEL VAN DE RESPONDENTEN	16
FIGUUR 3: DOMINANTE EN SECUNDAIRE LEIDERSCHAPSSTIJL PER RESPONDENT	22
GRAFIEK 1: MEYER-KWADRANT DIRECT - INDIRECT X EGALITAIRE - HIËRARCHISCHE	23

WOORDENLIJST

EQ (emotionele intelligentie): Het vermogen om eigen emoties en die van anderen te herkennen, te begrijpen en te reguleren en deze inzichten in te zetten voor effectief gedrag.

High-context cultuur: Cultuur waarin de betekenis van een boodschap grotendeels in de context, de relatie en non-verbale signalen ligt in plaats van in de woorden zelf.

Low-context cultuur: Cultuur waarin communicatie expliciet en ondubbelzinnig is; de boodschap zit in de woorden zelf.

Machtsafstand: De mate waarin de minder machtige leden van een organisatie aanvaarden en verwachten dat macht ongelijk verdeeld is (Hofstede).

Jai yen (ใจเย็น): Thais begrip, letterlijk “een koel hart”; verwijst naar kalmte, geduld en emotionele zelfcontrole.

Krengjai (เกรงใจ): Thaise vorm van respectvolle terughoudendheid waarbij men anderen niet wil belasten of in een ongemakkelijke positie wil brengen.

Gezichtsverlies (losing face): Het verlies van respect of waardigheid in het bijzijn van anderen; in veel Aziatische culturen sterk te vermijden.

Culturele pull: In deze studie: het proces waarbij leidinggevendenden zich geleidelijk aanpassen aan de lokale communicatienormen, ongeacht hun eigen culturele achtergrond.

Meervoudige casestudie: Kwalitatieve onderzoeksopzet waarbij meerdere afzonderlijke gevallen worden onderzocht en daarna onderling vergeleken (cross-case analyse).

1. INLEIDING

1.1 Context en achtergrond

Door de globalisering opereren organisaties steeds vaker in multiculturele teams. Wat vroeger eerder als uitzonderlijk werd beschouwd, is het vandaag een structureel kenmerk van de hedendaagse bedrijfscontext (European Labour Authority, 2024). Deze ontwikkeling biedt duidelijke opportuniteiten, zoals innovatie, creativiteit en een breder referentiekader binnen teams. Tegelijk brengt dit ook uitdagingen met zich mee, aangezien verschillen in waarden, normen en werkstijlen kunnen leiden tot miscommunicatie en spanningen, met mogelijk een impact op de samenwerking en teameffectiviteit.

Bovendien bevestigt onderzoek dat diversiteit niet alleen een maatschappelijke meerwaarde heeft, maar ook kan bijdragen aan betere organisatieprestaties. McKinsey (2020) stelt dat organisaties met een hoge mate van culturele diversiteit 25 tot 36% meer kans hebben op bovengemiddelde winstgevendheid. Dit effect is echter afhankelijk van de mate waarin diversiteit ondersteund wordt door een inclusieve werkomgeving. Zonder inclusie, waarin medewerkers zich erkend en betrokken voelen, blijft het potentieel van diversiteit vaak onderbenut.

Binnen deze context speelt leiderschap een centrale rol. Leidinggevendens worden verwacht de samenwerking te faciliteren en inclusie actief te bevorderen binnen hun teams. Klassieke leiderschapsbenaderingen focusten voornamelijk op IQ en vakkennis, maar dit perspectief wordt genuanceerd door de Trait Theory Stogdill, die stelt dat effectief leiderschap afhankelijk is van een combinatie van persoonlijke kenmerken en contextuele factoren. Daarnaast benadrukt Goleman (1998) dat emotionele intelligentie (EQ) een belangrijke voorwaarde vormt voor effectief leiderschap, en onderstreept Deloitte (2016) dat inclusieve leiders bijdragen aan meer vertrouwen, open communicatie en sterkere teamcohesie.

Naast vakinhoudelijke kennis krijgen daarom steeds meer persoonsgebonden competenties aandacht. Een van deze competenties is emotionele intelligentie (EQ), door Goleman (1998) omschreven als het vermogen om eigen emoties en die van anderen te herkennen, begrijpen en reguleren. Onderzoek wijst erop dat leidinggevendens met een hoge mate van EQ beter omgaan met conflicten, effectiever communiceren en sterkere relaties opbouwen binnen teams.

Hoewel emotionele intelligentie breed wordt erkend als een belangrijke leiderschapscompetentie, is nog onvoldoende duidelijk hoe leidinggevendens haar in de praktijk toepassen binnen multiculturele werkomgevingen. De manier waarop leiders omgaan met emoties, communicatie en samenwerking wordt immers beïnvloed door persoonlijke ervaringen, culturele achtergronden en de context waarin zij opereren. Dit onderzoek richt zich daarom op de praktische toepassing van emotionele intelligentie binnen multiculturele teams.

1.2 Probleemstelling

Multiculturele teams bieden organisaties veel kansen, maar brengen tegelijkertijd ook specifieke uitdagingen met zich mee. Verschillen in communicatie, verwachtingen en werkculturen kunnen de samenwerking bemoeilijken en leiden tot misverstanden of spanningen binnen teams. Binnen de NTCC-gemeenschap zijn diverse internationale en snelgroeierende organisaties actief waarin leidinggevendend dagelijks samenwerken met medewerkers uit verschillende culturele achtergronden. Hoewel EQ steeds vaker wordt beschouwd als een belangrijke leiderschapscompetentie, ontbreken er vaak nog praktijkgerichte inzichten in hoe leidinggevendend dit concept concreet toepassen binnen multiculturele werkomgeving. Hierdoor blijft onduidelijk hoe EQ precies bijdraagt aan effectief leiderschap in een multiculturele context.

1.3 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel beter te begrijpen hoe leidinggevendend binnen de lidbedrijven van de NTCC EQ toepassen in multiculturele teams. Daarbij wordt onderzocht welke rol EQ speelt in hun communicatie, samenwerking, besluitvorming en de omgang met culturele verschillen. Ook wordt gekeken naar hoe deze vaardigheden tot uiting komen in verschillende leiderschapsstijlen en in welke met de multiculturele context hier op invloed heeft. Op die manier wil dit onderzoek bijdragen aan een beter inzicht in van effectief multicultureel leiderschap binnen de NTCC-context.

1.4 Onderzoeksvraag

Hoe passen leidinggevendend van bedrijven die aangesloten zijn bij de NTCC hun emotionele intelligentie toe binnen multiculturele teams?

1.5 Deelvragen

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder EQ, leiderschap en culturele verschillen binnen organisaties?
2. Op welke manier komen de vier componenten van EQ volgens Goleman naar voren in het leiderschap van leidinggevendend binnen NTCC-lidbedrijven?
3. Welke leiderschapsstijlen kunnen worden herkend bij deze leidinggevendend en hoe hangen ze samen met EQ?
4. Welke invloed heeft de multiculturele context op de manier waarop leidinggevendend communiceren, samenwerken en leidinggeven?
5. Welke gelijkenissen en verschillen bestaan er tussen leidinggevendend wat betreft hun toepassing van EQ binnen multiculturele teams?

1.6 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als praktijkgericht relevant. Vanuit wetenschappelijk perspectief draagt het bij aan de bestaande literatuur over emotionele intelligentie en leiderschap door de nadruk te leggen op de concrete toepassing ervan binnen multiculturele teams in een internationale bedrijfscontext. Waar veel studies voornamelijk de theoretische

relevantie van EQ benadrukken, biedt dit onderzoek inzicht in de praktische invulling ervan door leidinggevendenden.

Vanuit praktisch perspectief biedt het onderzoek waardevolle inzichten voor de NTCC in hoe leden in de manier waarop leidinggevendenden omgaan met communicatie, emoties en samenwerking binnen diverse teams. Deze inzichten kunnen bijdragen aan kennisdeling binnen het netwerk en ondersteuning bieden bij toekomstige initiatieven rond multicultureel leiderschap en teamontwikkeling.

2. THEORETISCHE KADER

Dit hoofdstuk vormt de theoretische basis voor de analyse in hoofdstuk 4. Eerst wordt het concept EQ toegelicht en gedefinieerd. Vervolgens wordt het EQ-model van Goleman besproken, dat in dit onderzoek als analysekader dient. Daarna worden de ze leiderschapsstijlen behandeld met bijzondere aandacht voor cultureel leiderschap aan de hand van The Culture Map van Erin Meyer.

