

The effect of charisma on leader effectiveness

Debbie Hemmink

University of Twente,
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

Abstract

This study aimed to measure the expressions of charisma of the leader on the leader effectiveness. The goal of this study was to examine whether differences in the content of charismatic leadership could explain high vs. low leader effectiveness. The leaders and followers are employed by a large Dutch public-sector organization. During regular staff meetings 20 leaders ($n=20$) were filmed and their verbal behavior was reliably coded by two independent raters with a detailed behavioral observation scheme. This scheme was based on an extensive literature review on charisma. Expert performance ratings were used to divide the 20 leaders in effective leaders ($n=10$) and less effective leaders ($n=10$). The results showed that there is no significant difference in the use of evaluative statements by effective and less effective leaders. However the percentages are stating that effective leaders use more positive evaluative statements in comparison with less effective leaders. Based on the verbal strategies a significant relationship is shown between the use of hedges and effective leaders. In the discussion practical implications and limitations of this study are discussed and suggestions are offered for improving research on charismatic leadership.

Supervisors: Drs. A.M.G.M. Hoogeboom
Prof. Dr. C.P.M. Wilderom

Keywords: effective leadership; charisma; idealized influence, verbal behavior; video-based study.

Table of content

1.	Introduction.....	4
1.1	Purpose of study.....	6
1.2	Outline of the research.....	6
2.	Theoretical Framework	6
2.1	Leadership	6
2.1.1	Transactional leadership	7
2.1.2	Transformational leadership	7
2.2	Charismatic leadership	8
2.2.1	Leadership behaviors and tactics	9
2.2.2	The positive and negative side of charisma	10
2.3	Verbal behavior	12
2.3.1.	Different verbal behaviors.....	13
3.	Method	15
3.1	Research design.....	15
3.1.1	Measuring leader effectiveness	15
3.1.2	Measuring evaluative statements	16
3.1.3	Measuring verbal behavior.....	16
3.2	Selection and sample.....	16
3.3	Measurements	16
3.4	Data collection.....	17
3.4.1	Video Observation Method	17
3.4.2	Transcripts	18
3.5	Data analyses.....	18
4.	Results	19
4.1	Differences in content by idealized influences	19
4.2	Differences in content by verbal behavior	21
5.	Discussion	23
5.1	Discussion	23
5.2	Strengths, Limitations and Future Research	25
5.3	Practical implications.....	25
6.	Conclusion	26
	References.....	28

Appendix A: Codebook verbal behavior.....	36
Appendix B: Transcripts.....	37
Appendix C: Results transcripts evaluative statements	49
Appendix D: Overview of each transcript	51

1. Introduction

Effective leadership has a major impact on an organization's success (Irving and Longbotham, 2007). According to Yukl (2002), is this the reason that there are many leadership studies that examined the relationship between leadership behavior and various indicators of leadership effectiveness in an organization. Also the effect of leader charisma, as subject of behavior, has become more popular in the last 15 years (also referred to as new genre theories; Hannah et al., 2014). It is stated in the literature by many scholars that a leader has to be charismatic to be effective in his or her job (Conger, 1991; Antonakis and Shamir, 2014; Jacquart and Antonakis, 2014). However, there has been a lack of agreement about which behavior categories are meaningful and relevant and do really affect leadership effectiveness. Scholars particularly examined with surveys the link between charismatic behavior and effective leadership but different expressions of charisma on leadership effectiveness has not been mentioned a lot in the literature. As stated in the article of NG and Bradac (1993): 'people are judged by not only what they communicate, but also how they communicate it' (p. 12). Because of the importance of human interaction in organizations and thereby also the way leaders deliver a message, the impact of content and verbal behavior of a leader according to leader effectiveness is high (NG and Bradac, 1993).

There are many charismatic expressions mentioned in the literature. For example a charismatic leader's use of symbolic language, labels, slogans, and metaphors can be examined. Also the use of stories, as well as analogies, contrasts and lists are often used by charismatic leaders to tailor the level of language to the specific audience or to clarify meaning, to inspire or to motivate (Campbell and Willner, 1984; Conger , 1991; Sandberg, 2015). Other charismatic expressions are the use of impression management, the use of articulation, facial expressions, body language and the use of voice who will inspire followers to pursuit a vision (Takala, 2005). Researchers have found that perceptions of leader's charisma and effectiveness are strongly influences by the charismatic leaders' style, in terms of vocal fluency and non-verbal behaviors (Awamleh and Gardner, 1999).

A method that is often used to measure charismatic leadership behavior, which is also based on followers' perceptions, is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ: Avolio and Bass, 1995; Yukl, 1999). The MLQ is a questionnaire that measures charismatic leadership with two dimensions: idealized influence and inspirational motivation. Idealized influence (behavior and attributed), refers to leaders who have high standards of moral and ethical conduct who are held in high personal regard and who engender loyalty from followers. The second dimension, inspirational motivation, refers to leaders with a strong vision for the future based on values and ideals (Bas, 1985). Leader behaviors falling into this dimension include stimulating enthusiasm, building confidence and inspiring followers

using symbolic actions and persuasive language. These first and second dimension are sometimes combined to form a measure of charisma (Bass, 1995). The other dimensions which are not included when assessing charisma but are parts of transformational leadership are; individualized consideration (refers to leader behaviors aimed at recognizing the unique growth and development needs of followers as well as coaching followers and consulting with them) and intellectual stimulation (refers to leaders who challenge organizational norms, encourage divergent thinking and who push followers to develop innovative strategies) (Bono and Judge, 2004; Sandberg, 2015).

However, a lot of researchers are stating that it remains difficult to measure the charismatic behavior and therefore effectiveness of a leader with the MLQ (Bycio, Hackett and Allen, 1995; Carless, 1998a; Yukl, 1998). Since leader behavior is often measured using self-reports or behavioral recall ratings of followers, such as surveys or interviews there can be common methods effects and common score bias (Podsakoff et al., 2003). This can be a problem, because these are the main sources of error and these measurements errors threaten the validity of the research conclusion. It is stated by Yukl (1999), that survey studies are less useful for examining separate effects of charisma. As a measurement tool to decrease these error effects by survey studies, more insights and objective information of charismatic leadership needs to be researched. An example in the literature is coding and observing leaders and followers behavior which will according to Wilderom, Klaster, Ehrenhard and Hicks (2010), lead to a more reliable and detailed approach. In order to code and observe leaders and followers researchers can use video observations. For example in the study of Antonakis et al., (2011) where they used video observations to film the speeches of participants, before and after a training in charismatic leadership. They mentioned that the use of video observations in their research provided more reliable information and reduced an important source of variance and bias.

Studies that use observational studies in the field of effective leadership are very rare, specific the studies that have focused on leadership behavior, such as charismatic behavior, in relation to effectiveness. This is remarkable and an important reason why this study is not only relevant for the academic field but also for leaders in organizations. With this study, organizations can gain insights in the behavioral elements of charisma which they can use as input for leader development programs. Besides the organizations also leaders can learn to be more charismatic due to the video observations. It is suggested in the study of Antonakis et al., (2011) that charisma can be taught and individuals can behave more charismatically and thereby be more effective long-term and effect leader outcomes.

1.1 Purpose of study

The aim of this study is to contribute to the existing leadership theories by examining the differences in behavioral charismatic content between an effective and less effective leader in a large public organization. Specifically, this study will analyze the differences in content in idealized influence behaviors and verbal strategies, by analyzing transcripts of video-coded data. By making use of inter-reliable video-coded data this study distinguishes itself from previous studies that solely relied on a survey-only measurement approach. The central research question of this study is as follows: *“To what extent is there a difference in content between highly and less effective leaders?*

1.2 Outline of the research

This report starts with a theoretical framework in section two, focusing on charismatic leadership as component of the Full-Range Leadership Theory. Also the leadership behaviors/tactics and the positive and negative effects of charisma are mentioned. Section three will provide more information about the methods used. In this section more information about the research design, selection and sample, measurements, data collection and data analyses are mentioned. Afterwards, the results will be discussed derived from the data. Finally, the last section, will show the conclusion and discussion of this study and presenting the key findings followed by the strengths, and limitations. Also recommendations for future research and practical implications are made before presenting our final conclusions.

2. Theoretical Framework

This section will provide a theoretical framework on the two main subjects of this research; effective leadership and charisma. In the first section the different leadership styles are mentioned and their influence on effective leadership. Section 2.2 will provide more information about charismatic leadership. In this section the behaviors and tactics for charismatic leadership and also the positive and negative sides of charisma will be discussed. Section 2.3 will provide an overview of the most important verbal behaviors and the specific verbal behaviors examined in this study.

2.1 Leadership

According to Bono and Judge (2004), there are two main types of leadership styles that are most used in the leadership literature namely: transactional and transformational leadership. First, an explanation of these styles (also referred to as the Full-Range Leadership Theory: FRLT) will be given. Then, as an element of the FRLT the charismatic leadership style will be discussed.

2.1.1 Transactional leadership

Transactional leadership involves exchange process which can lead to follower compliance with leader request, but is not likely to generate commitment to task objectives and enthusiasm. The transactional leadership style is more focused on structure, role expectations and possibilities to reward the staff (Bono and Judge, 2004). An important criterion is that every effort has to be rewarded, as you will not get anything from anybody, if you do not give something in exchange (Burns, 1978; Avolio and Bass, 1995; Bycio et al., 1995). The most important components of transactional leadership involves; contingent reward, active management by exception and passive management by exception. But the primary influence is, according to Yukl (1998), instrumental compliance. There is a relationship between transactional leadership and effectiveness because according to Yukl (1998) and Bono and Judge (2004) are both transformational and transactional leadership behaviors necessary, in order for a leader to be effective.

However, as mentioned earlier, a lot of researchers are stating that it stays difficult to measure the effectiveness of a leader with the MLQ (Bycio, Hackett and Allen, 1995; Carless, 1998a; Yukl, 1998). Most researchers evaluate leadership effectiveness in terms of the consequences of the leader's actions for followers and other organization stakeholders. Different measurement and many types of outcomes have been used. According to Yukl (1998), the most used measure of the leader effectiveness is the extent to which the leader's unit performs its tasks successfully and attains its goals. Also, the attitude of the followers towards the leader, is another common indicator of leader effectiveness according to Yukl (1998).

2.1.2 Transformational leadership

Transformational leadership differs from traditional leadership styles as it is more about emphasizing change and envisioning (Eisenbeiß and Boerner, 2011). With transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty and respect toward the leader (Hackman, 2002). According to Bass (1985, 1996) and Carter et al., (2012) the leader motivates followers by making them more aware of the importance of task outcomes, inducing followers to transcend their own self-interest for the sake of the team and activating their higher-order needs. Also take transformational leaders according to Avolio and Bass (1995), calculated risks to proactively seize opportunities and solve organizational problems. Researchers have found a significant improve in follower's as well as group's performance when they work under transformational leaders (Howell and Avolio, 1993; Lowe et al., 1996; Carter et al., 2012; Singh and Krishnan, 2014). So, it can be stated that there is a positive relationship between transformational leadership and effectiveness. This has been replicated for many leaders at different levels of authority, in different types of organizations and in several different countries (Bass, 1997;

Bass et al., 2003; Lowe et al., 1996; Carter et al., 2012). The reason for this relationship can be explained by the four components that are important and highly valued in transformational leadership namely; idealized influence, individualized considerations, inspirational motivation and intellectual stimulation (Carter et al., 2012; Sandberg, 2015). These components are the basis for an interactive process between leader, followers and the situation (Yukl, 1998) and plays a large role in creating a compelling direction and the provision of expert coaching. It is stated in the literature by both empirical and meta-analytic studies that followers working with transformational leaders are more satisfied, involved, empowered, motivated, trusted and committed to their organizations and demonstrate fewer withdrawal behaviors (Bass et al., 2003; Sandberg, 2015). These aspect are, according to Hackman (2002), necessary in order for a leader to be effective.

According to House and Shamir (1993) is the charismatic leadership style comparable and equivalent to the transformational leadership style. However, the assumption of equivalency has been challenged by scholars. They view transformational and charismatic leadership as distinct but partially overlapping behaviors (Yukl, 1999). It is stated by Bass (1985) and Bycio et al., (1995) that charisma is a necessary component of transformational leadership, but a leader can be charismatic without being transformational. Other researches are stating that leaders can be transformational without being charismatic (Howell and Avolio, 1993).

2. 2 Charismatic leadership

Across the years, the ways to exercise power and being charismatic have inspired the human mind (Sandberg, 2015). Charisma is a topic that has a growing popularity nowadays, but started to be known a lot of years ago. According to Max Weber, (1921) the concept of the “charismatic leader” deals with leaders who have considerable emotional appeal to followers and a great hold over them through an identification process. He is stating that charisma refers to a quality which usually seen to be possessed by a leader and results in followers who accept and follow the leader. Without their responsiveness, charisma is hollow. Burns (1978) is looking at charisma from a political science perspective. He proposed that charisma is a related concept of the “transformational leader”. More recently also Eisenbeiß and Boerner (2011) are in support of this perspective. Charismatic leaders strive to go beyond the expected behavior and bring a certain change in followers (Burns, 1978; Eisenbeiß and Boerner, 2011; Sandberg, 2015). This change will, according to Sandberg (2015), create a climate for exceptional follower performance. Takala (2005) is stating that charisma is based on the aura of the exceptional quality of a leader and thus can be seen as ‘irrational’. Also according to Connely and Gooty (2015) and Takala and Kemppainen (2007) can charisma be seen as ‘irrational’, because charisma is largely based on emotions. *‘It works between the leader and the followers, it is not based on authority’*

of the leader given to him only because his or her overwhelming knowledge or experience but more based on the personal features of the leader' (Takala and Kemppainen, 2007, p. 117). According to Kirkpatrick and Locke (1996) the core aspects of charismatic leadership are vision, vision implementation through task cues, and communication style.

There is much discussion by scholars about the definition of charisma, and much of the definition of charisma comes down to the societal situation in which it emerges, rather than the actual individual. According to Sandberg (2015), there is no doubt that some people are more effective at mobilizing others; and this attribute seems to be inexplicable, often described as supernatural. Nevertheless, '*a charismatic personality is not all that is needed; a leader without a cause, and without followers, is no leader at all*' (Sandberg, 2015 p. 12). Despite the different definitions and concepts of charismatic leadership relatively little attention has been paid to the specific differences in content of a charismatic leader and a non-charismatic leader (Mio et al., 2005).

