

INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

Grote leiders laten ons niet onberoerd. Ze wekken onze passie en brengen het beste in ons boven. Als we proberen te verklaren waarom ze zo effectief zijn, praten we over strategie, visie of sterke ideeën. Maar de werkelijkheid is veel primairder: groot leiderschap is gebaseerd op emotie. De primaire taak van de leider is om zich te bekommeren om de emoties van zijn mensen. Dat is de reden dat emotionele intelligentie van zo'n groot belang is voor het succes van een leider: primair leiderschap vereist dat we de emotionele intelligentie in stelling brengen.



'Het nieuwe leiderschap' boek van Daniel Goleman draait om de vraag: Hoe kan een leider temidden van chaos en turbulentie zijn werk goed blijven doen, anderen inspireren en de loyaliteit en creativiteit bevorderen? Emotiebeheer is het meest primaire aspect van leidinggeven. Wie in voor- en tegenpoed de emoties door steun, oprechtheid en empathie positief weet te sturen, haalt het beste uit iedereen naar boven. Dit noemt Goleman resonantie. De tegenpool, dissonantie, roept apathie, cynisme en disfunctionaliteit op; dissonantie slurpt de energie op die in de werkprestatie zou moeten opgaan. Emoties en sfeer bepalen 20 tot 30% van de effectiviteit van het werk.

De vier E.I.-domeinen zelfinzicht, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en relatie management hangen met elkaar samen. Zij bestaan uit een set van achttien vaardigheden die nodig zijn om resonantie te scheppen. Die vaardigheden zijn volgens Goleman aan te leren. Zelfinzicht is de bron van zelfmanagement, de beheersing van negatieve emoties en gerichte energie. Sociaal bewustzijn, inlevingsvermogen, stoelt op zelfmanagement en helpt beslissingen te nemen waarvoor draagvlak bestaat. Deze drie domeinen vormen met elkaar het relatief management: de overtuigingskracht om mensen in de juiste richting te sturen.

Goleman onderscheidt zes leiderschapstijlen. De eerste vier, visionair, begeleidend, gelijkwaardig en democratisch leiderschap, hebben een positieve uitwerking op sfeer en klimaat en daarmee op prestaties, omdat er resonantie is. De vijfde en zesde, tempoaanjagend en autoritair leiderschap, zijn slechts zeer zelden effectief en resulteren doorgaans

in dissonantie. De sleutel tot effectiviteit ligt in stijlflexibiliteit: de juiste stijl op het juiste moment. De stijlen zijn niet nieuw, Golemans toegevoegde waarde is dat hij de invloed van de onderliggende E.I.-vaardigheden op de verschillende stijlen uitwerkt en aangeeft wanneer een stijl effectief is.

Het tweede deel gaat over het kweken van emotioneel intelligente leiders. 'Leiders worden niet geboren, maar gemaakt', is het motto in dit deel. Effectiviteit begint met zelfinzicht en zelfinzicht begint met feedback. Wie wil veranderen, kan veranderen. De motivatie tot veranderen begint met zicht op het ideale zelf. Dan volgt inzicht in het werkelijke zelf, de eigen sterkten en zwakten, met behulp van feedback. Een realistisch actieplan, het oefenen van nieuwe vaardigheden en de steun van betrouwbare anderen door netwerken, intervisie of supervisie, maken de ontwikkeling af.

Deel 3 gaat over het kweken van emotioneel intelligente bedrijven. Voor teams verlopen die fasen in omgekeerde volgorde: van zicht op de realiteit naar ideaalbeeld. Het werk van de leider bestaat eruit de collectieve gevoelens en de disfunctionele groepsnormen, de subcultuur, binnen het team in te schatten en teamleden te leren hoe de onderliggende dissonantie te herkennen. Pas als een team inzicht heeft in de eigen emotionele realiteit is het toe aan veranderen.

Goleman bewijst met dit boek dat het fenomeen 'emotionele intelligentie' volwassen is geworden. E.I. is onmisbaar voor elke manager om te kunnen sturen op resultaat én op competentieontwikkeling. Hij spitst het terecht toe op leiderschap, maar

E.I. is vooral een holistisch kenmerk van persoonlijke groei. Veel van zijn conclusies over effectief leiderschap, cultuur en invloed kom ik tegen bij andere grootmeesters zoals Reddin, Schein, Leary en Argyris. Maar Goleman onderbouwt zijn visie ook nog eens met empirisch en neurologisch onderzoek. Hij slaagt erin zijn boodschap toegankelijk en levendig over het voetlicht te brengen; theorie, illustraties en praktische adviezen wisselen elkaar af zonder te vervallen in het niveau van 'do's en don'ts'. Wie met blijvend succes een organisatie de toekomst in wil leiden, kan niet meer om emotionele intelligentie heen. Om met zijn eigen woorden te spreken: 'Nu meer dan ooit'.



Het nieuwe leiderschap
Auteur: Daniel Goleman, Richard Boyatzis
Uitgeverij Contact / 4e druk /
Verschijningsjaar 2008
ISBN-13: 9789025418144

Auteur: Richard Austie

Socrates Sales & Management Trainingen
www.socrates-trainingen.nl

Nyenrode Sales Leadership Masterclass
www.nyenrode.nl/slm