2.1 Definitie van Emotionele Intelligentie (EQ)

Het concept emotionele intelligentie werd voor het eerst geïntroduceerd door de psychologen Peter Salovey en John Mayer in 1990. Zij omschreven het als een onderdeel van sociale intelligentie: het vermogen om eigen emoties en die van anderen te herkennen, te onderscheiden en deze informatie te gebruiken om denken en handelen te sturen. Hun model omvat drie kernprocessen: namelijk het accuraat herkennen en uitdrukken van emoties, het reguleren van emoties bij zichzelf en anderen, en het benutten van emoties ter ondersteuning van motivatie, aandacht en creativiteit. In een latere publicatie benadrukten zij bovendien dat EQ verschillende vormen van emotieregulatie omvat, dit variërend van onbewuste processen tot reflectieve zelfobservatie (Mayer & Salovey, 1990).

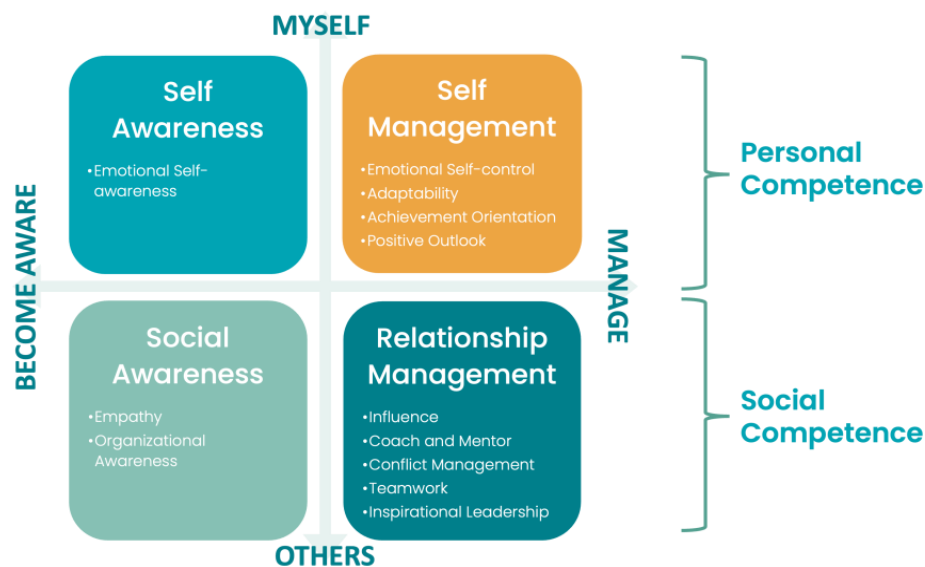
Met dit model legden Salovey en Mayer de wetenschappelijke basis voor het begrip emotionele intelligentie. De brede bekendheid van het concept kwam echter pas met het werk van Daniel Goleman. In *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (1995) stelde hij dat EQ in sociale en professionele contexten een belangrijker voorspeller van succes kan zijn dan traditioneel IQ. Daarbij definieerde hij EQ als het vermogen om eigen emoties en die van anderen te herkennen, zichzelf te motiveren en emoties effectief te beheersen in relaties (Goleman, 1998). Hierdoor verschoof de aandacht van een voornamelijk psychologisch concept naar een competentie die rechtstreeks toepasbaar is binnen leiderschap en organisaties.

Naast Salovey en Mayer en Goleman bestaan er ook andere benaderingen van EQ. Zo ontwikkelde Reuven Bar-On in 1997 een model dat EQ beschouwt als een verzameling van emotionele en sociale competenties die samen bepalen hoe effectief een individu zichzelf begrijpt, relaties onderhoudt en omgaat met dagelijkse eisen en druk. Volgens Bar-On vormt het begrijpen van zichzelf en anderen, het onderhouden van relaties en het aanpassen aan de omgeving de kern van EQ (Bar-On, 2006).

Hoewel deze benaderingen verschillende accenten leggen, delen zij een gemeenschappelijke kern. EQ verwijst naar het bewust omgaan met eigen emoties en die van anderen en het

vermogen om dit bewustzijn in te zetten voor effectief gedrag en besluitvorming. In dit onderzoek wordt de definitie van Goleman gehanteerd, omdat zijn model het best aansluit bij de context van organisaties en leiderschap en bovendien als analysekader dient voor de empirische analyse in hoofdstuk 4.

2.1.1 Het EQ-model van Daniel Goleman



Figuur 1: Vier Componenten van Emotionele Intelligentie (Sales Managers Corner , (2024)

Het oorspronkelijke werk van Goleman onderscheidde hij vijf componenten van emotionele intelligentie: zelfbewustzijn, zelfregulatie, motivatie, empathie en sociale vaardigheden (Goleman, What makes a leader?, 1998). Later werd dit model verder ontwikkeld tot het 'Four Domains Model', dat specifiek gericht is op leiderschap en organisaties. In dit model worden de vijf oorspronkelijke componenten gehergroepeerd in vier domeinen: zelfbewustzijn (self-awareness), zelfmanagement (self-management), sociaal bewustzijn (social awareness) en relatiebeheer (relationship management) (Eckstein, z.d.).

Deze vier domeinen vormen het analysekader van dit onderzoek. Ze zijn gebaseerd op zowel Golemans artikel What Makes a Leader? als het Four Human Domains Model. De vier domeinen kunnen worden onderverdeeld in twee brede categorieën. Enerzijds zijn er persoonlijke competenties, namelijk zelfbewustzijn en zelfmanagement. Anderzijds omvatten de sociale competenties sociaal bewustzijn en relatiebeheer. In de volgende paragrafen worden deze domeinen afzonderlijk besproken, samen met hun bijhorende kerncompetenties. (Eckstein, z.d.). (Sales Managers Corner , (2024)

2.1.1.1 Zelfbewustzijn (Self-Awareness)

Zelfbewustzijn is het vermogen om eigen emoties, drijfveren en de impact daarvan op anderen

te herkennen en te begrijpen. Goleman beschouwt deze competentie als de basis van EQ, omdat het vermogen om zichzelf te begrijpen en aan te sturen noodzakelijk is voor de ontwikkeling van de andere EQ-competenties. Leidinggevend met een sterk ontwikkeld zelfbewustzijn herkennen sneller wanneer stress of druk hun gedrag beïnvloedt, ook zijn zij zich bewust van hun sterktes en zwaktes en handelen vanuit duidelijke waarden. Hierdoor ontwikkelen zij een geloofwaardige en consistente leiderschapsstijl, wat het vertrouwen en de stabiliteit binnen het team kan versterken.

Kerncompetentie:

- **Emotioneel zelfbewustzijn:** herkennen van de invloed van emoties op gedrag en besluitvorming
- **Realistisch zelfinzicht:** accuraat inschatten van eigen sterktes en beperkingen
- **Integriteit:** handelen vanuit persoonlijke waarden en normen
- **Zelfvertrouwen:** stabiel vertrouwen in eigen kunnen, onafhankelijk van externe bevestiging

2.1.1.2 Zelfmanagement (Self-Management)

Zelfmanagement verwijst naar het vermogen om emoties en impulsen bewust te beheersen zonder deze te onderdrukken. Waar zelfbewustzijn draait om het herkennen van emoties, gaat zelfmanagement over de manier waarop iemand ermee omgaat. Het gaat daarbij om bewust reageren in plaats van impulsief en direct te handelen. Leidinggevend met een sterk ontwikkelde zelfmanagement blijven doorgaans kalm in stressvolle of uitdagende situaties en dragen zo bij aan een stabiele werkomgeving. Deze rust werkt vaak door in het team en stimuleert medewerkers om op een meer rationele en oplossingsgerichte manier te handelen.

Kerncompetenties:

- **Emotionele zelfbeheersing:** het vermijden van impulsieve reacties onder druk
- **Aanpassingsvermogen:** flexibel omgaan met veranderende omstandigheden
- **Prestatiegerichtheid:** intrinsiek gemotiveerd streven naar verbetering
- **Positieve mindset:** constructief blijven denken, ook in uitdagende situaties

2.1.1.3 Sociaal bewustzijn (Social Awareness)

Sociaal bewustzijn, is het vermogen om de emoties, behoeften en bezorgdheden van anderen te begrijpen en inzicht te krijgen in de dynamieken binnen een team of organisatie. Empathie vormt hierbij een centraal onderdeel. Het gaat hierbij niet om het aanpassen aan anderen, maar om het begrijpen en meenemen van hun perspectief in communicatie en besluitvorming. Naast empathie omvat sociale bewustheid ook het begrijpen van informele machtsverhoudingen, groepsdynamieken en organisatieculturen. Hierdoor kunnen leidinggevend op een doeltreffende manier invloed uitoefenen, ook zonder zich uitsluitend te baseren op formele autoriteit.