2.2.1 Leadership behaviors and tactics

Leader attributes that differentiate charismatic leaders from less charismatic leaders are identified by Robbins (1992) as self-confidence, complete confidence in their judgment and ability, a vision, idealized goal that proposes a future better than the status quo, strong convictions in that vision, willingness to take high risks and engage in self-sacrifice to achieve their vision, behavior out of the ordinary as well as radical change taking instead of caretakers of the status quo. A charismatic leader transforms the needs, values, preferences, desires and aspirations of followers from their individual interests to collective interests, so that followers become highly committed to the mission of the leader and are prepared to make sacrifices in the mission (Steyreyr, 1998). According to Yukl (1998, p. 244) the leadership behaviors that influences the attitudes and behavior of followers include: (1) articulating an appealing vision; (2) using strong, expressive forms of communication when articulating the vision; (3) taking personal risks and making self-sacrifices to attain the vision; (4) communicating high expectations; (5) expressing confidence in followers; (6) role modeling of behaviors consistent with the vision; (7) managing follower impressions of the leader; (8) building identification with the group or organization; and (9) empowering followers. According to Takala (1997) and Antonakis et al., (2011) effective leaders create a vision, articulate the vision, passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion. The creation of a vision is often viewed as a starting point for leader efforts to transform followers, groups, or organizations (Awamleh and Gardner, 1999; Sandberg, 2015). As used by Conger and Kanungo (1987) the word 'vision' refers to some idealized goal that the leader wants the organization to achieve in the future. In this study the perspective shared by scholars (Conger, 1989; Holladay and Coombs, 1993) is adopted who are divided visionary behavior in two

stages; (1) creation of the vision; and (2) communication of the vision to followers and other audience. These visionary behaviors are also used for the content of the effective leaders and less effective leaders in this study.

Several researchers have discussed the role of the ‘charismatic leadership tactics’ (Shamir, 1994; Mio et al., 2005; Antonakis et al., 2011). For instance, Conger and Kanungo (1987) are stating in their article that charismatic leaders make extensive use of articulation and impression management skills. Some examples of these skills are, according to Shamir (1994) and Shamir, Zakay, Breinin and Popper (1998) charismatic leader’s use of symbolic language, labels, slogans, and metaphors. Also the use of stories, as well as analogies, contrasts and lists are often used by charismatic leaders to tailor the level of language to the specific audience or to clarify meaning, to inspire, or to motivate (Campbell and Willner, 1984; Conger, 1991). Because charismatic leaders affect their followers through the message they deliver (Shamir et al., 1998), they do use specific strategies in terms of what they say and how they say it. Charismatic leaders create emotional links with their followers; state their moral conviction; sort wrong from right; communicate high and ambitious goals as well as confidence that these can be achieved and they do this using rich but simple descriptions that trigger a vivid vision (Antonakis and Shamir, 2014; Shamir et al., 1998). Charismatic leaders engage in impression management skills (verbal and non-verbal) in order to support their image of competence, followers to believe them and thus, a growing faith in the charismatic leaders. So the use of impression management and also the use of articulation, facial expressions, body language and the use of voice will inspire followers to pursue a vision (Takala, 2005). Researchers have found that perceptions of leader charisma and effectiveness are strongly influenced by the charismatic leaders’ style, in terms of vocal fluency and non-verbal behaviors (Awamleh and Gardner, 1999). These charismatic tactics mentioned above have strong effects on many outcomes, such as trust in the leader and affect for the leader (Antonakis et al., 2011).

2.2.2 The positive and negative side of charisma

The vision, use of impression management skills and other leadership tactics to inspire their followers into action, largely make up a leaders charismatic leadership style (Conger and Kanungo, 1998; Sandberg, 2015). However, some of these leaders have proven themselves to be more dictators than leaders, with examples such as Adolph Hitler and Benito Mussolini (Bass, 1985; Sandberg, 2015). That is the reason why charisma is often couched in terms of a ‘positive’ and ‘negative’ side of leadership.

The positive side of charisma are leaders who have a socialized power orientation and seek to instill devotion to ideology more than devotion to themselves. They emphasize internalization rather than personal identification. Information is shared openly and participation in decisions is encouraged (Yukl, 1998). Because charismatic leaders are highly influential, they do effect organizational outcomes. It is

shown that charisma matters most for firm performance in conditions of perceived environmental turbulence (Feigon et al., 2001; Sandberg, 2015); thus, the charismatic leader is seen as a savior for an organization operating in a risky environment. So when a leader is acting unselfish and has sacrificing features this can lead to desired and admirable outcomes (Takala, 1997).

However, beside the positive side of charisma, there is also a negative side of charisma, which inclusion qualities such as narcissism, manipulation, alienation of people and defensiveness (Yukl, 1989; Samnani, 2013; Sandberg, 2015). These negative characteristics have according to Yukl (1998), a personalized power orientation, seek to instill devotion to themselves more than to ideals and may use ideological appeals but merely as means to gain power. They seek to dominate and subjugate followers by keeping them weak and dependent on the leader. Scientist have mentioned these negative effects of charisma the “dark site” of charisma (Conger, 1989; Conger and Kanungo, 1998 House and Howell, 1992), which is according to Takala (2005) a very dangerous phenomenon. This is because charismatic leadership processes might leave space to persuasion and manipulation in communication between leaders and followers. Charisma can be seen as a politically dubious characteristic of an individual and the psychological mechanism which lead to the emergence of charismatic leaders and their attraction to the followers. For instance, destructive charismatic leaders like Hitler, and their impact on the society (Conger et al., 1990). They often use propaganda, which means (in general) to disseminate or promote particular ideas, which are not good for the greater good. With propaganda they shape perception, manipulate cognitions and direct behavior to achieve a response that furthers the desired intent of the propagandist (Conger et al., 1990). This shows that charisma can serve not only the personal interests of the leader but also the larger society. Selfishness and narcissism of a charismatic leader can come together and lead to undesired consequences (Robbins, 1992; Sandberg, 2015).

It is mentioned in the literature that the positive and negative side of charismatic leadership can discriminate by whether a leader’s goals are either self-serving or altruistic, social or collective goals (Conger and Kanungo, 1989). A leader who has a lot of followers who feel identification with the leader and the leader’s goals and vision, can be exploited by the leader for his or her own personal goals. So those qualities that can make a charismatic leader great are the same qualities that can lead to unethical leadership (Howell and Avolio, 1992). Although, the charismatic leadership style often supports effective and positive leadership, it always has the potential to be unethical and lacking in integrity (Robbins, 1992; Sandberg, 2015).

All mentioned above adds to the confusion about what is considered positive or negative charisma and how it can be measured. Still, charisma and charismatic leadership are present and continue to

transform lives and societies (Sandberg, 2015). One way to measure the differences between positive or negative charisma can be to observe the ‘actual’ behavior such as the actions of the leader. Another way is to measure the content and verbal strategies the leader is using (Schindler and Bickart, 2012). This content-versus-style distinction is well established in the field of communication research (e.g., Norton, 1978). For the purpose of this study, we define the content by the transcripts made of the parts where the leader speaks of the future vision in video-recorded staff meetings. Specifically, we will look at the differences in positive and negative idealized influence statements shown by the leaders. This led to the following two hypotheses:

H1: Highly effective leaders display idealized influence statements which will be more positive in comparison with less effective leaders.

H2: Highly effective leaders display idealized influence statements which will be less negative in comparison with less effective leaders.

2.3 Verbal behavior

A leader’s style involves the choice of words the leader uses to express information. Because charismatic leaders affect their followers through the messages they deliver (Shamir et al., 1998; Sandberg, 2015), they do use specific verbal behavior in terms of what they say and how they say it. Examples of these strategies are according to Shamir (1994) and Shamir, Zakay, Breinin and Popper, (1998) the charismatic leader’s use of symbolic language, labels, slogans, and metaphors. Also the use of articulations and the use of voice are examples of how effective leaders will inspire followers to pursue a vision, clarify meaning, to inspire or to motivate (Takala, 2005; Jackob et al., 2011). According to Cesario and Higgins, (2008) the way in which someone speaks, affects not only their credibility and how much they are liked, but also their ability to persuade. The variety of the voice or whether or not the content is put across smoothly and fluently is highly correlated with the persuasiveness of the message. ‘No fluencies, hesitations and monotonous messages on the other hand, are likely to undermine the persuasiveness of the message’ (Jackob et al., 2011, p. 248). Also in the study of O’Barr (1982) the “powerless” messages were characterized by the frequent use of: (a) nonverbal hesitations; (b) verbal hesitations; (c) deictic phrases; (d) formal language; (e) tag questions ; (f) hedges; and (g) superlative words. On the other hand, high-status speakers were characterized largely by the absence of these speech markers. O’Barr (1982) called this speaking style powerful language (Areni and Sparks, 2005). Researchers have found that perceptions of leader charisma and effectiveness are strongly influenced by the charismatic leaders’ style, in terms of vocal fluency and the way they communicate a vision (Awamleh and Gardner, 1999).

2.3.1. Different verbal behaviors

In the previous section(s) the importance of the message delivering modes are noted. In order to analyze the content of the effective and less effective leaders for our study, the literature on the most important verbal behaviors will be reviewed in this section. As mentioned earlier, the fluency of speaking is about how many hesitations or hedges there are in a speech. Most studies are concerned only with hesitations, tag questions, hedges and intensifiers because they seem to have the greatest effect on persuasion, speaker's evaluation and message processing (Blankenship and Craig, 2007; Blankenship and Holtgraves, 2005). Therefore, this study will focus on the frequency of these markers in transcripts of verbal behavior of leaders. Besides these markers also the superlative words; emotion words; first- person plural pronouns and first-person singular will be analyzed. All these different verbal behaviors are based on earlier research of Rompelman (2014) and are used to show the differences in content between effective and less effective leaders.

A. *Hesitations*

Hesitations such as using the so-called nonverbal fillers, 'euh' and 'um', are chief among the potentially communicative disfluencies. According to Corey and Stewart, (2008) is this most likely to occur at the beginning of an utterance or phrase, presumably as a consequence of the greater demand on planning processes at these junctures. As said earlier, researchers have found a link between leader's effectiveness and the leaders use of voice (Awamleh and Gardner, 1999). Because a frequent use of hesitations undermine the persuasiveness and strongness of the message, the following hypothesis is analyzed: ***H3a : A greater use of hesitations will be associated with less effective leaders.***

B. *Tag questions*

At the end of a statement a tag question can be attached. An example of a tag question is "That is the main reason, isn't it?. According to Dennis, Sugar and Withaker, (1982) a tag is a question added to a declarative statement to indicate uncertainty or to request confirmation. Most studies suggest that leaders who use tag questions are perceived as powerless and less assertive (Robbins, 1992; Steyreyr, 1998; Yukl, 1998). As mentioned earlier, effective leaders are identified as complete confidence in communicating their message (Robbins, 1992). Therefore, the following hypothesis is analyzed: ***H3b: A greater use of tag questions will be associated with less effective leaders.***

C. *Hedges*

According to Durik, Britt, Reynolds and Storey (2008) hedges are words used to modify the meaning of a statement by commenting on the uncertainty of the information or on the uncertainty of the writers. For example, compare the following sentence; 'The threat of capital punishment deters criminals from doing heinous acts, thereby reducing the threat to the citizens in our state' with the following; 'Probably the threat of capital punishment kind of deters criminals from doing sort of heinous acts,

and this possibly reduces the threat to the citizens in our state.' Because of the inclusion of the underlined hedges, the statement is less confident. According to the research of Blankenship and Holtgraves (2005) 'the presence of hedges leads to less persuasion, while hedges lower the strength of an argument and lead to a less credible source.' According to Yukl (1998, p. 244) is 'using a strong and confident form of communication important when articulating the vision', something that effective leader's do. By introducing hedges, the message will be less strong and therefore the following hypothesis is analyzed: ***H3c: A greater use of hedges will be associated with less effective leaders.***

D. Superlative words

Superlative words are words that maximize or boost meaning. An example is the following sentence were the meaning is maximized with the use of superlative words; 'You are *extremely* good at tennis' 'you deserve something *completely* different from what you get know' and 'he is *very* handsome'. The main function of superlative words according to Brown and Levinson (1978; in Zellermayer, 1991) is to exaggerate or emphasize the interest, approval, or sympathy of the leader and to communicate his or her positive politeness. Because effective leaders affect their followers through the way they say a message and want to create emotional links and empower followers to pursue the vision (Shamir et al., 1998) the following hypothesis is analyzed: ***H3d: A greater use of superlative words will be associated with highly effective leaders.***

E. Emotion words

In the study of Ponari et al., (2005) is found that positive or negative emotion words are processed faster than neutral words in a decision task. Examples of emotion words are words such as; paranoid, hated, enthusiastic, annoyed, loved, thrilled, satisfied, and disappointed. As said earlier, effective leaders do create emotional links with their followers by using emotion words (Antonakis and Shamir, 2014; Shamir et al, (1998). Also, according to Takala and Kemppainen (2007) charisma can be seen as 'irrational', because charisma is largely based on emotions. In this study the following hypothesis is analyzed: ***H3e: A greater use of emotion words will be associated with highly effective leaders.***

F. First-person plural pronouns

Examples of first-person plural pronouns are the words 'we' and 'us' in the transcripts. It is mentioned in the literature that the positive side of charismatic leadership can be discriminate by whether the leader's goals are tend towards altruistic, social and collective goals (Conger and Kanungo, 1989). In the study of Platow et al., (2006) is shown that when leaders use more we-referencing language followers are more likely to see them as charismatic. Therefore, the following hypothesis is analyzed: ***H3f: A greater use of first-person plural pronouns will be associated with highly effective leaders.***

G. First-person singular

Examples of the first-person singular are the words 'i' and 'me' in the transcripts. Because of the importance for a common goal and empower followers, leaders who use the first-person singular more often can be seen as less effective. According to Robbins (1992), can leaders who speak a lot about themselves and what they think, be seen as selfish and less effective. Therefore, the following hypothesis is analyzed: ***H3g: A greater use of first-person singular will be associated with the less effective leaders.***

In summary:

H3: A greater use of: A) Hesitations, B) tag-questions, C) hedges and G) first-person singular, will be associated with less effective leaders.

H3: A greater use of: D) Superlative words, E) emotion words and F) first-person plural pronouns , will be associated with highly effective leaders.

3. Method

This section will show de methods used in this study focusing on the research design, selection and sample, the process of data collection, the operationalization and data analyses.

3.1 Research design

This cross-sectional interpretive case study contains three different data sources namely; a survey for followers; a reliable video-coding method that monitored followers' and leaders' behavior during staff meetings and lastly; expert rating measuring the effectiveness of the leaders by their hierarchical leaders. By using this variety of methods and sources, common source bias is reduced in this study (Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003).

3.1.1 Measuring leader effectiveness

The surveys from followers and the expert ratings are used to assess the leaders effectiveness. The followers rated the leader's effectiveness by answering 4 items of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X-short: Bass and Avolio, 1995). One of the four items was: 'my supervisor leads our team effectively'. The response categories ranged from 1 (never) to 7 (always). The overall effectiveness of the leaders was measured by the expert raters. The expert raters were top managers from the same organization and therefore able to assess the effectiveness of the leaders. Every leader was rated by the expert rater individually and independent of each other. The level of overall leader effectiveness was rated on a scale of one (highly ineffective) to ten (highly effective).