Kerncompetenties:

- **Empathie:** herkennen en begrijpen van de emoties van anderen.

- **Organisatiebewustzijn:** inzicht in informele netwerken, teamdynamieken en machtsverhoudingen.
- **Culturele sensitiviteit:** herkennen van verschillen in communicatiestijlen en normen.
- **Dienstverlenende houding:** inspelen op de behoeften van medewerkers en andere betrokkenen.

2.1.1.4 Relatiebeheer (Relationship Management)

Relatiebeheer is het domein waarin alle voorgaande competenties samenkomen. Het verwijst naar het vermogen om inzicht in eigen emoties en die van anderen te gebruiken voor effectieve en constructieve interacties. Volgens Goleman komt deze competentie het meest zichtbaar voor in de dagelijkse leiderschapspraktijken: hoe een leider conflicten aanpakt, medewerkers motiveert en op termijn vertrouwen opbouwt. Leidinggevers die sterk zijn in relatiebeheer creëren een omgeving waarin medewerkers zich gehoord, gerespecteerd en gewaardeerd voelen, wat de samenwerking, betrokkenheid en motivatie ten goede komt.

Kerncompetenties:

- **Invloed:** overtuigen en meenemen van anderen zonder formele druk.
- **Coaching en mentoring:** begeleiden van persoonlijke en professionele ontwikkeling.
- **Conflictmanagement:** constructief oplossen van spanningen en meningsverschillen.
- **Teamontwikkeling:** bevorderen van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.
- **Inspirerend leiderschap:** motiveren van anderen via een duidelijke visie.

2.2 EQ en leiderschap

2.2.1 Zes leiderschapsstijlen van Goleman

The Six Leadership Styles and a Glance

Daniel Goleman's research found that leaders use six styles. Each springs from different components of emotional intelligence. Below is a summary of the styles, their origin, when they work best and their impact on the organization's climate and its performance.

Emotional intelligence refers to the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions in ourselves and our relationships.

- Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's motus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now."	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiate, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy building, relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Negative

Goleman, David, "Leadership that Gets Results" *Harvard Business Review*, March-April 2000 p. 82-83.

© TREC-Training Resources for the Environmental Community 2020

Figuur 2: Zes leiderschapsstijlen van Goleman (Goleman, *Leadership that gets results*, 2000)

Op basis van EQ-model onderscheidt Goleman (2000) zes leiderschapsstijlen die laten zien hoe EQ zich vertaalt naar de dagelijkse praktijk van leidinggevend. Elke stijl is gebaseerd op een specifieke combinatie van emotionele competenties en beïnvloedt het organisatieklimaat op een ander manier. Daarbij verwijst Goleman naar factoren zoals: flexibiliteit, verantwoordelijkheidsgevoel, duidelijkheid en betrokkenheid, die volgens een belangrijke impact hebben op de prestaties van een organisatie. Effectief leiderschap is daardoor niet alleen een kwestie van persoonlijkheid, maar ook van het bewust kiezen van een aanpak die aansluit bij de situatie.

Goleman benadrukt dat effectieve leidinggevend niet vasthouden aan één stijl, maar flexibel schakelen tussen verspillende stijlen afhankelijk van de team behoefte, de taak en de organisatiecontext. Hij vergelijkt dit met een golfer die afhankelijk van de situatie de juiste club kiest. Vooral leiders die vier of meer stijlen beheersen, in het bijzonder de visionaire, verbindende, democratische en coachende stijl, creëren volgens hem het meest positieve organisatieklimaat en behandelen de beste resultaten.

In het kader van dit onderzoek worden deze leiderschapsstijlen gebruikt als analysekader. Per respondent wordt onderzocht welke stijl dominant aanwezig is en welke stijlen aanvullend worden toegepast. Op die manier wordt inzicht verkregen in hoe de 4 EQ-competenties zich vertalen naar concreet leiderschapsgedrag binnen multiculturele teams.

2.3 Cultuur en leiderschap

2.3.1 The culture map (Erin Meyer)

Naast emotionele intelligentie en leiderschapsstijlen speelt ook de culturele context een belangrijke rol in de manier waarop leiderschap wordt ervaren en uitgeoefend. Erin Meyer biedt in haar boek 'The Culture Map' een model om culturele verschillen binnen leiderschap te begrijpen en te analyseren. Meyer onderscheidt acht culturele dimensies die inzicht geven in culturele verschillen. Deze dimensies hebben onder meer betrekking op communicatie, feedback, besluitvorming en de omgang met tijd (Meyer, 2014). Binnen dit onderzoek zijn twee dimensies het meest relevant: communicatiestijl (direct versus indirect) en de omgang met machtsverhoudingen (egalitair versus hiërarchisch). Communicatiestijl heeft te maken met de manier waarop mensen communiceren en feedback geven, terwijl machtsverhoudingen gaan om verwachtingen rond leiderschap, autoriteit en besluitvorming binnen organisaties.

2.3.2 Direct versus indirect communicatie

Deze dimensie is gebaseerd op de onderscheidt tussen low-context- en high-contextcommunicatie, een concept dat oorspronkelijk werd ontwikkeld door antropoloog Edward Hall (Meyer, 2014).

In low-contextculturen hechten mensen veel belang aan duidelijke en expliciete communicatie. Hier communiceert men direct en zegt meestal direct wat men bedoelt, waardoor er weinig ruimte is voor interpretatie. Zij brengen hun boodschap rechtstreeks onder woorden, waardoor er weinig ruimte ontstaat voor interpretatie. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid voor het correcte overbrengen van de boodschap bij de zender zelf. Volgens Meyer behoren de VS, Canada, Australië, Nederland en Duitsland tot de meest low-contextgerichte culturen (Meyer, Chapter 4: How Much Respect Do You Want? , 2014).

In high-contextculturen verloopt de communicatie daarentegen veel indirecter. De betekenis van een boodschap ligt niet alleen in de woorden zelf maar ook verborgen in de context, de relatie tussen gesprekspartners en non-verbale signalen. Omdat niet alles expliciet uitgesproken wordt, ligt een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de ontvanger. Die zelf in staat moet zijn de boodschap tussen de regels door lezen en correct te interpreteren. Veel Aziatische culturen bevinden zich aan deze kant van het spectrum, met Japan als voorbeeld van een heel high-contextcultuur (Meyer, Chapter 4: How Much Respect Do You Want? , 2014).

Dit verschil kan vaak leiden tot misverstanden, vooral in interculturele samenwerking. Mensen die aan een directe communicatiestijl gewend zijn, kunnen indirecte communicatie soms zien als vaag of onduidelijk. Omgekeerd kan een directe aanpak door anderen als bot of respectloos worden opgevat. Vooral bij het geven en ontvangen van feedback spelen deze verschillen een belangrijke rol.

2.3.3 Egalitair VS hiërarchisch leiderschap

De tweede dimensie, door Meyer de Leading-schaal genoemd, is gebaseerd op het concept van machtafstand van Hofstede. Het begrip beschrijft de mate waarin mensen accepteren dat macht binnen een organisatie ongelijk wordt verdeeld. Op basis hiervan maakt Meyer in de

bedrijfscontext onderscheid tussen egalitaire en hiërarchische culturen. De schaal wordt bepaald door factoren zoals de mate van respect voor gezagsfiguren, de afstand tussen leider en medewerker, de mate van aanvaardbaarheid van het overslaan van hiërarchische niveaus en de basis waarop een leider zijn gezag ontleent (Meyer, Chapter 4: How Much Respect Do You Want? , 2014).

Egalitaire culturen zijn culturen waarin leidinggevend en medewerkers elkaar als relatief gelijkwaardig beschouwen, wat de afstand tussen beide groepen klein houdt. De nadruk ligt op de samenwerking, inspraak en open communicatie. Medewerkers kunnen er doorgaans gemakkelijk in gesprek gaan met hun leidinggevende en worden aangemoedigd hun mening te geven. Hierdoor zijn organisaties vaak minder hiërarchisch georganiseerd en verloopt de communicatie over verschillende niveaus heen relatief direct. Vooral de Scandinavische landen bevinden zich sterk aan deze egalitaire kant.

In tegenstelling tot deze egalitaire benadering wordt in hiërarchische culturen meer belang gehecht aan rang, status en formele autoriteit binnen de organisatie. Hier spelen status en functies een belangrijke rol en halen leiders hun gezag vooral uit hun posities binnen de organisatie. Ook verloopt communicatie meestal via formele hiërarchische lijn en wordt van leiders verwacht duidelijke richting te geven. Volgens Meyer heeft dit invloed op hoe leiderschap wordt beoordeeld. Gedrag dat in de ene cultuur als toegankelijk en verbindend wordt gezien, kan in een andere cultuur juist als zwak of respectloos worden ervaren. Veel Aziatische culturen bevinden zich over het algemeen aan deze kant van de schaal.