3.1.2 Measuring evaluative statements

The video observations from the leaders are made into transcripts. Everytime the leader had said something that was coded as ‘vision long-term’ will be analyzed. Based on these information the transcripts are analyzed by the use of evaluative statements. Evaluative statements are (non)verbal expressive displays that communicate either a positive or a negative attitude in interactions (Koch, 2005). Therefore a distinction is made between positive evaluative statements and negative evaluative statements on basis of a pre-defined codebook. This codebook was based on the research of Koch, (2005).

3.1.3 Measuring verbal behavior

In this study we focused on seven different verbal behaviors which will be marked when they are used by leaders (see appendix A for codebook). These behaviors are based on earlier research of Rompelman (2005) and are; A) use of hesitations; B) use of tag-questions; C) use of hedges; D) use of superlative words; E) use of emotion words; F) use of first-person plural pronouns; and G) use of first-person singular. The frequency of these behaviors are measured by coding (see appendix B). It was important to specifically describe each behavior to gain reliable results. Therefore, more information about these verbal behaviors are presented in the theoretical framework (section 2.3.1).

3.2 Selection and sample

The total leader sample consisted of 20 leaders, divided into 10 effective leaders and 10 less effective leaders. These effective and less effective leaders are based on an average grade of the followers' filled-in surveys and expert ratings of the effectiveness by their hierarchical leaders. From the sample of effective leaders 5 were male (50%) and 5 were female (50%). The average age was 50,7 ranging from 47 to 61 (the standard deviation “(SD)” was 6,56). From the sample of less effective leaders 8 were male (80%) and 2 leaders were female (20%). The average age was 50,1 ranging from 42 to 62 (the standard deviation “(SD)” was 5,97). The leaders and followers were asked, directly after the video recorded staff meeting, to fill out a survey which included questions about the team meeting.

3.3 Measurements

The differences in content between an effective and less effective leader were measured by the transcripts of the leaders. These transcripts are coded by students from the University of Twente for positive evaluative statements and negative evaluative statements. Besides these statements also the differences in use of verbal behavior (such as superlative words and emotion words) are coded. The total coded scheme is added in appendix A. By analyzing the transcripts and the use of verbal behavior

in these transcripts, the differences in content between an effective and less effective leader are measurable and analyzable.

3.4 Data collection

The data collections used are the video observations from the staff meetings of the leaders and followers. From these observations the transcripts are made.

3.4.1 Video Observation Method

The behavioral software program “The observer XT” has been used in this study. This program has been developed for the analysis, management and presentation of observational data (Noldus, Trienes, Hendriksen, Jansen, 2000). With this program the videos of the staff meetings were precisely coded and analyzed. These staff meeting, conducted in a large Dutch public sector organization, were randomly selected.

In order to apply the behavioral coding scheme in the software, students of the University of Twente received a training about “The observer XT”. These trainings and clear instructions enhance the accuracy of the coding of the behaviors (Van der Weide, 2007).

In total 21 different behaviors are applied in the program. Examples of behaviors are: humor, positive feedback, negative feedback, interrupting and disagreeing. With this behavior coding schema, the behaviors of the leaders and followers can precisely be analyzed to ensure valid and reliable results. To decrease the subjectivity bias, every video is also coded by a second student. The results of the independent students were compared through the so-called confusion error matrix by “The Observer XT” to determine inter-reliability. The inter-reliability was defined as the percentage of agreement of a specific code within a time range of two seconds and if significant differences or disagreements occurred, the observers re-reviewed, discussed and re-coded the affected fragment. To collect the data we also coded, re-reviewed and discussed several video's. In this study, the obtained average inter-reliability rate was 95% with each single rate being higher than the threshold of 94%.

By every staff meeting three video cameras were installed in the meeting room. Two cameras were placed to see all the followers and the third camera was placed almost only on the leader, so the actual behavior of the leader and followers can be analyzed precisely. The choice for video cameras instead of people sitting in the same room and observe the meeting and take notes, is chosen in order to increase the reliability of the study. When people are taken notes, observer bias can take place and meetings can take place without any interferences. The video tapes can be watched several times to make sure nothing is missed out. Thereby, according to Erickson (1992) and Kent and Foster (1977), shortly after entering the meeting room, the presence of the camera is forgotten and leaders and

followers behave naturally whereas observers who attend meetings often cause more obtrusive and abnormal behaviors of leaders and followers. Therefore, video observational data could be considered as semi-objective and rich data, which enables the observer to capture the complexity of the behavior well beyond traditional methods and measurements (Haw and Hadfield, 2011). In the last few years, more literature is stating that coding of the video-recorded behaviors may result in reliable and valid behavioral data (Bakeman and Gottman, 1997; Fele, 2012; Yukl, 2002).

3.4.2 Transcripts

From the total sample of the 20 leaders the behavior ‘vision long term’ is coded in the program “The observer XT”. Based on these results, transcripts of actually spoken texts were made. So every leader has a separate transcript for every time he or she is saying something that had been coded as long-term vision (see appendix B).

In order for the results to be reliable the transcripts are also coded by a second rater, who also knows the program “The observer XT”. None of the these raters knew whether the leader that was to be coded had been rated as effective or less effective. Every time a leader speaks about vision long-term, the students analyzed whether he or she thinks it was a positive evaluative statement or a negative evaluative statement. An example of a positive evaluative statement is: “but we are on the right track” and an example of a negative evaluative statement could be; “we could be so much further than we are standing now”. Besides the differences in statements, the transcripts are also used for analyzing the differences in the use of verbal behavior (such as superlative words, emotion words etc.) by effective and less effective leaders.

3.5 Data analyses

This study tries to identify the differences in content between effective leaders and less effective leaders. Therefore first, a distinction is made between the 10 most effective leaders and 10 less effective leaders. The video observations from these leaders are used to compare the differences in evaluative statement types and verbal strategies. The data had to be checked by a Shapiro Wilk test for normal distribution to find out whether a T-test (non-parametric) or a Mann-Whitney U- test (parametric) had to be conducted. From the output, it resulted that the data is normal distributed, which means that the independent T-test was used (Field, 2009). So, in order to compare the data between high and low scoring effectiveness, the independent sample T-test was conducted in this study. According to Cooper and Schindler (2003) this test is most applicable when exploring the differences between groups. For this test the level of significance was based on $p < 0.05$.

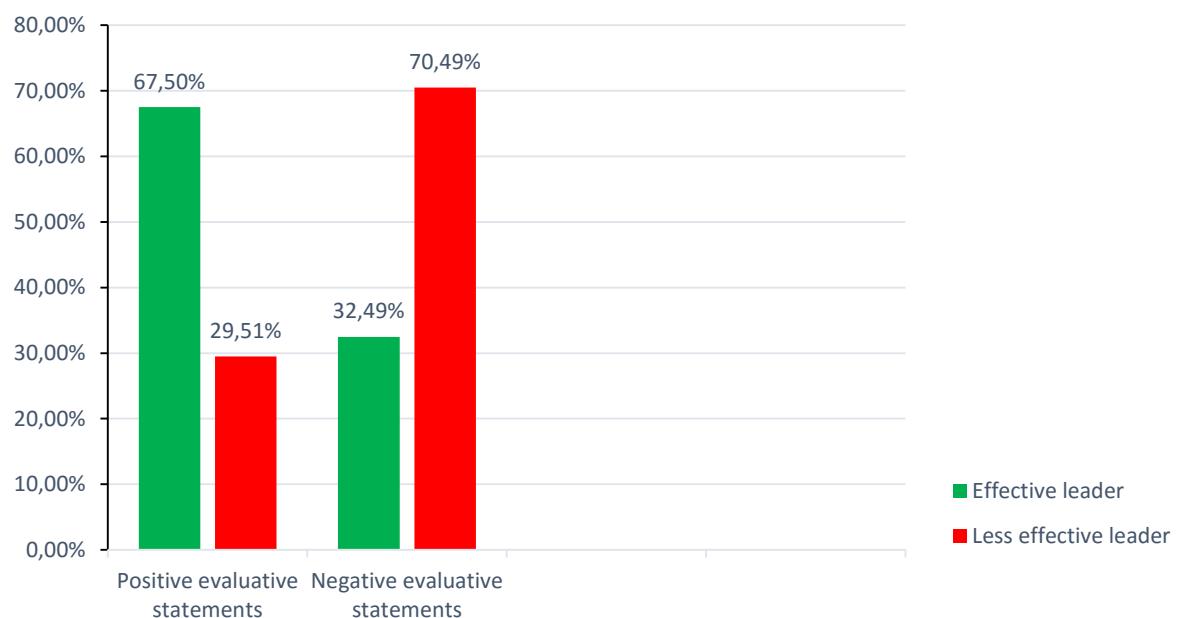
4. Results

This section presents the results of this study. Section 4.1 will show the results of the differences in charismatic content by the effective and less effective leaders. A distinction is made between positive evaluative statements and negative evaluative statements on basis of a pre-defined codebook (Koch, 2005). Section 4.2 will show the results according to the differences in verbal behavior by the effective and less effective leaders. This codebook is prepared on basis of the research of Rompelman (2014).

4.1 Differences in content by idealized influences

Table 1 shows the differences in coding for an effective leader and less effective leader in percentages, in evaluative statement types. This table is based on appendix C, where the results of each transcript by idealized influences are presented. The total statements (100%) by the effective leaders (n=10) is 74 and the total statements (100%) for the less effective leaders (n=10) is 87 statements.

Table 1. Description and occurrence of the statement types.



As resulting from the video-based analysis and as shown in table 1, a higher percentage of positive evaluative statements is found for the effective leaders. This means that effective leaders use more positive type of charismatic statements in comparison with less effective leaders. In addition, it is shown that less effective leaders show a more negative type of charismatic statement. For effective leaders 67,5 % of the total statements were positive and 32,49% of the total statements were negative types. By the less effective leaders the total of positive type of charismatic statements were 29,51% and 70,49% of the total statements were coded as negative type of statements.

Table 2 is showing the differences in means and standard deviations in evaluative statements types. These results are based on appendix C and measured by an independent sample T-test.

Table 2. Description and occurrence of the statement types.

Independent variable (effectiveness of leader)				
Dependent variable	Effective leader		Less effective leader	
	M	SD	M	SD
Positive evaluative statements	67,50	18,35	29,51	16,03
Negative evaluative statements	32,49	18,35	70, 49	16,03

However, despite the percentages of positive and negative evaluative statements, no significantly relationship is proven in table 2. For the first hypothesis (*highly effective leaders display idealized influence statements which will be more positive in comparison with less effective leaders*) no significant support was established. The idealized influences has been measured with use of the coded transcripts of the effective and less effective leaders (see appendix B and C). Also the second hypothesis (*highly effective leaders display idealized influence statements which will be less negative in comparison with less effective leaders*) is not significantly proven. Although there are difference shown in the percentages of effective and less effective leaders and the use of idealized influences.

4.2 Differences in content by verbal behavior

Each transcript was coded for the presence of 7 variables. Table 3 is an overview with the results of each transcript.

Table 3. Occurrence of the verbal strategies

	A Hesitation	B Tag question	C Hedges	D Superlative words	E Emotion- words	F First-person plural	G First-person singular
1	41 (2,45%)	0 (0%)	14 (0,84%)	17 (1,02%)	1 (0,06%)	39 (2,33%)	16 (0,95%)
2	4 (1,26%)	0 (0%)	1 (0,32%)	6 (1,89%)	0 (0%)	5 (1,57%)	7 (2,20%)
3	15 (2,66%)	0 (0%)	2 (0,35%)	1 (0,18%)	1 (0,18%)	24 (4,26%)	4 (0,71%)
4	9 (2,57%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0,29%)	1 (0,29%)	13 (3,71%)	5 (1,43%)
5	4 (0,46%)	1 (0,11%)	3 (0,34%)	4 (0,46%)	0 (0%)	34 (3,88)	13 (1,48%)
6	4 (3,15%)	0 (0%)	1 (0,79%)	1 (0,79%)	0 (0%)	5 (3,94%)	0 (0%)
7	2 (1,14%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0,57%)	0 (0%)	8 (4,55%)	2 (1,14%)
8	2 (4,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (8,8%)	0 (0%)
9	5 (4,20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (2,52%)	2 (1,68%)
10	6 (0,77%)	0 (0%)	1 (0,39%)	1 (0,39%)	0 (0%)	21 (8,14%)	7 (2,71%)
11	57 (5,76%)	0 (0%)	6 (0,59%)	0 (0%)	0 (0%)	29 (2,87%)	19 (1,88%)
12	3 (5,17%)	0 (0%)	1 (1,72%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (3,45%)	2 (3,45%)
13	39 (2,3%)	0 (0%)	7 (0,41%)	3 (0,18%)	1 (0,06%)	49 (2,89%)	41 (2,42%)
14	4 (3,51%)	0 (0%)	1 (0,88%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (7,02%)	0 (0%)
15	4 (4,12%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,03%)	2 (2,06%)
16	28 (7,77%)	0 (0%)	3 (0,84%)	1 (0,28%)	1 (0,28%)	5 (1,39%)	1 (0,28%)
17	3 (3,53%)	0 (0%)	1 (1,18%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,35%)	1 (1,18%)
18	20 (6,47%)	0 (0%)	2 (0,65%)	1 (0,32%)	0 (0%)	6 (1,94%)	6 (1,94%)
19	2 (2,30%)	1 (1,15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,30%)	6 (6,90%)
20	11 (8,53%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (1,55%)	9 (6,98%)	0 (0%)
Total	260	2	43	37	7	269	134

Based on the results in table 3 an independent sample T-test is conducted. Table 4 is showing the results of this test. A distinction is made between the effective and less effective leaders and the mean and standard deviation of each variable is presented. A significant relationship $p < 0,05$ is supported by the use of hedges.

Table 4. Mean, standard deviation and significance level of verbal strategies

Verbal strategy	Leadership effectiveness	Mean	Standard deviation	Significance level*
Hesitation	High	3,85	2,27	
	Low	3,39	2,28	0,661
Taq- question	High	0,00	0,00	
	Low	0,12	0,36	0,285
Hedges	High	0,67	0,53	
	Low	0,25	0,30	0,049
Superlative words	High	0,40	0,64	
	Low	0,22	0,19	0,405
Emotion words	High	0,16	0,48	
	Low	0,08	0,12	0,621
First- person plural	High	4,74	2,70	
	Low	2,84	1,21	0,058
First-person singular	High	1,23	1,27	
	Low	2,00	1,83	0,292

* Significance level is p <0,05

For the hypotheses (*a greater use of hesitations and tag-questions will be associated with less effective leaders*) no significant support was established on a 2-tailed independent sample T-test. Although there are differences shown when looking at the means in the transcripts. These results show that less effective leaders do not use more hesitations than effective leaders. This is the opposite result of the hypothesis. In addition, less effective leaders do use more tag-questions in comparison with effective leaders which was also mentioned in the hypothesis.