Samen bieden communicatiestijlen en de leading-schaal een analytisch kader waarmee de respondenten in hoofdstuk 4 cultureel kunnen worden gepositioneerd en waarmee kan worden geïnterpreteerd hoe hun culturele achtergrond doorwerkt in hun communicatie en leiderschap binnen zowel de Thaise als de multiculturele context in het algemeen.

2.4 Conceptueel model synthese: EQ als sleutelcompetentie in multicultureel leiderschap

De theorieën van Goleman en Meyer vormen samen het conceptuele kader van dit onderzoek. Het model van Goleman biedt een basis om leiderschap te analyseren vanuit het EQ-perspectief. Met als kern de vier domeinen: zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en relatiebeheer. De zes leiderschapstijlen tonen vervolgens hoe deze competenties zich vertalen naar een concreet gedrag in de dagelijkse leiderschapspraktijk. Meyers model vult deze benadering verder aan door de invloed van cultuur op communicatie en leiderschap te belichten, dit met bijzondere aandacht voor dimensies direct versus indirect communicatie en egalitair versus hiërarchische leidinggeven.

Door deze drie theorieën te combineren, maakt het mogelijk leiderschap binnen multiculturele teams vanuit verschillende perspectief te analyseren. Enerzijds wordt gekeken naar de emotionele competenties van leidinggevend, anderzijds naar hun concreet leiderschapsgedrag en de invloed van culturele verschillen daarop. Dit maakt het mogelijk voor deze onderzoek om niet alleen te beschrijven van hoe leidinggevend binnen de NTCC-context hun EQ toepassen, maar ook waarom zij dit op verschillende manieren doen. De wisselwerking tussen deze drie niveaus vormt de kern van de analyse vormt de rode draad van dit onderzoek.

3. METHODOLOGIE

3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze aanpak is gekozen omdat het onderzoek niet gericht is op het meten van kwantificeerbare gegevens, maar op het begrijpen van ervaringen, gedragingen en opvattingen van leidinggevende in een specifieke context. Sommige aspecten zijn vaak complex en moeilijk om volledig te vatten met cijfers of statistische analyses. Daarom is er gekozen voor een meervoudige casestudie, waarbij leidinggevende wordt beschouwd als een afzonderlijke case, de bevindingen ervan worden dan samengebracht in een cross-case analyse. Dit sluit aan bij het verkennende karakter van het onderzoek, waarin niet wordt beoordeeld of leidinggevende EQ goed of slecht toepassen maar worden onderzocht hoe en waarom zij dit op verschillende manieren doen. De data verzameling gebeurt via semigestructureerde interview bij leidinggevende van NTCC-lidbedrijven. Deze methode biedt de flexibiliteit om dieper in te gaan op relevante antwoorden, terwijl de gestructureerde opbouw voor vergelijkbaarheid tussen de respondenten zorgt.

3.2 Dataverzameling

De data worden verzameld door semigestructureerde interviews met leidinggevende van bedrijven die zijn aangesloten bij de NTCC. Deze methode biedt voldoende structuur om de onderzoeksvragen te beantwoorden, terwijl er ruimte blijft om dieper in te gaan op relevante ervaringen en inzichten van de respondenten.

Het interview bestaat uit drie soorten vragen. Ten eerste worden open vragen gesteld om inzicht te krijgen in de ervaring, opvattingen en werkwijze van de respondenten. Ten tweede worden situationele meerkeuzevragen gebruikt, waarbij respondenten aan geven hoe zij zouden reageren in specifieke leiderschapssituaties. Ten derde worden likertschaalvragen opgenomen, waarbij respondenten op een schaal van één tot vijf kunnen aangeven in welke mate bepaalde uitspraken op hen van toepassing zijn. Alle interviews worden afgenomen in het Engels en om de vergelijkbaarheid tussen de interviews te waarborgen, wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde interviewleidraad (bijlage1). Een overzicht van alle antwoorden van de respondenten is opgenomen in bijlage 2.

3.3 Selectie van respondenten

Voor dit onderzoek werden zeven leidinggevendend geselecteerd die werkzaam zijn bij bedrijven die zijn aangesloten bij de NTCC. De selectie beurt op basis van vier criteria. Ten eerste moet het bedrijf aangesloten zijn bij de NTCC. Ten tweede dient de respondenten een leidinggevende, representatieve of coördinerende functie te hebben. Ten derde moet de respondent werkzaam zijn in een multicultureel team. Tot slot wordt er gestreefd naar variatie in nationaliteit, sector en bedrijfsgrootte, zodat verschillende perspectieven en contexten worden meegenomen. Een gedetailleerd overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 3.

3.4 Data-analyse (thematische analyse)

Na afname van de interviews worden gestandaardiseerde samenvattingen opgesteld, zodat de

antwoorden van verschillende respondenten op gelijke basis kunnen worden vergeleken (bijlage 2). De volledige transcriptie en aanvullende onderzoek documenten worden digitaal beschikbaar gesteld in bijlage 4 (in Onedrive). Vervolgens worden de interview gegevens thematisch geanalyseerd. Daarbij vormt het theoretisch kader van Goleman het uitgangspunt en worden de antwoorden gegroepeerd volgens de vier domeinen van EQ: zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en relatiebeheer. Binnen elk domein worden terugkerende patronen, overeenkomsten en verschillen tussen de respondenten geïdentificeerd. Daarnaast worden de antwoorden geanalyseerd aan de hand van de zes leiderschapsstijlen van Goleman. Tot slot wordt het model van Meyer gebruikt om de invloed van cultuur op communicatie en leiderschap interpreteren, met vooral aandacht voor direct versus indirect communiceren en egalitair versus hiërarchisch leidinggeven.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd door het gebruik van een gestandaardiseerde interviewleidraad, waardoor alle respondenten dezelfde thema's krijgen voorgelegd. De combinatie van open vragen, situationele meer keuzevragen linkerdschaalvragen zorgt er bovendien voor dat de onderwerpen vanuit meerdere invalshoeken worden onderzocht. Ook de validiteit wordt gewaarborgd doordat de interviewvragen dicht aansluiten bij de onderzoeksvragen en de theorie. Alle interview vragen worden opgesteld op basis van de modellen van Goleman en Meyer, die ook als analyse kader worden gebruikt.

Toch zijn er enkele beperkingen in het onderzoek omdat de resultaten zijn gebaseerd op p, kunnen antwoorden beïnvloed worden door persoonlijke interpretaties of sociaal wenselijk antwoorden. Daarnaast bestaat de steekproef uit zeven leidinggevendenden van NTCC-lidbedrijven, waardoor de resultaten niet zomaar kunnen worden veralgemeend naar andere internationale bedrijf contexten. Het doel is echter niet om algemene uitspraken te doen, maar om een beter inzicht te krijgen in hoe EQ wordt toegepast binnen de onderzochte context.

3.6 Ethische overwegingen

Bij de uitvoering van het onderzoek worden aantal ethische principes in acht genomen. Alle respondenten worden op voorhand geïnformeerd over het doel van het onderzoek de manier waarop data worden gebruikt via een schriftelijke toelichting bij het interviewformulier. Daarnaast is deelname volledig vrijwillig en hebben respondenten het recht om vragen niet te antwoorden zonder opgave van reden of zelfs de interview stoppen. De gegevens van respondenten worden ook anoniem verwerkt. Ook wordt de respondenten niet bij naam vermeld, maar aangeduid met een code (R1tot en met R7), dit zodat hun identiteit beschermt blijft. Tot slot worden alle verzamelde interviewdata uitsluitend gebruikt voor doeleinden van dit onderzoek en worden ze niet gedeeld met derden.

4. RESULTATEN & ANALYSE

4.1 Profiel van de respondenten

Resp.	Nationaliteit (respondent)	Nationaliteiten team	Functie	Sector	Teamgrootte (dichtste kring)
R1	Colombiaans-Frans	Thais (lokaal team) + technisch team in de VS	CEO en oprichter	Digitaal, IT & AI	± 4 vast (Thailand)
R2	Duits	Voornamelijk Thais en Duits (enkele seniors internationaal)	Partner/locatieverantwoordelijke	Professionele dienstverlening (juridisch, fiscaal, accounting, payroll)	± 25 medewerkers
R3	Nederlands	Vrijwel volledig Thais (+ twee Thais-Indiase collega's)	Regional Director Performance Marketing	Marketing & reclame (Leisure & Travel)	± 27 (eigen team: 24 specialisten + 3 managers)
R4	Nederlands-Thais	Voornamelijk Thais; senior management Nederlands, Amerikaans en Zweeds	Sustainability Manager	Hospitality, toerisme & vastgoed	± 6–7 (hoofdkantoor; org. ± 300 in 8 landen)
R5	Nederlands-Thais	Voornamelijk 'Lukungs' (half Thais/half Westers: o.a. Thais-Duits, -Canadees, -Nederlands)	Oprichter & CEO (3 bedrijven)	Vertaaldiensten, weghulp, forensische boekhouding	± 17 vast (3 kmo's; + ± 500 freelancers)
R6	Nederlands	Voornamelijk Thais en Birmees; + Schotse COO en Nederlandse oprichter	Oprichter & uitvoerend directeur	Non-profit/humanitair	± 15 medewerkers
R7	Nederlands	Nederlands, Thais, Oekraïens en Filipijns	Oprichter (technisch)	Technologie/compliance-software	± 5 medewerkers

Tabel 1: Overzichtstabel van de respondenten

De zeven respondenten vertegenwoordigen verschillende sectoren, nationaliteiten en bedrijfsgroottes, gaande van startups en kmo's tot grotere internationale organisaties. Hoewel de meerderheid een Nederlandse achtergrond heeft, beschikken alle respondenten over ruime ervaring met het aansturen van multiculturele teams zowel in Thailand alsook andere culturen. De variatie in sector, organisatiegrote en professionele achtergrond maakt het moeilijk om emotionele intelligentie en leiderschap vanuit verschillende perspectieven te analyseren. Voor gedetailleerde informatie van alle respondenten zie bijlage 5.

4.2 Analyse per EQ-componenten (Goleman)

4.2.1 Zelfbewustzijn

Volgens Goleman vormt zelfbewustzijn de basis van EQ. Het verwijst naar het herkennen van eigen emoties, inzicht in persoonlijke sterktes en zwaktes, en het besef van hoe gedrag anderen beïnvloed. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten over zelfbewustzijn beschikken, al komt dit op verschillende manieren naar voor.

4.2.1.1 Reflectie op eigen emoties en gedrag

Een eerste terugkerend patroon is dat zelfbewustzijn door de meeste respondenten wordt beschouwd als een competentie die zicht ontwikkelt door zelfreflectie en ervaring. Zo beschrijft R1 hoe een impulsieve reactie leidde tot het verlies van zowel zakelijke samenwerking als persoonlijke vriendschap. Deze ervaring leerde hem om voorzichtig om te gaan met zijn emoties op de werkvloer: *"When you have a lot of emotions, you cannot reply. Sometimes silence is much better than giving an opinion or a comment that you will regret later."* (R1). Ook R7 ziet zelfbewustzijn als een voortdurend leerproces. Door regelmatig zelfreflectie en therapie te doen, ontwikkelde hij een beter inzicht in zijn gedachten en emoties. Hij omschrijft zichzelf als sterk introspectief: *"Yeah, very introspective. So sometimes too introspective, overanalyzed. We're very aware of what's going on internally."* (R7). Waar R1 vooral verwijst naar een correcte gebeurtenis die zijn kijk op emoties blijvend heeft veranderd, ziet R7 zelfreflectie als een voortdurend leerproces. Dit toont dus aan dat zelfbewustzijn niet via één vast traject ontstaat, maar zich kan ontwikkelen door zowel ervaring als bewuste introspectie.

4.2.1.2 Omgaan met eigen sterktes en zwaktes

Een tweede patroon betreft de manier waarop respondenten omgaan met hun eigen zwaktes. Opvallend is dat de respondenten hun zelfbewustzijn niet aantonen door alleen hun sterktes te benadrukken, maar ook open praten over hun zwaktes. R6 maakt daarbij een duidelijk onderscheid tussen het herkennen van emoties en het beheersen ervan: *"I am aware of how my emotions influence my behavior. That doesn't mean that I'm always able to correct my behavior easily."* (R6). Ook R5 is verrassend open over zijn eigen zwaktes: hoewel hij zichzelf hoog inschat op emotioneel bewustzijn, geeft hij ook toe dat hij niet altijd even makkelijk zijn fouten toegeeft: *"If I make mistakes, I'm not always very open about it."* (R5). R7 spreekt eveneens open over zijn kwetsbaarheden. Hoewel hij binnen zijn organisatie een open fouten cultuur aanmoedigt, vindt hij het zelf nog moeilijk wanneer hij fouten maakt: *"I'm not perfect, but I would say we're very honest about mistakes. However, it's still uncomfortable internally. Maybe a hint of perfectionism somewhere."* (R7). Hieruit wordt dus duidelijk dat de respondenten zich niet zozeer zien als foutloos of perfecte leider, maar durven juist ook hun eigen zwaktes te herkennen.

4.2.1.3 Bewustzijn van de impact van het eigen gedrag op anderen

Naast inzicht in zichzelf tonen verschillende respondenten ook sterk bewustzijn van de invloed die hun gedrag heeft op de anderen. Bij R3 blijkt dit bewustzijn duidelijk uit de manier waarop hij zijn rol binnen het team ziet. Hij probeert bewust een positieve houding uit te stralen naar

zijn medewerkers en werd door collega's omschreven als "Chief Happiness Officer". Deze bijnaam bevestigt dat hij zich niet alleen bewust is van de invloed van zijn emoties op de anderen, maar dat hij er ook in slaagt positieve impact op team uit te oefenen. Bij R4 en R6 komt dit bewustzijn vooral naar voren wanneer ze op hun eigen gedrag terugblikken. Beide geven toe onder druk soms feller te reageren dan bedoeld. Achteraf staan ze echter wel stil bij de gevolgen daarvan en proberen ze dit zo snel mogelijk recht te zetten: *"There are instances where later on I think I could have handled situations better. But I will be the first one to apologize."* (R6). Ook R4 blikt kritisch terug op een situatie waarin ze te fel heeft gereageerd: *"I wasn't super proud of that moment, but we did speak about it afterwards."* (R4). Hoewel de respondenten hier op een verschillende manier mee omgaan, erkennen ze alle drie dat hun gedrag invloed heeft op de anderen. Terwijl R3 vooraf rekening houdt met de impact, denken R4 en R6 hier vooral achteraf over na. Dit toont aan dat zij zich bewust zijn van hun invloed op anderen en van hun voorbeeldrol als leidinggevende.

4.2.2 Zelfmanagement

Waar zelfbewustzijn draait om het herkennen van emoties, gaat zelfmanagement over wat je ermee doet. Goleman omschrijft het als het vermogen om bewust te reageren in plaats van impulsief, met emotionele zelfbeheersing en aanpassingsvermogen als kern. Bij de respondenten kwam deze competentie op verschillende manieren naar voren.

4.2.2.1 Afstand creëren tussen emotie en reactie

Het meest terugkerende patroon in de interviews is het bewust proberen niet onmiddellijk te reageren wanneer emoties oplopen. Bij frustraties, boosheid of teleurstelling ontstaan, nemen de meeste respondenten eerst afstand van de situatie voordat ze reageren. Waardoor ze bewust ruimte creëren tussen de emotie en hun uiteindelijke reactie. R2 beschrijft hoe hij bewust probeert te vertragen en eerst tot rust komt voordat hij een gesprek aangaat. Op die manier voorkomt hij dat zijn emoties zijn reactie bepalen en kan hij constructiever communiceren: *"I think it helps to stay calm, maybe breathe in, breathe out a few times, and then address the topic in a constructive manner."* (R2). Diezelfde terughoudendheid zorgt er bij hem bovendien voor dat hij zijn emoties niet doorgeeft aan zijn medewerkers: *"I would normally try to communicate this in a calm and transparent way. But Normally, I would not let my emotions get a hold of me."* (R2). Ook R4 neemt bewust afstand, omdat onmiddellijk reageren volgens haar de situatie verder doet escaleert: *"I do tend to just take a step back and let it sink before responding. You don't want to fight fire with fire."* (R4).

Een gelijkaardige aanpak zien we bij R3, waarbij hij het uitstellen van reactie rechtstreeks koppelt aan de kwaliteit ervan: *"Sometimes I want to send an email immediately, wait, wait, wait. The email that you eventually send will be much better."* (R3). Hoewel de respondenten dit op verschillende manieren aanpakken, komt dezelfde gedachten telkens terug. Emoties worden niet genegeerd, maar ook niet onmiddellijk omgezet tot reactie. Zelfmanagement lijkt daardoor minder te gaan over het onderdrukken van emoties en meer over het bewust nemen van tijd voordat er wordt gereageerd.