For the hypothesis (*a greater use of hedges will be associated with less effective leaders*) a significant support was established on a 2-tailed independent sample T-test. However, this result does not confirm the hypothesis. However, a greater use of hedges is in this study associated with effective leaders.

For the hypotheses (*a greater use of superlative words and emotion words will be associated with highly effective leaders*) no significant support was established on a 2-tailed independent sample T-test. Although there are differences shown when looking at the means in the transcripts. These results show that effective leaders use more superlative- and emotion words in comparison with less effective leaders. However, these relationships are not significantly supported.

A difference is shown in table 4 for the hypothesis (*a greater use of first-person plural pronouns will be associated with highly effective leaders*). Highly effective leaders use the first-person plural more in comparison with less effective leaders. However, this difference is not significant on a 2-tailed independent sample T-test. When looking at the first-person singular the hypothesis (*a greater use of first-person singular will be associated with the less effective leaders*) is also not significantly proven. It is shown in table 4 that less effective leaders use the first- person singular more in comparison with effective leaders. However, based on the results in table 4 no significant support is found for this hypothesis.

5. Discussion

This section will discuss the implications of key findings of this study, followed by the strengths, limitations and future research directions. Finally, this section will end with a final conclusion of this study.

5.1 Discussion

This research contributes to the existing leadership theories by determining the differences in behavioral charismatic content between an effective leader and a less effective leader and the leaders' effectiveness in a large public organization.

To explore these differences, this study used three different types of methods to collect data. One fairly new method is the use of video-based observations during regular held staff meetings. From these video observations transcripts are made, which are used to explore differences in idealized influences behaviors and verbal behaviors by effective and less effective leaders. The results show that effective leaders use more positive evaluative statements than less effective leaders. This positive stated information can empower followers and transform the individual interest in collective interest (Yukl, 1998). This can result in more commitment to the vision and also can followers be more prepared to make sacrifices for achieving this common mission (Steyreyr, 1998). On the other hand, the percentages of the less effective leaders are showing that they use more negative stated information when communicating the long-term vision in comparison with effective leaders. According to Yukl (1998) is it important for a charismatic leader to express confidence, managing follower impressions of the leaders and empower followers (p. 244). This is difficult when the leader is using more negative statements than positive. There is also a relationship shown between less effective leaders and negative evaluative statements. It is found that less effective leaders use more negative evaluative statements in comparison with effective leaders. So it can be stated, that effective leaders use a different undertone when they express charismatic behavior in comparison with less effective leaders.

However, besides the differences in percentages, no significant relationship is shown between evaluative statements and leadership effectiveness.

When looking at the verbal behaviors of effective and less effective leaders some differences are shown between the leaders. First of all, effective leaders hesitate more when they are talking about the vision long-term. When a leader hesitates more, the message is less powerful and strong (Awamleh and Gardner, 1999). A strongly articulated vision is important for positive organizational outcomes. And on the other hand, when a leader is assessing positive organizational outcomes high performance appears to similarly enhance the leaders image of charisma and effectiveness. The fact that, in our study effective leaders hesitate more in comparison with less effective leaders is quite unexpected. Secondly, it was found that less effective leaders use more tag-questions in the statements of the transcripts. These tag-questions make a statement less confident according to Durik et al., (2008) and are therefore associated with less effective leaders.

Thirdly, analyzing the hedges, a significant relationship is shown (on a significance level of $p < 0,05$) by the use of effective leaders. This result is contrary to what the literature is stating about the use of hedges. It is stated in the literature that the use of hedges make a statement less powerful and a confident form of communication is important. According to Yukl (1998) is ‘using a strong and confident form of communication important when articulating the vision’ and it is something that effective leader’s do’ (p. 244). The result that effective leaders use more hedges in comparison with less effective leaders was quite unexpected and is a interesting finding in this study.

The result that effective leaders use the first-person plural more in comparison with less effective leaders was found in this study. The reason for this result is the use of the words ‘we’ and ‘our’ because followers are more likely to see the leader as charismatic when using these words. These collective goals can be associated with an effective leader (Platow et al., 2006). Also the assumption that effective leaders use more superlative words is supported in this study. It is stated in the literature that message delivering is important to emphasize sympathy by followers. Therefore the use of superlative words should be associated with effective leaders (Zellmayer, 1991). When looking at the use of emotion words, the results show that effective leaders use these kinds of words more in comparison with less effective leaders. It is stated in the literature that effective leaders do create emotional links with their followers by using emotion words (Antonakis and Shamir, 2014; Shamir et al., (1998)).

Lastly, effective leaders use the first-person singular less often in comparison with less effective leaders. Also literature on the use of first-person singular words and less effective leaders has given proof that leaders who speak a lot about themselves and what they think, can be seen as selfish and less effective (Robbins, 1992).

5.2 Strengths, Limitations and Future Research

The strength of the paper at hand, is that different data sources have been used. Thereby, behavior studies are often measured by self-reports such as surveys, questionnaires and interviews. Such measurement tools are often subject to common method effects and common score bias (Podsakoff et al., 2003). This can be a problem because these are one of the main sources of error and these measurement errors threaten the validity of the conclusion of a research. To decrease these error effects this study made use of video observations as a (quite new) measurement tool in research on effective leadership. By making use of inter-reliable video-coded data this study distinguishes itself from previous studies that solely relied on a survey-only measurement approach.

However, limitations also exist and need to be considered regarding this study. First of all, we focused on a relatively small number of leaders ($n=20$), while we made use of a much larger subordinate pool. Future research should focus on a much larger number of leaders. It is also possible that, due to a larger number of leaders, more significant results will be found between the differences in behavioral charismatic content between an effective leader and a less effective leader and the leaders' effectiveness in an organization. Eventually this will lead to more consistency with the literature of charismatic leadership and the results of this study. Secondly, the expert' ratings and followers rating of effective leadership may have been affected by the values of the organization. Thus, future research should test the generalizability of these findings in other organizations. Thirdly, in this study all coders, followers and leaders were Dutch and represented a single organization. In order to get more reliable information and to increase the generalizability a suggestion for future research would be, to do the same study in more (and different) organizations. With different organizations, also different countries is advisable, due to cultural differences.

5.3 Practical implications

This study has several practical implications. First of all, it gives real-life business insights because of the objectively recorded and reliable coded video-based behaving. The data provides knowledge for organizations that they can use in order to concentrate on specific strategies they can use for leader development programs, or in order to increase the overall effectiveness of the leaders and thereby increase organizational performance. Thereby, this study can be used as a guideline to learn more about verbal behavior and leader effectiveness in an organization. Secondly, the results of this study can be used when organizations are hiring new leaders. It is shown in this study that there are differences in the use of verbal strategies between effective and less effective leaders. Effective leaders use more: superlative words; emotion words and the first-person plural, when communicating vision long-term in comparison with less effective leaders. Organizations can organize a practical exam in

order to measure or explore the applicant's charisma when he takes up the role of a leader. When the applicant is conducting a desired style and charismatic behavior, he or she can be hired.

Furthermore, besides the organizations, also leaders can use the information of this study to become more effective in their daily operations. It is shown in this study that effective leaders use more positive evaluative statements in comparison with less effective leaders. It is suggested in the study of Antonakis et al., (2011) that charisma can be taught and individuals can behave more charismatically and thereby effect leader outcomes. This means that leaders can learn to be more charismatic (due to the video observations in this study) and thereby be more aware to be more positive in order to be more effective long-term.

Theoretically, this study adds to already existing literature because more researchers have found a connection between the differences in content between effective and less effective leaders, such as; Howell and Frost, (1989); Holladay and Coombs (1993); Kirkpatrick and Locke (1996), Awamleh and Gardner, (1999). However, different variables and measurements are used in every study. In this study, besides the differences in idealized influences between effective and less effective leaders, also the content of the leader's verbal behavior is analyzed by the use of verbal strategies. It is shown in this study that effective leaders use significantly more hedges in comparison with less effective leaders. This is an unexpected result and can be used in future leadership programs. It is stated in the literature that using a strong and confident form of communication is important when articulating a vision (Yukl, 1998). Because leaders can learn to be more effective (Antonakis et al., 2011) this result can be very useful for leaders to speak more fluency and thereby become even more charismatic. Secondly, the use of video observations as a measurement tool adds theoretical knowledge on why and how this tool can be used in order to study effective leadership.

6. Conclusion

The goal of this study was to explore the difference in behavioral content between a charismatic leader and a non-charismatic leader and the leaders' effectiveness. Specifically, we investigated to what extent there are differences in charismatic content shown between an effective leader and a less effective leader. This was done in order to answer the following research question: "*To what extent is there a difference in content between highly and less effective leaders?*" This exploratory research delivered some interesting findings and can be a good base for further research on leader effectiveness. The results showed that there is no significant difference in the use of evaluative statements by effective and less effective leaders. Although the percentages are stating that effective leaders use more positive statements in comparison with less effective leaders. Based on the verbal

strategies a significant relationship is shown between hedges and effective leaders. It is shown that effective leaders use significant more hedges in comparison with less effective leaders. The present study advances current research by using the video observation method to reduce common-method bias and shows urgency for further exploration on differences in content and verbal behavior as a leadership tool.

References

Antonakis, J., & Shamir, B. (2014). Charisma: New frontiers. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1076-1077. doi:10.1016/j.lequa.2014.07.003

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396. doi:10.5465/amle.2010.0012

Areni, C. S., & Sparks, J. R. (2005). Language power and persuasion. *Psychology & Marketing*, 22(6), 507-525.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. doi:10.1016/s1048-9843(99)00022-3

Bakeman, R., & Gottman, J. (1997). Observing interaction: An introduction to sequential analysis. New York: Cambridge University Press.

Binning, J. F., Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1990). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 732. doi:10.2307/2393521

Blankenship, K. L., & Craig, T. Y. (2007). Language and persuasion: Tag questions as powerless speech or as interpreted in context. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 112-118.

Blankenship, K. L., & Holtgraves, T. (2005). The role of different markers of linguistic powerlessness in persuasion. *Journal of Language and Social Psychology*, 24(1), 3-24.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901

- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468
- Campbell, J. C., & Willner, A. R. (1984). The Spellbinders: Charismatic Political Leadership. *Foreign Affairs*, 62(4), 1006. doi:10.2307/20041920
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, n/a-n/a. doi:10.1002/job.1824
- Cesario, J., & Higgins, E. T. (2008). Making Message Recipients "Feel Right" How Nonverbal Cues Can Increase Persuasion. *Psychological Science*, 19(5), 415-420.
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. London: Sage.
- Corley, M., & Stewart, O. W. (2008). Hesitation disfluencies in spontaneous speech: The meaning of um. *Language and Linguistics Compass*, 2(4), 589-602
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Executive*, 5(1), 31-45. doi:10.5465/ame.1991.4274713
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. doi:10.5465/amr.1987.4306715
- Connelly, S., & Gooty, J. (2015). Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emotions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 485-488. doi:10.1016/j.lequa.2015.07.002
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. doi:10.1016/j.lequa.2015.08.001
- Dennis, M., Sugar, J., & Whitaker, H. A. (1982). The acquisition of tag questions. *Child development*, 53, 1254-1257.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2011). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *Brit J Manage*, 24(1), 54-68. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x

Erickson, F. (1992). The interface between ethnography and microanalysis. In M. D. LeCompte, W. L.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.

Millroy, & J. Preissle (Eds.), The Handbook of Qualitative Research in Education (pp. 201-225). San Diego: Academic Press.

Feigon, S. A., Waldman, I. D., Levy, F., & Hay, D. A. (2001). *Behavior Genetics*, 31(5), 403-411. doi:10.1023/a:1012738304233

Fele, G. (2012). The use of video to document tacit participation in an emergency operations centre. *Qualitative Research*, 280-303.

Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll) (3rd ed.). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

Hackman, J. Richard. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598-621. doi:10.1002/job.1931

Haw, K., & Hadfield, M. (2011). Video in social science research: Functions and forms. London: Routledge.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance

Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269. doi:10.1016/0749-5978(89)90052-6

Hogg, M. A. 2001. A social Identity theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3): 184- 200.

Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1994). Speaking of vision and vision being spoken: an exploration of the role of delivery in creation in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 8, 165-189.

Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54. doi:10.1016/1048-9843(92)90005-z

Hoogeboom, A. M. G. M., & Wilderom, C. P. M. (2012). Behavioural Dynamics (in Staff Meetings): What Patterns Lead To Success?.

Hoogeboom, A. M. G. M., & Wilderom, C. P. M. (2014). Refining the augmentation thesis of transformational leadership: a triangulated, video-based field study

Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.

Jackob, N., Roessing, T., & Petersen, T. (2011). The effects of verbal and nonverbal elements in persuasive communication: Findings from two multi-method experiments. *Communications*, 36, 245-271.

Jacquart, P., & Antonakis, J. (2014). When Does Charisma Matter for Top-Level Leaders? Effect of Attributional Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051-1074. doi:10.5465/amj.2012.0831

Kent, R. N., & Foster, S. L. (1977). Direct observational procedures: Methodological issues in naturalistic settings. In A. Ciminero, K. S. Calhoum, & H. E. Adams (Eds.), *Handbook of behavioral assessment* York: John Wiley.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.81.1.36

Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 23(1), 67-88.

Koch, S. C. (2005). Evaluative Affect Display Toward Male and Female Leaders of Task-Oriented Groups. *Small Group Research*, 36(6), 678-703. doi:10.1177/1046496405281768

Lowe, K. B., Kroek, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Min, D., & Kim, J. (2013). Is power powerful? Power, confidence, and goal pursuit. *International Journal of Research in Marketing*, 30(3), 265-275. doi:10.1016/j.ijresmar.2012.12.001

Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 287-294. doi:10.1016/j.lequa.2005.01.005

Ng, N. S., & Bradac, J. J. (1993). Power in Language: Verbal communication and social influence. Newbury Park, CA: Sage.

Noldus, L., Trienes, R., Hendriksen, A., Jansen, H., & Jansen , R. (2000). The observer video-pro: New software for the collection, management, and presentation of time-structured data from videotapes and digital media files. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 197-206.

Norton RW. 1978. Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research* 4: 99–112.

Platow MJ, van Knippenberg D, Haslam SA, van Knippenberg B, Spears R (2006) A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. *British Journal of Social Psychology* 45(2): 303–320. doi: 10.1348/014466605x41986

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656. doi:10.1016/j.lequa.2003.08.002

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Ponari, M., Rodríguez-Cuadrado, S., Vinson, D., Fox, N., Costa, A., & Vigliocco, G. (2015). Processing advantage for emotional words in bilingual speakers. *Emotion*, 15(5), 644-652. doi:10.1037/emo0000061

Robbins, H. (1992). *How to speak and listen effectively*. New York, NY: American Management Association.