4.2.2.2 Omgaan met emoties onder druk

Hoewel alle respondenten impulsieve reacties proberen te vermijden, verschillende manieren waarop ze met emoties omgaan met elkaar. R2 probeert emoties onder controle te houden en deze niet over te dragen op zijn medewerkers: *"I would normally try to communicate this in a calm and transparent way. But normally, I would not let my emotions get a hold of me."* Voor hem hoort spanning nu eenmaal bij de leidinggevende functie en die mag zeker geen invloed hebben op zijn werk, reputatie of op zijn medewerkers.

Anderen respondenten proberen spanningen vooral te voorkomen door de werkomgeving zo te organiseren dat conflicten minder snel ontstaan. Zo beperkt R1 alle mogelijke misverstanden door communicatie centraal via hem te laten verlopen: *"They don't talk to each other. They talk to me."* Ook R5 kiest voor een preventieve aanpak door medewerkers aan te werven die zowel de Thaise als de westerse cultuur begrijpen, waardoor culturen spanningen sneller worden opgevangen. Respondenten beheren emoties niet alleen op het moment zelf, maar proberen ook situaties te voorkomen die onnodige spanningen kunnen veroorzaken.

4.2.3 Sociaal bewustheid

Met sociaal bewustzijn verschuift de aandacht van de leider zelf naar de anderen. Sociaal bewustzijn bevatten factoren zoals het herkennen en begrijpen van de moties en behoeften en perspectieven van de anderen. Empathie staat hierbij centraal, samen met inzicht in de groepsdynamiek en cultuur. Uit de interviews komen drie aspecten naar voren.

4.2.3.1 Afstemmen op de ander op de ander

Eerst terugkerende patroon is het vermogen om communicatie en feedback aan te passen aan de persoon tegenover zich. Alle respondenten geven aan eenzelfde dat eenzelfde aanpak niet voor iedereen werkt en dat effectief leiderschap om flexibiliteit vraagt. R4 verwoordt dit als volgt: *"You have some people who are a bit more defensive, others who take things very at heart. So, I definitely try to adapt my communication style depending on who I'm giving it to."* Ook R5 maakt hierin een onderscheidt: *"With some staff I can joke, while with other staff I have to be very strict and very forward."* Bij verschillende respondenten lijkt deze vaardigheid vooral voort te komen uit ervaring. Zo geeft R6 aan dat hij dit voornamelijk leerde door met uiteenlopende mensen samen te werken: *"I learned to look at the people that were in front of me and find the right way to communicate with them."* Hiermee tonen de respondenten aan dat sociaal bewustzijn niet alleen bestaat uit het begrijpen van anderen, maar ook uit het aanpassen van eigen gedrag aan de behoefte van de persoon tegenover hen.

4.2.3.2 Cultuur versus persoonlijkheid

Een opvallend thema binnen de interviews betreft de vraag in welke mate leidinggevend hun aanpak aanpassen op de culturele achtergrond van de medewerkers of eerder op hun persoonlijkheid. Hierover blijken de meningen verdeeld.

Een eerste groep respondenten legt vooraf de nadruk op individuele verschillen zelf. Zo stelt R4: *"I personally have not seen the link yet. I just adapted to the person itself."* Ook R6 kijkt in de eerste plaats naar het individu: *"I do not see nationalities and cultural differences as much as I*

see individuals." R7 sluit zich daarbij aan en benadrukt dat zijn aanpak vooral afhankelijk is van de persoon: *"Not only cultural, just depending on the person to handle things."*

Andere groep respondenten zien cultuur juist als een belangrijke factor binnen leiderschap. Zo verwijst R3 naar een Nederlandse collega die in Thailand dezelfde directe managementstijl gebruikte als in Nederland, en dus niet goed uitdraaide: *"My colleague tried to manage in the way that he was used to manage in the Netherlands, which is a very direct, strong kind of way of managing. And that was the totally wrong approach for his subordinates, who became completely angry and basically walked out of the office."* R5 neemt echter een tussenpositie en ziet gedrag als resultaat van meerdere factoren: *"I think it has a lot of things, like it's cultural, it's intelligence, and it's also personal education."*

Deze uiteenlopende visies tonen aan dat sociaal bewustzijn binnen multiculturele teams niet alleen draait om het herkennen van verschillen in culturele waarden en normen, maar ook om het vinden van een evenwicht tussen culturele en individuele kenmerken van de teamleden.

4.2.3.3 Het herkennen van onuitgesproken signalen

Een latse vorm van sociaal bewustzijn komt naar voren in de manier waarop respondenten de onuitgesproken signalen te herkennen en het lezen tussen de regels door. Voor Verschillende respondenten ligt de kern van empathie juist in het herkennen van wat niet expliciet wordt gezegd. R2 vertelt dat hij door ervaring beter is geworden in het herkennen van ongemak: *"I have over the years developed an antenna to figure out when maybe somebody is not comfortable."* Voor R3 betekent empathisch leiderschap vooral oog hebben voor wat medewerkers nodig hebben, ook als ze dat niet zeggen. Hij vindt dat waardering vaak wordt onderschat, want juist door zulke behoeften te herkennen en erop in te spelen, staat hij erin hen beter te ondersteunen. Zoals hij het zelf aangeeft: *"You need to hear that you're doing a good job if you've done a good job. Imagine you work your ass off on something, deliver it to the manager, and hear nothing. That's the worst thing ever."* Sociaal bewustzijn gaat dus verder dan luisteren naar wat men zegt, maar het omvat ook het vermogen om de verborgen emoties, behoeften en signalen tijdig op te merken en hierop in te spelen.

4.2.4 Relatiebeheer

Relatiebeheer is de competentie waarin de andere drie EQ-componenten samenkomen. Volgens Goleman (1998) gaat het om het gebruiken van inzicht in eigen emoties en die van anderen om mensen te motiveren, beslissingen te nemen en conflicten te begeleiden. Uit de interviews komen drie terugkerende thema's naar voren.

4.2.4.1 Motiveren: coaching en groei versus beloning

Voor R1 draait motivatie niet om beloningen, wel om persoonlijke groei. Omdat persoonlijkheid volgens hem moeilijk te veranderen is, investeert hij liever in de ontwikkeling van vaardigheden van zijn medewerkers: *"If he has a good personality and maybe not a lot of knowledge, I can teach him so they can go up... Change personality is not easy, but change knowledge is easier."* Financiële motivaties ziet hij daarbij niet als een duurzame motivator: *"If you give them money... I believe that they will just try to work hard because they want more money, but not*

because they like the project." R5 kiest vrijwel de tegenovergestelde aanpak. Zo stimuleert hij betrokkenheid in het bedrijf via tastbare voordelen, zoals verzekeringen, aandelen of bonus. Zoals hij zelf zegt: *"I gave shares to everybody in the company who works for me, and because they have shares in the company, everybody feels that they are part of the company."* Waar R1 inzet op groei en ontwikkeling, creëert R5 motivatie via eigenaarschap en beloning.

4.2.4.2 Besluitvorming: centraal versus participatief

Ook bij besluitvorming ontstaan duidelijke verschillen. Voor sommige respondenten ligt de eindverantwoordelijkheid nadrukkelijk bij de leidinggevende. R1 formuleert dit zonder omwegen: *"I like to make decisions alone, because I am the center of everything."* Hoewel R6 meer ruimte laat voor overleg, blijft de uiteindelijke beslissing ook bij hem liggen: *"I ask for input, but decide myself. I have to be the one responsible for what we can do and what we cannot do."*

Andere respondenten hechten meer belang aan inspraak en draagvlak. R3 beschrijft gezamenlijke besluitvorming zelfs als het ideale scenario: *"The best part would be if we can discuss it and together, we come to a decision that comes from the team, because then the team is thinking for you and you have buy-in from everyone."* Ook R7 vermijdt individuele beslissingen en stemt belangrijke keuzes af met zijn medeoprichter: *"I don't make decisions until I'm sure my co-founder is happy with it as well."*

4.2.4.3 Omgaan met conflict en fouten

Over fouten bestaan veel gelijkenissen. De meeste respondenten zien een eenmalige fout als een leermoment, zolang die niet wordt verzwegen of herhaald. Daarnaast geven zij kritiek bij voorkeur niet waar anderen bij zijn. R1 kiest bewust voor een indirecte aanpak om gezichtsverlies te vermijden. Vanuit zijn ervaring in Azië probeert hij medewerkers niet rechtstreeks op hun fout te wijzen: *"If it's a first time mistake, I try to not say like you made a mistake."* Ook R2 spreekt medewerkers altijd onder vier ogen aan: *"I would never put somebody on the spot. I would never scold him or her in front of the team."*

De grootste verschillen ontstaan bij terugkerende fouten en conflicten. Waar sommige respondenten bij herhaalde fouten eerst de oorzaak proberen te begrijpen. Terwijl R4 vooral kijkt naar de persoon achter de fout, legt R7 de verantwoordelijkheid eerder bij de organisatie zelf: *"It's unreasonable to be angry at staff making mistakes, because that means that somewhere else you didn't anticipate that."* R5 kiest daarentegen voor een strengere aanpak en trekt duidelijke grenzen: *"One mistake is fine, two mistakes can happen, but if it's the third time, they're out."* Samenvattend uit relatiebeheer zich bij de respondenten vooral in de manier waarop zij medewerkers motiveren, beslissingen nemen en conflicten aanpakken. Hoewel het doel vaak hetzelfde is, namelijk samenwerking en betrokkenheid bevorderen, verschillende aanpakken aanzienlijk.