Samnani, Al-Karim, and Parbudyal Singh. "When Leaders Victimize: The Role of Charismatic Leaders in Facilitating Group Pressures." *The Leadership Quarterly* 24 (2013): 189-202.

Sandberg, Y. (2015). Common threads among different forms of Charismatic Leadership. *Journal of Religion and Business Ethics* , 3(19). doi:10.5585/iji.v3i2

Schindler, R. M., & Bickart, B. (2012). Perceived helpfulness of online consumer reviews: The role of message content and style. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(3), 234-243. doi:10.1002/cb.1372

Shamir, B. (1994). Ideological position, leaders' charisma, and voting preferences: Personal vs. partisan elections. *Political Behavior*, 16(2), 265-287. doi:10.1007/bf01498880

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409. doi:10.2307/257080

Shamir, B. (1995). Social Distance and Charisma - Theoretical Notes and an Exploratory-Study. *The Leadership Quarterly*, 6(1): 19-47.

- Singh, N., & Krishnan, V. R. (2014). Impact of Leader Values and Transformational Leadership on Followers. *International Journal on Leadership*, 2(2), 53-64.
- Steyrer, J. (1998). Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies*, 19(5), 807-828. doi:10.1177/017084069801900505
- Takala, T. (1997). Charismatic leadership: a key factor in organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 8-13. doi:10.1108/eb046529
- Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 45-57.
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 01(01), 59-63. doi:10.4236/psych.2010.11009
- Takala, T., & Kemppainen, K. (2007). "Great Finns" – Perspectives on greatness, charisma, and good Leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 115-129.
- Weber, M. (1921). The sociology of charismatic authority. Republished in translation (1946) in H.H. Gerth & C.W. Mills (Trans. and Eds.), From Max Weber: Essays in Sociology (pp. 245-252). New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1964). The Theory of Social Economic Organization. New York. The Free Press.
- Wiener, M., Devoe, S., Rubinow, S., & Geller, J. (1972). Nonverbal behaviour and nonverbal communication. *Psychological Review*, 79(3), 185.
- Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. (2006). Gedrag van effectieve middenmanagers in grote Nederlandse organisaties. *M&O*, 5, 35-54.
- Wilderom, C., Klaster, E., Ehrenhard, M., & Hicks, J. (2010). Filmed behaviour intelligence: an explorative study of highly effective middle managers in staff meetings. Paper presented at the 2008 Academy of Management meeting.
- Wortman, J. & Wood, D. (2011) The personality traits of liked people. *Journal of Research in Personality* 45, 519–528. doi:10.1016/j.jrp.2011.06.006
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed., Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theory. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5th ed.). New York: Prentice Hall.

Yukl, G. A., & Heaton, H. (2002). Leadership in organizations.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: Integrating a half century of behaviour research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviour: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspective*, 11, 66-85

Appendix A: Codebook verbal behavior

Nr	Codename	Descreption	Examples
A	Hesitations	Codeer wanneer de leider aarzelt en daarmee woorden als 'um' and 'uh' gebruikt. Elke keer coderen, ook wanneer leidinggevende meerdere aarzelingen achter elkaar gebruikt.	'Met dit idee wordt dus 'eh' bedoeld dat jullie 'uh...uh' na moeten denken..' (English: E.g., 'eh', 'ehm')
B	Tag-questions	Codeer elke vraag die een leider kan stellen na een uitspraak waarmee hij/zij een onzekerheid toont en voor feedback vraagt. Soms hoeft het geen overduidelijke vraag te zijn, maar kan het ook een vragende toon betreffen waarmee de leider feedback vraagt van zijn medewerkers. Hieronder rekenen we ook uitspraken die een voorgaande uitspraak ontkrachten of die twijfel uitten over een voorgaande uitspraak.	'Dat is het hoofdzakelijke doel, <i>niet waar?</i> ' / 'Morgen gaan we beginnen met de nieuwe modules, <i>als ik me niet vergis?</i> ' / 'Esther is naar de training, <i>toch?</i> ' (English: E.g., 'is it', 'isn't it')
C	Hedges	Codeer wanneer de leider woorden toevoegt die een uitspraak onzekerder maken. Hierbij worden directe eigen meningen weggelaten.	'Het zal <i>ongeveer</i> nog vijf weken duren / 'Ik <i>schat</i> dat wij met twee weken klaar zijn/ 'Wellicht is dat een optie/ 'Misschien kunnen we een andere optie bedenken'. (English: E.g., probably, kind of , sort of , possibly)
D	Superlative word	Codeer wanneer de leider woorden gebruikt die extra woorden gebruikt om andere woorden te versterken of verzwakken.	'Dat is <i>heel erg</i> lastig om te doen' / Dat is ' <i>ontzettend</i> snel gedaan' (English: E.g., most, least, the best, the worst)
E	Emotion words	Codeer wanneer de leider woorden gebruikt die een emotie aangeven.	'Ik vind dit echt <i>geweldig</i> '/ 'Wat een <i>nare</i> situatie'/ 'Wat <i>fantastisch</i> dat dit.. / 'Belachelijk, dat het op deze manier..' (English: E.g., paranoid, hated, amused, annoyed, satisfied, thrilled and enthusiastic)
F	First-person plural pronouns	Codeer wanneer de leider woorden als 'wij' en 'ons' gebruikt.	'Wij hebben dit bereikt'/ 'Onze visie is...' (English: E.g., 'we' and 'us')
g	First-person singular	Codeer wanneer de leider woorden als 'Ik' en 'mij' gebruikt. Een voorbeeld waarbij de leider deze woorden gebruikt dienen niet mee genomen te worden in de codering.	'Ik vind dat we dit anders moeten doen' / 'Dit idee, afkomstig van mij'.. (English: E.g., 'i' and 'me')

*Based on the study of Rompelberg, (2014)

Appendix B: Transcripts

Transcript leider 1	Pos / Neg
"Ik heb een aantal [euh] statussen laten zien en daar bedoel ik ook de toekomst mee [euh] ja [euh]"	
"En ik heb gezegd van ik wil deze mensen wel gaan aansturen heh, voor de tijd, wie zeg ik dan altijd maar voor zolang het ook allemaal maar gaat duren"	
"Ja wat gaat er nou met dit team gebeuren heh. Dat is nog een hele moeilijke ongewisse heh. Je ziet dat er vanaalles gaat gebeuren. Concentratie bewegingen gebeuren, Je ziet voor de volledigheid de mensen die bij s en p zitten krijgen nu allemaal een [euh] zeg maar een brief ontvangen met een voorgenomen besluit van je bent geplaatst of wij zijn voornemens u te plaatsen daar en daar en daar. Nou daar is nog helemaal geen status tussen aanhalings kunnen bedenken en indienen. Maar daar is ook eigenlijk [euh] eigenlijk alles mee gezegd heh, [euh]"	
"Even [euh] nog even afmaken. Ruud vertelt.. die heeft een opdracht gegeven van we gaan een pilot uitvoeren ook nog een pilot"	
"Dat hebben ze gedaan ze gaan een pilot draaien en dan gaan ze beginnen met de omzetbelasting. Dus we gaan bellen bij bezwaar en verzoeken, of bellen bij verzuim en verzoeken bij verzuim gaan ze doen. Want ze gaan [euh] wat de bedoeling is [euh] ze gaan een acquitatie draaien dat wordt gedaan door Intelligence in het onderdeel van [euh] hoog. Gaan ze kijken van welke klanten [euh] verzuimen. Dan gaan ze een onderdeel onderscheid in maken in vier groepen en er komt ook nog groepje nummer vijf bij. Maar de vier groepen zijn in eerste instantie het belangrijkste. De eerste groep is de omzetbelastingen. Van de eerste groep en ik stuur dat allemaal nog door in rapportages, van we gaan eerst de opmerkelijke verzuimers gaan we bellen. Dat zijn de verzuimers die eigenlijk nog nooit vergeten zijn om aangifte te doen en voor eerste keer zijn ze vergeten. Onze maand aangifte en kwartaal aangifte komen ook nog een keer aan de orde maar dat is een andere keer, die hebben onze maandaangifte niet gedaan. Nou dat is de eerste groep, dat is groep 1. Groep 2 is van he, we hebben weer een verzuimer deze maand geconstateerd, maar deze tweede groep heeft al een keer eerder al een keer verzuimd om aangifte te doen. Heeft het wel gedaan, maar was te laat he, de coulance periode telt daar ook in mee dus ook, dus dat is eigenlijk van nou ja dat is de tweede keer, een beetje opvallend. De derde groep is de groep die ook nu weer verzuimd heeft maar één keer in de afgelopen zes maanden gewoon geen aangifte gedaan heeft. Dus ook niet achteraf, dat is gewoon iemand die gewoon compleet geen aangifte heeft gedaan en nu weer geen aangifte doet. En de vierde groep, dat zijn de grootste foutboeven van [euh] van Nederland dat zijn de mensen die nu geen aangifte hebben gedaan en in de afgelopen zes maanden minimaal twee keer geen aangifte gedaan heeft. Het wordt van zwaar tot erger. En wat willen ze nu gaan doen? Het effect gaan meten. Nou je kan je voorstellen dat de eerste twee groepen die we bellen dus de mensen die het een keer vergeten zijn of heh, waarvan je zegt dat kan een keer gebeuren die moeten dus eigenlijk een dienstverlenend gesprek hebben dus er moet geprobeerd worden van hee joh let op het is heel vervelend boetes maar.. bladie bladie bla"	
"Dus bellen en dan gaat er ook gemeten worden naar verloop van tijd van hee, heeft hij netjes zijn aangifte gedaan. De tweede groep is eigenlijk ook nog steeds een dienstverlenend gesprek. En [euh] ja hier zijn ze het ook al vergeten, dus een beetje in de gaten houden. Zo gaan we dan hiermee. De derde groep wordt een wat ander gesprek van heh je hebt het eens eerder gedaan en nu vergeet je het weer, dus dat moet een wat strakker gesprek gaan worden. Er komt allemaal nog een toelichting over hoor dusse. En de vierde, ja we gaan niet slaan maar dat wordt ja dat wordt een beetje het gesprek wordt wat anders. Dat vraagt een hoop flexibiliteit van de mensen die dit gaan doen"	
"Jaja, maargoed in de pilot wordt helemaal omstreden wie wat gaat doen"	
"Dus bellen bij verzuim, dat zijn dus dingen, dus het gewone werk blijft dus ook gewoon doorgaan"	
"En je doet ze in de A en je koppelt vis er aan vast dan slb en mkb erbij gaan worden je koppelt a er aan vast bijvoorbeeld met particulieren en de klant die geen aangifte gedaan heeft (storing) heeft ook onheilspellend die [euh] nou die zouden wij bijvoorbeeld kunnen helpen om van heh dan laten we ze zien hoe zo'n aangifte bijvoorbeeld in elkaar zit nou (storing)"	
"En zeker in de voorbereiden van die [euh] van deze pilot of dit project wat gaat starten, ze spreken allemaal van pilot maar het heeft eigenlijk gefarceerde invoering heh"	

"Dat wil niet zeggen heh want ze moeten nog helemaal niet zeggen want dat dus dat dit team dus in Den Haag blijft heh"	
"(storing) dat wordt daar boven allemaal geregeld (storing) met de constatatie en ja als we opeens sp gaan heten bedoel dat ze zeggen van we gaan 1 en 2 die gaan ze onder sp gooien, ja dat betekend op zo'n moment dat nou (storing) ...dat hier heel weinig mensen op zitten te wachten (storing)"	
"Dat we gewoon doorgaan en misschien wel op een ander moment weer dat we wel gaan bewaren en dat dat speelt in degene die jullie belt en .. in juni in juni van ja we hebben een defecte (storing) dan hebben ze nog de mogelijkheid om uit te wijken naar een andere maand als het vastgesteld is (storing)"	
"Komt er gewoon aan en op de lijst op de lange termijn plan 2014-2017 zegt gewoon dat het nieuwe werken één van de pijlers is waarop de mensen willen werken"	
"De discussie die nu gevoerd wordt daar gaan we over een jaar of drie /vier lachen we daar met z'n allen om van heh hebben we dat toen zo krampachtig ingezet? Ja zo hebben we dat krampachtig erin gezet. Dan zal het me goed zijn"	
"Geconstrueerd worden naar vier kantoren, maar heel Nederland weet en ssp weet het heel goed dat ze op de verschillende kantoren we werken allemaal met procesplaten. We beginnen hier en we eindigen daar heh we moeten en die stappen moeten we overal volgen van uniforme werkwijze. Maar heel Nederland weet dat daar dat Amsterdam daar toch weer iets anders doet dan Rotterdam en Utrecht doet het weer heel anders als Den Haag dus er zitten wat nuances weer in. En eigenlijk zeggen ze van nou met de nieuwe inrichten dat ze de gedachte er achter willen dat we allemaal op dezelfde manier gaan werken. Dus heh dus geen Amsterdamse methode meer geen Rotterdamse of Haagse methode meer allemaal op dezelfde manier. Dat kun je op deze manier bewerkstellingen want je beïnvloed elkaar als team heh jij komt daarbij van ja hej hallo maar dit zo moeten we het doen en dan gaan we naar de proces platen kijken en dan voer je één gelijke duidelijke werkwijze. Dat is de gedachte die er achter zit. Heh want als je gaat kijken naar van ja kies een verhaal van heh en later neem je zoveel mensen aan in Amsterdam en van Amsterdam gaan er weer zoveel mensen bij van Amsterdam dan krijg je dus weer dit verhaal en dan ja een enorm kostenplaatje. En dan denk ik van dan zou het nieuwe werken zou dan in ieder geval een uitkomst kunnen bieden maar eigenlijk soms ook het idee van als team willen ze bij elkaar en ik vind dat in een team moet je ook een beetje groeien naar elkaar. Want anders krijg je [euh] ja en [euh] werkwijze maar [euh] ja ik bedoel zoals jullie het aan den lijve hebben ervaren heh, geen aansturing, zijn we eigenlijk wel een team? Wat heb ik met jou te maken? Wat moet ik naar jou toekomen? Heh ik kijk naar Henk even wat ik ga doen en heh ja wie zijn mijn collega's eigenlijk? Waar staan we? Hebben we wel een gemeenschappelijk doel als team?"	
"In dit team hebben we echt een gemeenschappelijk doel: zorgen dat die klant zijn aangifte gaat doen. Dat is ons doel en zo hoog mogelijk"	
"Dus we merken zou uiteindelijk het resultaat zal toch meer op de voorkant komen te staan. En als we kunnen zeggen van nou je kan bijvoorbeeld op een dag van 8 uur minimaal 50 telefoontjes doen"	
"Hebben we allemaal over nagedacht van zou je allemaal in dit team met dit team een beetje gaan uitbreiden zou je er allemaal in kunnen gieten"	
"En dan heb je leuk werk en afwisselend werk ook, want dan ben je dan heb je op het ene moment zit je te bellen en op het andere moment zit je stelle tellen. Stelle team dat zit je weer ben je weer met het verminbare spul bezig"	
"Dus heh en kijk ga ik naar Breda dan is natuurlijk de vraag en wanneer gaat hij dan? Heh van als het werk opgerold is"	
"Als het dadelijk opgerold is dan ga je naar dan ga je dan gaan er dus dan gaan er team leden weg en dan is er geen achter schoon over dan gaan de teamleden weg en ja dan heb je geen team meer over, ja dat is een beetje de.."	
"Dus dat is eigenlijk een [euh] euhm ja een beetje het vooruitzicht maar het kan zomaar veranderen"	
"Misschien en er komen er wat bij, ik weet niet hoe dat verder met de uitbreiding komt"	
"Ja voorstelrondjes is gewoon de volgende keer als iedereen er ook is en het wordt gewoon lastig van ja ik loop in dit team rond en die is er niet die is er niet de ene dag lopen er die en die en dan lopen we zo"	
"In de toekomst gaan we een overleg vaker inplannen"	

Transcript leider 2	Pos / Neg
“Iedereen krijgt die opleiding, maar er zijn meerdere opleidingen dus dat zal echt druppelsgewijs krijgt uiteindelijk iedereen die opleiding. Maar er zijn andere opleidingen je voorgegaan. Dus die kan ja het is gewoon afwachten”	
“Ik hoorde dat het na de zomer gaat starten, dan zal het nog eind van het jaar klaar zijn. Nou dat weet ik nog niet helemaal, maar afwachten het wordt toch ‘AGHOGH’ net zo als outlook”	
“En [euh] in die tijd na de zomer is dat dan eventjes de aanpassing wat dan gaat de vijfde en zesde wordt dan die moet dan leeg. En dan zullen op de zesde dan in ieder geval de directie en de ccc die moeten dan zeker een plek hebben. En op de overige plekken kan dan nog een teamleider aanschuiven. En de meeste teamleider zullen op het middenstuk [euh] aanschuiven”	
“Een staafje per maand via pf gebied of 201. En er wordt per team gekeken en per individu wat de resultaten zijn. Dus als het goed is gaan dat komen en krijg ik dat [euh] per maand.”	
“Als het er is dan zal ik het wel meenemen vanwege overleg en dan kunnen we het kunnen jullie het toe plaatsen”	
“Vanaf nu ga ik in elk werkoverleg even tien minuutjes wat vertellen over de communicatie. Want we zitten dagelijks zijn wij aan het communiceren en het loopt niet altijd even soepel, bij mij ook niet”	
“Gaat om de aard dat het in doorontwikkeling is he dus nu moeten we nog kopieën maken”	
“Het wordt echt echt anders. Dus [euh] maar we wachten maar gewoon eerst even af tot echt dat ze van start gaan. Want we hebben nu al zo vaak geroepen van het gaat gebeuren en dan gaat het toch niet. En toen ging het helemaal niet meer en toen weer een beetje en maar dan wordt het wel tijd en zullen er ook wel tekeningen opgehangen worden”	

Transcript leider 3	Pos / Neg
“We hebben in ons overleg afgesproken van nou misschien is het goed dat wij weer ons opnieuw gaan presenteren. Van wij zijn team die wij doen die en die en die werkzaamheden. [Euh] dat gaan we dan ook in Emsterbemmer doen per team, elke week”	
“Daarvan gaan we per team drie punten uitzoeken die we gaan oppakken als verbetering”.	
“[Euh] dus jullie krijgen van mij binnenkort dat allemaal toegestuurd. Het komt langs en zo gaan we elke week in Emsterbemmer gaan we het zetten en dan zetten we ook meteen onze drie verbeterpunten in”	
“Die zetten we meteen in de Emsterbemmer van deze punten willen we graag aan gaan pakken”	
“En dan willen we over een half jaar tot een jaar de enquête nog een keer uitzetten om te kijken of inderdaad dingen nu veranderd zijn”	
“In september gaan wij weer met alle teamleiders om de tafel om [euh] [euh] te kijken wie dan de bijzondere beloning gaan krijgen”	
“De tablets de nieuwe aanbesteding voor de tablets gaat pas plaats vinden in 2016. Dus daar gaan we pas volgend jaar wat aan doen. Dus mensen die het vervelend vinden om met die tablet te werken het is niet anders, we gaan allemaal mobiel werken. Er gaat een pilot starten voor mobiel werken voor mensen die uit huis gaan werken die beginnen wat onbewapend en daarom gaan we een pilot voor doen. [Euh] en vanaf 1 juni [euh] gaat iedereen met de ft-app werken van buiten”	
“Per 1 juni is het een feit. Juni. Uiteindelijk gaat de ft-app per oktober veranderen naar de plato app”	
“Die gaat in oktober, september/oktober gaat die ingelegerd worden en dan betekend het dat alle medewerkers rechtstreeks in Plato gaan muteren en [euh] dan komt er in Plato.. dus iemand gaat een invoertje afwerken die moeten ze direct [euh] definitief opslaan want er zit een koppeling [euh] met [euh] een systeem waarin directe goederen worden vrijgegeven naar klanten. Dat gaat in oktober plaatsvinden. Dus dat gaat [euh] wat betekenen. Voor de back offers gaat het in ieder geval betekenen dat daar dan het werk wegvalt en voor de e'er gaat het betekenen dat ze bijvoorbeeld niet meer toetsen nog voordat de Plato opdracht dicht is. Dat gebeurd dan nadat tie dicht is”	
“Dat is wat nu moet gebeuren. Dus [euh] [euh] ab bijvoorbeeld gaat er ook het een en ander gebeuren want daar zit de medewerker niet meer tussen. Want dat is geautomatiseerd. Dus ook bij AB die moeten hun	

werkproces gaan aanpassen naar de app die er komt. Daar gaat ook een PV –app komen op termijn. We weten nog niet wanneer".	
" Ja dat dat sla je , dat gaat weg"	
"Ja dus de medewerkers moeten goed meegenomen worden, in het hele nieuwe gebeuren van de Plato-app zeg maar"	
" De verantwoordelijkheden worden [euh] iets anders belegd, maar hij komt meer bij de medewerking tegen"	
"Maar ik wil wel met iedereen eigenlijk het liefst met elk team in de community gaan werken"	
"Nou hoe het eruit gaat zien weet ik niet. Maar wij zijn voorlopig nog even niet aan de beurt. Dus alles ligt voor ons nog even rustig"	
" Zo gaat het er ongeveer uitzien. Wij hebben Hollandse meesters"	
" Als je gaat kijken naar de digitalisering hoe we daarmee bezig zijn [euh] gaat het een zware tijd voor de back offers worden, dat wel"	

Transcript leider 4	Pos / Neg
" Dus dat is een klein stukje van ja waar ga je mee stoppen en [euh] waar ga je mee door voor [euh] naja voor edw he. Dat zijn natuurlijk meerdere dingen [euh] edw heeft een centrale [storing] dat is heel normaal voor een [storing] en ja daar kunnen we mee doorgaan. Maar misschien moeten we wel stoppen met [euh] watermast. Dus is dat de manier he, hebben we daar genoeg flexibiliteit"	
" Waar willen we heen en dat is niet wat we nu aanbieden. Als je kijkt naar fiscale dienstverleners de eerste die we via de edw fatsoenlijk moeten ontsluiten. Hebt tien rapporten. Nou die zijn hartstikke stagger die rapporten. De afnemer heeft daar niet om gevraagd, ja wel naar die informatie, maar op een andere manier"	
" [storing] die zijn ook op een andere manier dan daar verantwoordelijk. Nou daar willen we ook naar kijken".	
" De ruimte die ik bedoel is te kort. Dit is te weinig. De bedjes die voor de query zitten die die lopen gewoon lang door. We zijn volgens mij zo'n half juni klaar. Op de ruimte daar gaan we in investeren. Het enigste wat [euh] .. wordt op p3 afgehandeld en p4 wordt.. dat is bedoeld voor de lampen. [Euh] dan heb ik een investering sideflex investering dus hij kan gaan.. (storing)	
" En dan op 1 manier ontsluiten en de 1 manier dat is de muur stukje in change despreption. Vraag of dat de bedoeling is maar we willen dat op 1 plek gaan ontsluiten. En daar de kwaliteit vaststellen en daarvan de territorium gestuurd. Met die analyse die zo snel mogelijk de rechtstreekse analyse uit [storing]	
"[euh] ben ik mee bezig en zit daar al wat meer op de bron. [euh] daar willen we uiteindelijk [storing] concept waar je gegevens moet hebben daar willen we veel meer regie op voeren maar daar zijn we nog niet"	
" Waar we uiteindelijk heen willen is dat het logistiek minder wordt, het wordt geautomatiseerd en dan jullie de schuif maken naar het werkinhoudelijke dus de inhoud en kwaliteit van de bronnen"	

Transcript leider 5	Pos / Neg
"Het [euh] is het gewoon naja niet eigenlijk het is gewoon de bedoeling om een weekstart te gaan doen".	
"Gewoon kunnen afspreken dat je als er ergens een klantbespreking is geweest dat je die iedere keer als we een weekstart hebben gewoon het gespreksverslag even terug laat komen. Jongens zijn er nog vragen over? Voordat hij naar de klant gaat"	
"Gaat er vooral om van jongens denken na van welke flexibiliteit wordt er vaak met z'n allen gevraagd. En tegelijkertijd moet je zelf ook een beetje beschermen want als je van links naar rechts heen en weer [euh] springt dan ben je de sturing helemaal kwijt"	
"Vraag de organisatie om vanuit die lean stroom, vanuit transparantheid met elkaar te gaan werken. En dan kan je zeggen van ik ga iedereen keer een dag start doen en dan kijk ik van hangen alle briefjes wel goed? Maar je kunt ook zeggen 'jongens als we dat nou een keer per week even naar kijken met zijn allen' Hebben we alles? Hoe zit het erin? En dat hangen we er als basis neer, dan hebben we s 'morgens even bespreking van oh wat was er gisteren? Zijn er knelpunten? Ooh vandaag gaan we dit en dat doen, is iedereen er? Blijft er niets liggen? Klaar. Dan kan je de dag start in tien minuten doen"	
"Die kan je dan ook van tevoren inplannen"	

"En waar wij ook naar moeten kijken is dat de telefoonbediening daar zijn er natuurlijk een aantal ontwikkelingen die ligt ook hier zo'n mooi product met vragen die zijn we aan het ontwikkelen zodat die telefoonbediening op den duur gewoon vanuit de administratie vanuit de bnc functie bezet wordt. En dan krijg je een aspenvang en dan krijg je een heel andere situatie. Want dat is de doorontwikkeling waar we heen gaan dat is een tussenstap"	
"Wat we juist proberen is als je kijkt van wat gebeurd er allemaal als we ons alles laat overkomen dat willen we natuurlijk eruit hebben"	
"Die moet je [eh] zou je heel goed kunnen proberen om in die planning een aantal hoofdactiviteiten te noemen, van ik ben eerste behandelaar ik ben tweede behandelaar ik doe c's ik doe consultaties of ik doe het hele groep dat op dag productie zit. Dat je hem gewoon wat simpeler wat simpeler voor onszelf maken en dat je daarnaast alleen behangt van oh in die dagen zit ik thuis maar als ik thuis zit dan doe ik dat. Als je hem gewoon van hoofdlijnen pakt, dan wordt hij in de planning veel makkelijker"	
"We gaan waarschijnlijk tijdelijk [eh] B H en O de rol geven van Cu behandelaar, dan pakken ze aanvragen op, nadat die aanvaard zijn"	
"We gaan om de druk weg te halen bij jullie, dat de voorraad weg gaat, met B H en O afspraken maken over dat zei aanvragen gaan behandelen, dat hebben ze zelf voorgesteld, nadat ze aanvaard zijn. Dat betekent dat ze in het systeem ook de rol van cu behandelaar krijgen"	
"Op dit moment de informatie die jij verzamelt ook gewoon verzamelen"	
"Conclusie: dat we het in één keer met een weekstart af kunnen dat we de dag start niet meer nodig hebben. Maar we zitten wel met aanloop problemen met veranderingen en najaar dat soort dingen zitten er gewoon in. Dus daar zit gewoon het vraagstuk in"	
"We gaan op een dartbord gewoon de weekplanning zetten"	
"Nee maar, nee maar kijk, op het moment dat we zeggen en we komen er met z'n allen uit kunnen en we zeggen van maar wacht even dan heeft de passer dus piket dan krijg je dus de uren die pas heeft ook gewoon zijn piket vergoeding, zo simpel is dat gewoon, maar daar zal het niet om gaan. Ik wil gewoon dat helder hebben van Waar wil je heen? "	
"We kijken van we hebben de aanvragenlijst 1 stoffen en we hebben dit en we hebben dat en op het moment dat we geen helder beeld hebben kunnen we ook vanuit ons beeld terug communiceren naar T & O van dit is je winst wel, maar weet je wel wat dit betekend? Dus we moeten niet zomaar doen, we moeten wel blijven denken."	
"Eigenlijk is het nog steeds de bedoeling dat eind van het jaar begin volgend jaar 1800 er niet meer is. En dat alles in kist staat en dan krijg je een heel andere situatie en het is iedereen van 'oh' en in hoeverre is het nodig dat we die stap allemaal weten dat we ze allemaal kunnen herkennen in 1800"	
"Want dan gaan we kennis delen over van wat kan je zien. Want het is wel een beetje afhankelijk van of Marines er is of Bert er is of Albertus er is"	
"Dat het maatwerk wordt het geen standaardvooraarden zijn maar maatwerk wordt dan zullen zij dus ook de tekst gewoon in het systeem moeten inkiepen en dat is een ontwikkeling waarvan zei zeggen van, 'wij doen dit liever apart'"	
"Op het moment dat dit tijdelijk nodig is dat of er geen je hebt inplant van wie het gaat het doen samen met iemand van de administratie er achter gaat zitten of dat ik de autorisaties verder open zet. Maar ik ga dit probleem wel pragmatisch oplossen"	

Transcript leider 6	Pos / Neg
"Daar moeten we het nog over hebben. In hoeverre het handig is om jullie allemaal tegelijk een verdieping te laten volgen en in hoeverre dat noodzakelijk is om jullie allemaal een verdieping te laten volgen of dat we moeten zeggen 'we gaan naar de basissen zetten het traject met de mkb'ers eerst in om eerst eens een goede basis te leggen voordat je doorgaat met de verdieping"	
"Waar we eigenlijk naar toe willen ook zorgen dat we wat eenheid in het uren schrijven krijgen"	

"[euh] is om een klein lijstje te maken op basis van de werkzaamheden die jullie hebben aangegeven van en waar boek je dat dan op? Zodat iedereen wel [euh] het lezen van de wildkrant of [euh] het [euh] naja" daar tijd voor heeft"

Transcript leider 7	Pos / Neg
" I k wil graag zien dat dat toegroeit naar voldoende en voldoende wat meer toegroeit naar goed. Dus kijken even goed in top naar de kwaliteit van je controle dossier"	
" I k zou graag zien dat 46 toch wat minder werd en daarmee goed word opgehoopt. Past ook een beetje in de preview van dat w e naar de voorkant gaan kijken van wat missen w e nu even want w e nu is het zo dat je aan de achterkant kijkt van wat hebben w e gemist, ja dan kun je het aan de voorkant niet meer repareren. Dit is natuurlijk een punt dat ieder jaar weer terugkomt uit de fiksrapportage dus daar is nog al wat winst te behalen. Dat zit ook een beetje in de techniek"	
"Want met 1, 1.5 jaar zijn w e op een punt aanbeland dat w e volledig digitaal moeten ook in o ns controleproces"	
"Over over een aantal maanden ook binnen te kunnen halen. Mensen moeten nog wel opgeheven worden wat meer [euh] instroom te verwachten dan [euh] dat w e tot voor kort hadden verwacht"	

Transcript leider 8	Pos / Neg
En... en (euh) w e gaan ook over zo langzaam aan op het nieuwe briefpapier. Waarin alleen nog het rijks logo staat in plaats van Belastingdienst.	
Het verhaal van net heh, dit zijn w e, dit moeten w e doen en dit is de beweging die w e willen inzetten.	