4.3 Analyse van zes leiderschapsstijlen (Goleman)

In dit onderdeel wordt bekeken hoe de eerder besproken EQ-componenten uit sectie 4.2 zich vertalen naar concreet leiderschapsgedrag van de respondenten. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van zes leiderschapsstijlen van Goleman (2000): dwingend, visionair, verbindend, democratisch, richtinggevend en coachend. Deze stijlen werden niet rechtstreeks bevraagd, maar afgeleid uit antwoorden over communicatie, motivatie, besluitvorming, conflicthantering en dagelijkse aansturing. Omdat respondenten verschillende stijlen combineren, wordt per respondent gefocust op de twee meest dominante stijlen.



Figuur 4: Dominante en secundaire leiderschapsstijl per respondent

4.3.1 Leiderschapsstijlen per respondent

Bij R1 zijn vooral dwingende als coachende stijl zichtbaar. Hij is ervan overtuigd dat medewerkers hun kennis kunnen ontwikkelen en besteedt daarom veel aandacht en tijd aan begeleiding, maar behoudt ook sterke controle over communicatie en besluitvorming. R2 combineert een verbindende met coachende stijl, terwijl bij R3 coachende en democratische stijl domineren; fouten zijn leerkansen en zijn bijnaam "Chief Happiness Officer" illustreert zijn coachend-democratische profiel. R4 vertoont vooral democratische en verbindende stijl. Zij omschrijft haar leiderschap als "collaborative", hecht veel belang aan samenwerking en betreft medewerkers actief bij beslissingen, al maakt haar sterke betrokkenheid het soms moeilijk afstand te nemen. Bij R5 komen vooral richtinggevend en dwingend leiderschap naar voren: hij geeft veel vrijheid, maar verwacht duidelijke resultaten en trekt grenzen bij herhaalde fouten. R6 combineert verbinding met visionaire stijl en wil vooral "lead by example". Bij R7, ten slotte, vormt democratische en coachende stijl de kern.

4.4.3 Verschil tussen beide dimensies

De resultaten tonen een duidelijk verschil tussen beide dimensies. Terwijl de respondenten op de communicatiedimensie sterk naar elkaar toegroeien, blijft er op de dimensie hiërarchie meer variatie bestaan. De respondenten vertonen dus meer overeenkomst in hun communicatiestijl dan in hun visie op machtsverhoudingen.

5. DISCUSSIE

5.1 Emotionele intelligentie, leiderschap en cultuur

De resultaten bevestigen de centrale rol van emotionele intelligentie binnen leiderschap. In lijn met Goleman (1998) komt EQ bij de respondenten niet zozeer naar voren door het benadrukken van sterktes, maar eerder door zelfreflectie, het erkennen van fouten en het bewust omgaan met emoties. Zelfbewustzijn en zelfmanagement blijken daarbij nauw met elkaar verbonden te zijn: respondenten herkennen allemaal hun emoties, maar creëren ook bewust afstand tussen emotie en reactie voordat zij gaan handelen.

De resultaten tonen ook aan dat geen enkele respondent vanuit één vaste leiderschapsstijl handelt. In lijn met wat Goleman (2000) zegt, combineren de leidinggevers hier ook verschillende stijlen, afhankelijk van de situatie, de medewerker of de uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd. Vooral coachende, verbindende en democratische elementen komen daarbij vaak naar voren. Opvallend is dat respondenten die sterk inzetten op empathie, actief luisteren en het begrijpen van anderen, vaker een relationele leiderschapsstijl hanteren. Dit wijst erop dat EQ niet alleen zichtbaar is in de manier waarop leidinggevers naar mensen kijken, maar ook in de manier waarop zij hun leiderschap invullen.

Uit de resultaten blijkt bovendien dat leiderschap sterk wordt beïnvloed door de culturele context. Ondanks verschillen in nationaliteit, sector en leiderschapsstijl vertonen de respondenten opvallend veel gelijkenissen, vooral op gebied van communicatie. Dit lijkt erop te wijzen dat de Thaise context een belangrijke rol speelt in de manier waarop leiders hun emotionele en sociale vaardigheden toepassen. Opmerkelijk daarbij is dat de communicatie van de respondenten sterker naar elkaar toe groeit dan andere aspecten van hun leiderschap. Waarom dit zo is, wordt verder besproken in de volgende paragraaf.

5.2 De culturele pull: cultuur stuurt communicatie sterker dan structuur

Een van de meest opvallende bevindingen van dit onderzoek is dat de respondenten, ondanks hun verschillen in nationaliteit, sectoren en leiderschapsstijlen, een vergelijkbare communicatiestijl ontwikkelen. Vrijwel alle respondenten positioneren zich aan de indirecte zijde van het Meyer-kwadrant (grafiek 1). Dit sluit aan bij Meyer, die Thailand beschrijft als een high-contextcultuur waarin boodschappen vaak impliciet worden gecommuniceerd en harmonie een belangrijke maatschappelijke waarde vormt.

De resultaten suggereren dat leidinggevers zich geleidelijk aanpassen aan deze lokale communicatienormen. In deze studie wordt dit omschreven als een *culturele pull*: een proces waarbij de culturele context leidinggevers als het ware in een bepaalde communicatieve

richting trekt, dit ongeacht hun eigen culturele achtergrond. Hoewel de respondenten uiteenlopende professionele en persoonlijke achtergronden hebben, ontwikkelen zij na verloop van tijd een meer indirecte communicatiestijl.

Een eerste verklaring is het belang van gezichtsverlies of *losing face*. In de Thaise cultuur worden respect, waardigheid en harmonie gewaardeerd. Zo worden situaties waarin iemand publiekelijk bekritiseerd of gecorrigeerd wordt zoveel mogelijk vermeden. Gevoelige boodschappen worden daardoor op een voorzichtiger en indirecter manier gecommuniceerd.

Daarnaast speelt het concept *jai yen* (ใจเย็น), letterlijk vertaald “een koel hart”, een belangrijke rol. Kalmte, geduld en emotionele zelfcontrole worden sterk gewaardeerd. Openlijke frustraties, conflicten en confrontaties worden vaak vermeden omdat ze de harmonie binnen de groep kunnen verstoren. Dit versterkt de indirecte communicatiestijl.

Ook *krengjai* (เกรงใจ), een vorm van respectvolle terughoudendheid waarbij men anderen niet wil belasten of in een ongemakkelijke positie wil brengen, iets dat ook sterk invloed heeft op de communicatiestijl. Tot slot is Thailand een typische hoge-contextcultuur, waarin de betekenis van een boodschap niet alleen in de woorden zelf zit, maar ook in de context, de relatie tussen de gesprekspartners en non-verbale signalen.

Opvallend is echter dat deze convergentie zich vooral voordoet op het vlak van communicatie. Op de dimensie van hiërarchie blijven duidelijke verschillen bestaan tussen de respondenten. Sommige leidinggevendenden, zoals R1, hanteren een eerder hiërarchische aanpak, terwijl anderen, zoals R7, bewust kiezen voor een meer egalitaire stijl. Dit toont aan dat de culturele context een sterkere invloed uitoefent op de manier waarop leidinggevendenden communiceren dan op de manier waarop zij macht, verantwoordelijkheid en besluitvorming organiseren. Terwijl communicatie zich relatief sterk lijkt aan te passen aan lokale culturele verwachtingen, blijft er binnen leiderschapsstructuren meer ruimte voor persoonlijke overtuigingen, professionele ervaringen en individuele voorkeuren van de leidinggevendenden.

5.3 Cultuur als leerproces: inzichten uit de cross-case analyse

De cross-case analyse laat zien dat cultuur een belangrijke invloed heeft op leiderschap, maar niet volledig bepaalt hoe leidinggevendenden hun rol invullen.