Transcript leider 9	Pos/ Neg
Waarbij I k wel opmerk, of wat I k wel (euh) belangrijk vond, daar hadden w e een hele tijd een (storing), van naja daar komt nijs, daar komt nijs, daar komt nijs. En nou hebben w e dus wel inderdaad (euh)(euh) die planning die ook volgens naja, oorspronkelijke planningen wel tijdig zou moeten zijn om (euh) eruit te komen, ja.	
Aan de andere kant wordt gezegd, van naja, als die wens er op termijn sowieso zal komen, euh , nu is de beschikking en de mogelijkheid toch, plus het traject wat je, naja, hebt ingestoken om, en naja, daar moeten w e heel zorgvuldig mee omgaan als die, naja, uitkomst en het advies vanuit het kernteam er is om het besluit daarop te nemen.	

Transcript leider 10	Pos / Neg
De komende tijd kunnen jullie je (storing) en w e staan in aanvang ook voor o ns team (storing) w e moeten, (euh), w e gaan elk RMO zoals w ij noemen zoals w e nu als team bij elkaar zitten (storing) bespreken en kijken welke actiepunten w e er uitgehaald (euh) gehaald hebben en dan moeten w e dus elke keer een stukje verder zijn (storing).	
I k ga zorgen dat (euh), dan kijk I k eventjes Ties aan, I k ga zorgen dat ze gepland staan morgen. De ene week maandag, de andere week op donderdag en de week daarna dan even niets. En I k ga met een van jullie die op die dag thuis werkt, gaan w e kijken hoe het gaat met Face time...	
Gewoon even duidelijke afspraken maken, het is voor mij ook de eerste keer dat w e er mee gaan werken. Van hoe loopt dat. W e gaan van tevoren even proefdraaien met inloggen. En dan gaan w e dat gewoon kijken hoe dat gaat.	
En w e gaan proberen met Facetime, w e gaan beginnen met een misschien zijn het er straks meer. W e moeten even kijken hoe het allemaal zal gaan, w e gaan het gewoon proberen.	
I k hoor hier in ieder geval een heleboel dingen waarvan I k denk van: nou, daar kunnen w e in ieder geval mee verder. En w e kunnen in ieder geval (euh) inhoudelijk over een aantal dingen praten met elkaar. Laten w e	

maandag **euh** een start maken met de nieuwe **euh ja**, keek op de week, laten **we** het zo zeggen. Ja maandag, en de week daarop op donderdag waarbij **we** ook allemaal...

Transcript leider 11	Pos/ Neg
We zijn aan het proberen om zowel Eindhoven als Roosendaal in de rol (euh) in de (euh)(euh) oprol scenario's voorin te zetten, dus dan komt dat vanzelf. En als dat een maandje verschilt, dan moeten we niet (euh) de ellende op onze nek halen dat we nu weer medewerkers tussentijd verplaatsen, daar moeten we straks maar even naar kijken.	
Precies maar dan (euh) moeten we dus opzoek, naar de.. hoe je elkaar aanvult...	
We proberen de vennootschap belasting, maar dat is in overleg met de proces directeur (naam), en zo snel mogelijk naar Breda te krijgen. En op het lijstje van (naam) stond...	
En daarna zou ik dan de vennootschap belasting, uhm Tilburg daarheen kunnen als een van de eerste...	
Breda natuurlijk heh met (euh)(euh) , Leon en Peter die nog steeds met z'n tweeën zijn, daar gaan we dinsdag in het kernteam eens kijken of ik daar wat team leiders bij kan krijgen. Want dat groeit (euh) zomaar 1 juni van 50 (euh) naar 110, de bezetting. Door de sluiting van Dordrecht.	
Met ankerpunten en vlekken te werken, dat betekent dat dat ieder segment of iedere directie krijgt gewoon of ieder team zelfs denk ik , krijgt gewoon een anerpunt waaromheen dus dat niet iedere medewerker s morgens (euh, euh) een plek moet gaan zoeken of dat de eerste op de eerste etage beginnen en dat het zo opstroot dus de (euh) de teams gaan wel ergens een plek vinden waar ze...	
We zouden niet meer naar de middelsturing moeten, de processturing, dat hebben we daar besloten. Formeel is het nog niet ingegaan omdat er nog een communicatie plannetje achter moest liggen. Formeel gaat het waarschijnlijk in rond 1 juni denk ik, feitelijk (euh) constateer ik dat (uhm) dat, mijn collega directeur die van de middelen zijn dit al wel heel serieus oppakken.	
De concentratiebeweging van de (euh) van de (euh, euh) van de middelenadministratie, uhm , dat (euh) de procesdirecteuren zijn van datgene wat met het proces samenhangt. Dus (euh) Oprolscenario vaststellen, welke processtaten, welke werkinstructies, hoe het geïmplementeerd moeten worden, het schoon over verantwoordelijkheid nemen (euh) opleiding (euh) verantwoordelijkheid nemen, dat is waar zijn van zijn, dus zij bepalen (euh) samen met de projectleiders (euh) en met processen die en met de M2'ers, want het M2 overleg krijgt daar een belangrijke rol in, jullie M2 overleg, bepalen zij wat er gaat gebeuren en dan gaat op de vier locaties (euh) , gaan de (euh) opbouw teams of inlichting teams, heten nu nog implementatie teams, die gaan dat dan feitelijk neerzetten op die vier locaties en daarvan hebben we afgesproken dat ik die vier locaties ga (euh) coördineren, functioneel aansturen dus ik (euh) , ik ga de vier implementatie managers, implementatie teams, opbouwteams ga ik voor mijn rekening nemen dus zowel Breda, Amsterdam, Utrecht en Venlo. Dat is een mooie taakverdeling, waarbij de project Leiders, (storing) ook een hele belangrijke rol hebben en met name de M2'ers (storing)...	
Voor jullie betekent het dat (euh) dat jullie hiërarchisch vanaf (euh) , ja ik denk 1 juli of 1 juni welke datum het ook is, gaan vallen onder (euh) de middel directeur. Daar waar (euh) jullie twee middelen doen, hebben de middelendirecteuren (euh) dat verdeeld. Erdien begreep ik dat ze dat de VBP hadden (euh) toebedeeld. Ja, naja, dat is dan voor de time being die gaat straks onder Karin en of Marijke vallen (euh) . Dat is wat er gaat gebeuren.	
En wij hebben voor de MIA, afgesproken, daar zijn we dus, wat ik net vertelde, met die vier locaties bezig, we hebben afgesproken dat we rond 1 oktober, of op 1 oktober hebben we zelfs al geprikt, de officiële kick-off doen. Want ja, we zitten met vier locaties en, en om nu al de start te markeren. Kijk, als er mensen binnen komen zoals op 7 april, dan dan besteden we er even aandacht aan. Om de grote landelijke manifestatie nu te doen met wat we nu al hebben zitten (euh) .	
Kijk als we 1 oktober, dan hebben we aardig wat opgerold. He, dan heb ik vennootschapsbelasting, IA voor een groot gedeelte is dat dan geconcentreerd. Met LHOB hebben we dan in ieder geval een helder idee hoe het dan gaat lopen. Dus, we hebben nu het idee om (euh) op 1 oktober een kick-off te doen, waar we dan willen uitnodigen alle medewerkers die er dan zitten.	

En jullie raken door die processturing (euh), denk ik via het M2 overleg steeds meer betrokken bij (euh) die plannenmakerij over wat gaan we nou voor dit middel (euh) het verstandigste doen. Dus op die manier (euh) is die M2 betrokkenheid geborgd. En die is heel belangrijk want jullie moeten het in de praktijk ook (euh) ook gaan neerzetten of je mensen afstaan en voorbereiden op et cetera, dat is opzich, dat is eigenlijk (euh)...	
Dat werk ook wat meer willen concentreren, dat serviceteam komt er niet op alle vestigingen maar op alle 20 vestigingen, geloof ik, straks.	
Ook bij de MIA moeten we (euh) zo'n beetje een derde van de medewerkers opnieuw scholen. En dus die een derde die niet met het werk meegaan moeten ook geschoold worden. Dus je zit op (euh) in,...	
Nou dat weet je niet hoe dat loopt met het derde LIC. (uhm) Eddy blijft in elk geval tot volgend voorjaar, (euh) tot na carnaval denk ik. Zo'n beetje, het is vroeg carnaval (euh).	
Euh, ja dat betekent dat we (euh), ik wil in ieder geval voorstellen dat we wel een keer de maand (euh) de tijd nemen om dingen met elkaar te delen (euh)	
Ik zal er (euh) dinsdag nog eens naar vragen of er al iets (euh), iets bekend is (euh) wat er met de B'ers. (euh) Of we daar een gestructureerd plan opzetten. Landelijk gezien...	
De B'ers onderverdelen in drie categorieën van de potentials, de mensen waarmee je nog iets mee in gesprek zou kunnen en degene waar je echt (euh) een oplossing voor moet zoeken omdat ze niet meer kunnen, niet meer willen of niet meer in de gelegenheid zijn, of anderszins.	

Transcript leider 12	Pos / Neg
Het wordt dan een (euh) productieronde in 2017, we gaan de jaarovergangen niet mee belasten (storing).	
Ik wou eigenlijk vrijdag, of (euh) woensdag, in het LNO voorstellen om (euh) aan te haken hierbij en ook te vragen om voor het LH te maken, ik denk dat ons kan helpen om over vijf of tien jaar (storing) te staan.	

Transcript leider 13	Pos/ Neg
En ik heb goed nieuws, daar gaan we op sturen, daar gaan we naar kijken. Is dat implementatieplan er en zit er de inhoud in die er in zou moeten zitten. Dus ik geef jullie op een briefje, de verhalen wat ik net hoorde, ja maar zon implementatie manager komt pas aan het einde in beeld. Nou, die gaan we helpen want dat komt veel eerder in beeld. En daar gaan we met z'n allen, dat is onze overtuiging, voordeel uit halen.	
Wat hoort daar bij, dat rollen, taken, verantwoordelijkheden, gerelateerd aan productie, dat dat daar in beschreven wordt, dus mocht het zo zijn dat we straks een rol hebben met iemand die geen product oplevert, die eigenlijk geen verantwoordelijkheid heeft, dat geef ik je op een briefje dat die rol (euh) gaat ophouden te bestaan. Daarmee bedoel ik niet dat het werk wat gebeurt, niet belangrijk is en dat dat niet, niet gecontinueerd wordt maar dat zal ergens belegd worden waar wel verantwoordelijkheid is. Dat is waar we heel nadrukkelijk wel wat aan gaan doen, waar we verandering in gaan aanbrengen (storing).	
Bespreken we het ook met die uitvoerder, we gaan het ons niet laten overkomen dat aan het eind van de rit de ontvangende partij zegt: ja, maar hier ben ik niet tevreden over. Maar dan zeggen we Joh, wat hebben we dan niet goed gedaan. In het implementatie plan zijn een aantal belangrijke aspecten die moeten daar in terug komen, die worden daar getoetst met de (storing) van de uitvoering. Dat is allemaal bedoeld uiteindelijk om ons verwerk, ons werk, makkelijker, efficiënter (euh) en kwalitatief beter te maken, daar is het voor bedoeld.	
Wat kan dat betekenen, nou dat kan betekenen dat de organisatie structuur zoals we die nu hebben, euh, dat ie er anders uit gaat zien. (euh) nou, volgens mij heb ik al, vorig jaar, voordat Geel kwam, al tegen jullie gezegd dat er (euh) wat discussie was over de test en de capaciteit bij team kwaliteit. Euh, namelijk moet ie nou zitten in, zegmaar, he, zoals wij nu bij elkaar zitten, dit is een soort (euh) van laten we zeggen pool, vakpool, inzet pool (euh) van capaciteit die we over de ontwerp teams heen kunnen verdelen. Euh, er zijn verschillende modellen voor natuurlijk, en afhankelijk wat je wilt bereiken en waar je prioriteit ligt, euh, zijn daar handige keuzes in te maken. Ook dat is onderwerp van (euh) de discussie.	