Een eerste opvallende vergelijking is die tussen R1 en R7. Beide werken in Thailand en leiden organisaties van vergelijkbare omvang en sector. Toch hanteren zij een totaal verschillende visie op hiërarchie en manier van leidinggeven. R1 positioneert zich duidelijk als centraal aanspreekpunt binnen de organisatie en behoudt sterke controle over communicatie en besluitvorming. Terwijl R7 bewust kiest voor een egalitaire aanpak waarbij medewerkers actief worden betrokken bij beslissingen. Ondanks deze verschillen functioneren beide succesvol binnen dezelfde culturele context. Dit wijst erop dat cultuur niet noodzakelijk bepaalt hoe leiders hun organisatie structureren, maar wel invloed heeft op de manier waarop zij binnen die structuur communiceren.

Ook de vergelijking tussen R4 en R5 levert een interessant inzicht op. Beide respondenten hebben een Nederlands-Thaise achtergrond, maar beschrijven hun relatie met de Thaise werkcultuur op een verschillende manier. R5 ziet zijn biculturele achtergrond als een voordeel

en werft bewust vooral medewerkers aan die zowel de Thaise als de westerse cultuur begrijpen. R4 geeft daarentegen aan dat ook zij na haar terugkeer naar Thailand tijd nodig had om zich opnieuw aan te passen aan de lokale werkcultuur. Dit toont aan dat culturele afkomst op zichzelf geen garantie biedt voor culturele competentie of het direct begrijpen van die culturele waarden en normen. Dit bevestigt nog eens dat cultureel begrip vooral ontstaat door ervaring, interactie en voortdurende aanpassing.

De ervaringen van R3 versterken dit beeld. Hij geeft aan dat een heel directe en confronterende communicatiestijl, die in Nederland vaak wordt gezien als eerlijk en efficiënt, in Thailand al snel als ongeleefd of respectloos kan worden ervaren. Volgens hem kan het openlijk bekritisieren van medewerkers of iemand rechtstreeks op fouten wijzen, leiden tot frustraties en weerstand. Daarnaast benadrukt hij dat Nederlandse directheid niet één op één kan worden toegepast in Thailand. Leidinggevers moeten rekening houden met andere verwachtingen rond communicatie en feedback en om effectief te kunnen functioneren binnen deze culturele context. Tegelijk beschouwt hij hiërarchie niet als iets negatiefs, maar eerder als een manier om duidelijkheid te creëren over rollen en verantwoordelijkheden. Zijn ervaringen tonen aan dat succesvol leiderschap in multiculturele contexten minder afhangt van een specifieke leiderschapsstijl en meer van het vermogen om de culturele omgeving te begrijpen en het eigen gedrag hierop af te stemmen.

6. CONCLUSIE

6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

Dit onderzoek ging na hoe leidinggevers van bedrijven die zijn aangesloten bij de NTCC hun emotionele intelligentie toepassen binnen multiculturele teams. De resultaten tonen aan dat EQ een belangrijke rol speelt in hun dagelijks leiderschap en zich vooral uit in zelfreflectie, emotionele zelfbeheersing, empathie en het bewust afstemmen van gedrag op anderen.

De vier EQ-componenten van Goleman kwamen bij alle respondenten naar voren, maar uitte zich vooral in zelfreflectie, het bewust reguleren van emoties en het erkennen van eigen beperkingen. Daarnaast blijkt dat geen enkele respondent één vaste leiderschapsstijl hanteert. In plaats daarvan combineren de leidinggevers verschillende stijlen afhankelijk van de situatie, waarbij vooral coachende, verbindende en democratische elementen regelmatig terugkeren.

Tegelijk blijkt dat leiderschap niet los kan worden gezien van de culturele context. Ondanks verschillen in nationaliteit, sector en leiderschapsstijl ontwikkelen de respondenten een vergelijkbaar aspect, namelijk een meer indirecte communicatiestijl. Hun visie op hiërarchie en besluitvorming blijft daarentegen sterk verbonden met persoonlijke voorkeuren en ervaringen. Dit toont aan dat de Thaise context een grotere invloed heeft op communicatie dan op de manier waarop leiders hun organisatie structureren.

De onderzoeksvraag kan daarom als volgt worden beantwoord: NTCC-leidinggevers passen hun emotionele intelligentie toe via een combinatie van emotioneel bewustzijn, flexibel leiderschap en culturele aanpassing met vooral aandacht voor de communicatiestijl.

Emotionele intelligentie helpt hen om hun gedrag af te stemmen op zowel individuele medewerkers als de bredere culturele omgeving waarin zij actief zijn.

6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

1. **Blijf investeren in emotionele intelligentie.** De resultaten tonen aan dat emotionele intelligentie een belangrijke rol speelt binnen multicultureel leiderschap. Omdat EQ ontwikkeld kan worden, is het waardevol dat leidinggevendenden bewust blijven werken aan zelfreflectie, het vragen van feedback, actief luisteren en het versterken van empathische vaardigheden.
2. **Ontwikkel culturele sensitiviteit.** Succesvol leiderschap in multiculturele teams vraagt niet alleen vakkennis, maar ook inzicht in culturele verschillen. Leidinggevendenden doen er goed aan zich te verdiepen in lokale waarden, communicatiestijlen en verwachtingen om misverstanden en spanningen te beperken.
3. **Pas de communicatiestijl aan de lokale context aan.** De resultaten tonen aan dat een directe communicatiestijl niet altijd effectief is binnen de Thaise context. Het bewust afstemmen van communicatie op de culturele omgeving kan bijdragen aan betere samenwerking en wederzijds begrip.
4. **Stimuleer kennisdeling rond multicultureel leiderschap.** De NTCC kan als kennis- en netwerkplatform een belangrijke rol spelen door evenementen, workshops en ervaringsuitwisselingen te organiseren. Op die manier kunnen leden leren van elkaars ervaringen en inzichten rond leiderschap in multiculturele teams.

6.3 Beperkingen en verder onderzoek

Dit onderzoek kent enkele beperkingen. Ten eerste is het aantal respondenten beperkt tot zeven leidinggevendenden, waardoor de resultaten niet kunnen worden veralgemeend naar alle internationale bedrijven in Thailand. Daarnaast werd uitsluitend het perspectief van leidinggevendenden onderzocht. De ervaringen van medewerkers werden niet meegenomen. Verder onderzoek zou kunnen nagaan hoe medewerkers het leiderschap van deze leidinggevendenden ervaren en in welke mate hun percepties overeenkomen met die van de leidinggevendenden zelf.

7. BIBLIOGRAFIE

- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg, & S. B. Kaufman, *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 582–602). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Supplement of Suppl.), 13–25. Opgehaald van Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Bratianu, C., & Paiuc, D. (2025). Emotional and cultural intelligence impact on multicultural leadership. In C. & Bratianu, *Emotional intelligence and networking competencies: Implications for effective leadership*. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Deloitte. (2016). *Six signature traits of inclusive leadership*. Opgehaald van Deloitte Insights: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
- Eckstein, B. (z.d.). Daniel Goleman's Four Human Domains Model of Emotional Intelligence (EQ). *Brenda Eckstein International*.
- European Labour Authority, D.-G. f. (2024, april 19). *The rise of multicultural teams: How to ensure they are successful*. Opgehaald van EURES: https://eures.europa.eu/rise-multicultural-teams-how-ensure-they-are-successful-2024-04-19_en
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 93–102. Opgehaald van <https://hbr.org/>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. Opgehaald van
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*(3), pp. 185–211.
- McKinsey. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Meyer, E. (2014). Chapter 1: Listening to the Air: Communicating Across Cultures. In *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business* (pp. 23–39). New York, NY: PublicAffairs.
- Meyer, E. (2014). Chapter 4: How Much Respect Do You Want? . In E. Meyer, *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business* (pp. 71 - 86). New York, NY: PublicAffairs.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York, NY: PublicAffairs.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. In P. G. Northouse, *Leadership: Theory and practice* (pp. 1-7). Western Michigan University: SAGE Publications.
- Sales Managers Corner . ((2024, March 18). *Emotional intelligence – the secret sauce of sales*. Opgehaald van Sales Managers Corner: <https://salesmanagerscorner.com/emotional-intelligence-the-secret-sauce-of-sales/>

Yulk, G. A. (2013). Leadership in organizations (7th ed.). In G. A. Yulk, *Leadership in organizations* (7th ed.). (pp. 23-24). Pearson.

8. BIJLAGEN

Bijlage 1 – Interviewleidraad

Bijlage 2 - Overzicht antwoorden van de respondenten

Bijlage 3 – Overzicht Respondenten

Bijlage 4 - Verzameling Resultaten uit de interviews (*OneDrive*)

Bijlage 5 - karakter sheet