Naja, er gaan architecten naar de ontwerp teams, die dan vervolgens de verantwoordelijk krijgen, let op product, wie levert het domein architectuur voor dat perceel voor functionaliteit niveau op, dat is die architect of misschien zijn het er meerdere, dat weet ik even niet.	
<p>Daarbij is dus het idee dat account in ieder geval afgeslankt wordt, euh, en in eerste instantie was Gerald zijn idee van joh, ik wil dat allemaal verdeeld hebben, euh, nu neigt hij er toch nog naar, omdat er allerlei dingen zijn die je niet automatisch naar een ontwerpteam terug zegmaar, kunt ontvlechten, ja dan moet ik misschien toch een kleiner, selecte, afgeslankte, (eh) vorm, (eh) centraal account versie hebben. He maar, dat betekent dus dat een deel van de activiteiten die een deel nu centraal bij account gelegd zijn, de achtergrond van Klaas was vooral ik wil een aanspreekpunt voor de buitenkant want ze weten ons niet goed te vinden.</p> <p>Euh, nou, euh. Het model waar Gerald nu over denkt, en waar wij samen dus over sparren, euh, zit dus dat, er is nog steeds een klein centraal iets. Maar het is overduidelijk joh, als het gaat namelijk over deze functies die voor jou belangrijk zijn, dan is dit het ontwerpthema waarmee je het doet. Daar zitten ook de architecten die dan daar voor nodig zijn. Dus, dan zet je alles in zon team, om zon team dus meer succesvol, maximaal succesvol te maken. En dus te voorkomen, en daar hebben jullie echt strijd, discussie, en vooral vertraging voor de uitvoering van de klanten euh, euh, van. In het portfolio overleg of wat dan ook ofzo, dat er dus wel al in (eh) het portfolio een opdrachtregel ligt waarvan het ontvangende ontwerp team even zegt, nou dacht het even niet, want ik vind er nog wat van, dat gaat niet helpen. Dan hebben wij op hoog niveau een commitment gegeven, wij gaan deze opdracht doen voor dit resultaat halen en voor zoveel dagen en dan gaan we er intern nog over discussiëren...</p>	
<p>Soms, even, als je op architectuur niveau kijkt, dan zeg je joh, ik heb mijn, mijn bedrijfsprocessen zeg maar en die bedrijfsprocessen die plot ik, die vertaal ik naar functies. En daarvan zeg ik bijvoorbeeld, als jij financiële administratie wil doen zo, dat hebben we met elkaar afgesproken, dat doe je hiermee. Dus je gaat niet, euh, ik noem maar wat een raar pakketje als exact ofzo bedenken, nee dat hoef je niet te bedenken, dat hebben we met elkaar afgesproken: het standaard aanbod (storing) is dit. Dus dan weten wij ook binnen welk ontwerp team moet deze opdracht dan gaan landen, dat is daar. Daarmee voorkom je ook, en dat hebben we nu dus wel eens, dat er een onbedoeld, zeg maar, team bij account bedenkt van oh maar dat kunnen we binnen gegevens op deze manier oplossen. Terwijl als je eigenlijk daar overstijgend naar kijkt, dat kan wel maar dat willen we niet. We hebben expliciet eigenlijk met elkaar afgesproken dat we dat op deze manier doen.</p>	
<p>Ik vertaal het terug, wij doen straks alles wat we moeten doen met vijf ontwerp teams. Als ik het heb over een domein, dan bedoel ik even: wij gaan straks ook helderheid scheppen over waar staat dit team voor opgesteld. Welk perceel of domein of hoe je dat ook noemen wilt. Dus, even, we hebben, een domein heeft nu een andere, mogelijk een ander uitleg of inhoud dan dat het straks is. Maar ik bedoel alles wat IM doet, zit straks in vier, vijf ontwerp teams. Dat is wat wij doen en daarmee bedienen wij het hele palet. Dus dan zit het in een van die vijf, dus als ik het nu over een palet heb zit het in een van die vijf doet en als het goed is, is dat niet overlappend, of is het wel overlappend, en weten we uit bedrijfsonderdelen structuur of uit het management waarom (storing), hoe we daar in de toekomst mee om gaan</p>	
En dat is voorbestemd om in een centrale unit MT office te gaan landen...	
Wat overigens in de nieuwe constructie (eh) bij Jan Melder gaat vallen, bedrijfsvoering massaal (storing) ten dienste van het hele CA organisatie	
Euh, dus dat zijn die twee, dan heb ik strategisch adviseur, dat zijn er vier op dit moment, die zijn voorbestemd om in dat (storing) overleg te belanden.	
Dus ik heb de twee BPRM, dus Dorien en (eh) Johan, euh, voorbestemd om, euh, in die centrale club te belanden, met strategisch adviseurs. Met project controles gesproken, een van de denkrichtingen is om de project controles ook centraal te gaan plaatsen. Ik weet niet, niet perse in (eh) het MT overschat (storing), we hebben het meer binnen CA heb ik inmiddels begrepen. Euh, en het lijkt logisch, ja, dat al deze mensen worden ingezet als project controle, waarom zetten we niet bij elkaar. Zodat we die projecten ook gewoon vanuit die control hoek kunnen wegzetten, dat is een van de (eh) denkrichtingen maar nog geen besluiten.	
Dat is wat er wel gebeurd, in portfolio management wordt er fors gas gegeven om dat te verbeteren, euh, en Gerard herkent en bekent wel dat dat voordelen kan hebben. Steeds blijkt dat de M2'ers uit werkteams, euh,	

hebben, euh, er een nare smaak van in hun mond. (Storing) waarom vraag? Eigenlijk heel simpel, jullie zijn het enige type, functie, rol, taak die niet binnen hun besturing valt.	
Wij als MT, juist ook in die, euh, team buildings sessie waar we het proces dus gaan bestrijken en waar we gaan bespreken welke belangen we behartigd willen hebben, en hoe denken wij dan dat die organisatie structuur daarbij hoort.	
Dat hebben jullie straks ook, of, of ik nou zeg maar, de M2'er ben van jullie of dat, euh, zeg maar, euh, de test capaciteit verdeeld is over de teams, als er een prioriteit stelling nodig is omdat er krapte is wordt die gemaakt. Wat denk er om, jullie als test capaciteit waren niet de enige.	
In het stramien dat wel anders is, namelijk er wordt hard gestuurd, op wie is hier nu verantwoordelijk voor, wie spreekt ik aan, wie moet het regelen, nou dat wordt nu anders belegd, als het nu mijn verantwoordelijkheid om dat te doen wat ik altijd als mijn verantwoordelijkheid heb gezien, maar dat is iemand anders zijn verantwoordelijkheid, dan gaan we dat horen, dan ben ik ook niet de gene die jullie in mijn team moet hebben.	
Er gaat gebeuren is dat er een team kwaliteit is, die verantwoordelijk is voor het vaststellen van, ik noem het maar even een mono kamer, hoe hoort het te werken en wat betekent dat en wie is er aanspreekbaar. Euh, wat ik je op een briefje geef, is dat die informatie die gaat ook juist onderdeel worden van een statie dialoog die Gerard met al zijn M2'ers gaat voeren, en ik ga een (storing) inrichten omdat we een foto hebben al van wat de situatie is en dat we nadrukkelijk gaan sturen op het feit (storing).	
Even dat jullie, je in dat, euh, in een ontwerp team zit, en dat je, euh, dit wat je nu zegt aan de orde is. De uitkomst en dus het resultaat en de kwaliteit eigenlijk al, is het gesprek tussen Gerard en de betreffende M2'er van het ontwerp team.	
Die lever ik op aan het MT, en Gerard maakt er altijd gebruik van in de prestatiediagram. Dus als daar uitkomt, stel nou dat de M2 in casu tegen jou zegt, (storing), die informatie, die uitkomst komt altijd op het bureau van Gerard terecht. En altijd (storing). Dus of ik nou borg dat jullie die kwaliteit doen of de M2'er die daar op kan en moet sturen, he.	

Transcript leider 14	Pos / Neg
Het kan zijn dat er vanuit onze belasting, toch weer een zodanige hoeveelheid werk op je afkomt dat je soms even prioriteiten moet stellen, als die mensen die kennis hebben dan gaan we die wel weer even tijdelijk terughalen naar ons.	
In die zin dat wij hebben gezegd, (eh) we moeten met z'n allen bezuinigen en er is geen ruimte voor (eh) en geld voor teamuitjes en ook de dagen mogen niet, dus alles lag even stil.	
En dat we bij wijze spreken een aparte themadag beleggen in (eh) (eh) het najaar over hoe we omgaan met de mens en de inzetbaarheid en dergelijke.	
Het gaat er om, dat wij, effect van ons handelen.	

Transcript leider 15	Pos/ Neg
Euh, maar dat zou voor mij natuurlijk wel heel erg handig zijn, om dat soort (storing), om een (storing) waar dat naar oppopt, om te kunnen zeggen: nou dat is mooi. Maar (eh) (storing) en daarvan hebben ze gekregen dat het, dat (eh) echt toegevoegde waarde heeft...	
Sommige die moeten ook wat vaker geüpdateerd worden dan nu het geval is, andere kan je er goed mee leven als het eens per twee jaar is. Wat ik ga doen, is (eh) samen met Anton, kijken welke hebben we nu en wat zou de update frequentie zou moeten zijn...	

Transcript leider 16	Pos/ Neg
Waarbij de eigen teamleider gemeld moet worden, dan moet in ieder geval de team leider (eh) RT en in principe zoveel mogelijk (eh) houden aan die het bedrijf (eh) heeft gemaakt.	

Als dat dus tot problemen leidt, dan (euh) dien je dat (euh) te melden bij je team leider.	
Euh, ten alle tijden gehoor moeten geven aan de veiligheidseisen die het bedrijf (euh) stelt. (euh) En (euh) de hoofdregel is dat situaties ook weer gemeld wordt bij team leider als hier van afgeweken wordt.	
Het rode hesje te dragen wat (euh) de Douane ambtenaar moet, uh, moet dragen, een medewerker, niet een medewerker van het bedrijf is. Uhm, bij visitatie, ik noemde het net al even. In principe is het zo dat er geen visitatie van kleding, Douane passen en voertuigen (euh) mag plaatsvinden door (euh) beveiligingsdiensten, laat staan lijf visitatie. (storing) (euh) en mocht dat toch tot vervelende situaties leiden, kan dit wederom bij de team leider gemeld worden.	
Euh, geldt voor de FT medewerker maar in principe ook voor ons heh, voor KM, als we er tegenaanlopen. Euh, het is zo dat de (euh) team leider (euh) de situatie ook aanmeldt binnen het (euh) klantloket. Om dus (euh) daarmee ook een, ja zeg maar een dossier op te kunnen kijken, hoe vaak komt dit (euh) nu voor. Ook om eventueel te kunnen zorgen voor A) het ontvangst de melding, voortgang van de behandeling en resultaten c.q. de afspraken met het bedrijf, dit laatste is wel van belang.	
Dat (euh), dan vanuit (storing) contact wordt opgenomen met het bedrijf om te even kijken van goh, wat is er aan de hand. En de afweging te maken van (euh) naja (euh) moet in dit geval misschien toch bedrijfsbelangen (euh) voorop staan (Storing) of is het zo dat we een goed gesprek moeten hebben met het bedrijf om ze nog eens even te wijzen op de privileges die wij als Douane hebben.	
Op basis van zoals wij (storing) bijhouden, euh, ook even verhaal halen van hoe is de situatie nu verder afgehandeld.	
Dit soort grijs-verzuim achtige criteria, die eigenlijk niks anders doen dan de team leider een signaal geven van he...	

Transcript leider 17	Pos / Neg
De boodschap die ik er uithaal, wat Albert verteld, is dat, dat in het, in de controle post duidelijk moet worden waarom je bepaalde dingen gedaan hebben en waarom niet...	
Men, men raakt steeds meer ingesteld om alles digitaal alles te verwerken	
Maar dat is wel (euh, euh) het voorland waar we heen gaan, (euh) waar we misschien twee ma, twee keer per maand straks ook de voortgang in gerapporteerd zullen krijgen.	
Het landelijk kantoor heeft ook afspraken gemaakt met anderen en daar zit 60...	

Transcript leider 18	Pos / Neg
Het houdt in dat wij, niet nu betekent dat wij minder gaan wonen, hoogst waarschijnlijk blijven wij op dit niveau tot de visie 2020 nog duidelijker is, en dat zeg je hoe ga je van ist naar soll verplaatsen, met welke team. En dat kan zijn dat ie zegt, euh, de (storing) capaciteiten 2020 op dat niveau, of ietsje hoger of ietsje lager. Maar het verschil zal niet groot zijn, dat is een. Twee zijn andere argumenten, dat ik zelf niet gevraagd heb, let wel op dat (storing) in, euh, een reserve potje is voor heel veel andere processen. Als je mensen opleidt hier in (storing), moeilijk te functioneren. Dat vergroot flexibiliteit van de hele organisatie. Euh, als ik strategische goederen, euh, weer hot item gaat worden, dan kan ik gewoon mensen zo van (euh) (storing) inzetten voor dat proces, die komen zo makkelijk de vorige dag zo van school. Euh, dus die flexibiliteit organisatie zou ik graag willen dat bijna iedereen binnen de Douane, (storing) medewerker is. (storing) Overal ingezet kan worden. Het is ook een ander argument hoe precies de grenzen gaan vallen weet ik niet, op dit moment niet. Maar het is niet zo dat ik het idee heb dat wij volgende jaar gaan werven. Die kans is er niet.	
Maar euh, maar euh, los daarvan. Kijk, als hij praat over euh euh... het is, dat is een beweging heh. De beelden van 2020. Het andere ook is dat we meer gaan doen met innovatie. Euh, innovatieve camera toezicht euh, euh, of, euh, euh. Duikers	
Euh, Dat gaan we ook kijken van (euh) wat kan jij aan innovatie gebruiken, en euh het proces wat het meest zich leent voor dat voor innovatieve ideeën is (storing), bij uitstek. Dus (euh) kan ook verwachten dat ie, dat ie, gaandeweg ook niet iedereen nodig hebt zoals het nu is...	

Transcript leider 19	Pos / Neg
Eind september heb ik van jullie, weet ik wat, stand van zaakjes met (Storing) gehad...	
Dus jullie in CC een mail van mij, daarover, maar weet dat als, dat ik er niet blij van wordt, en, omdat we gewoon ons werk op deze manier niet goed kunnen doen. En (eh) Dit moet anders dus ik breng het onder de aandacht van de (eh) teamleiders maar die zijn er een paar... ja. Die zitten dus net op een cruciale plek.	
Nou ik kijk even naar die box (storing).	

Transcript leider 20	Pos / Neg
Straks hebben we drie team leiders binnen bedrijfsvoering Landelijk Kantoor, (eh)...	
En we moeten ook (eh) al in (eh) gedachten een richting afdelen zo, (eh) en met een KBV gaan werken, er, er komen verschillende dingen samen...	
Er is een pijnlijke maatregel natuurlijk genomen, (eh) om ook die politiek mee te krijgen fors te investeren in de Belastingdienst (eh), dus dat wordt wel een ingewikkeld verhaal...	
...Hoe gaan we naar een nieuwe werkform (storing) toe...	
Laten we de regio's inventariseren, dat weten we niet, maar het is nog niet gebeurd. Dus laten we allereerst de vraag gaan stellen...	
We moeten vooral met onze eigen herpositionering, zo kwamen we erop, (eh, eh) doorgaan (eh), (storing). Heel wat mee heeft gegeven (eh) om (eh) eind juni een eerste overzicht te krijgen.	

Appendix C: Results transcripts evaluative statements

	Coder 1			Coder 2		
Intensiteit	Positief	Negatief	Total	Positief	Negatief	Total
Leider 1						
Gematigd 1	8 (30,78%)	7 (26,92%)	15 (57,70%)	13 (50%) 4 (15,39%) 1 (3,84%) 18 (69,23%)	7 (26,92%)	20 (76,92%)
Redelijk 2	3 (11,54%)	7 (26,92%)	10 (38,46%)		1 (3,84%)	5 (19,23%)
Zeer sterk 3	0	1 (3,84 %)	1 (3,84%)		0	1 (3,84%)
Total	11 (42,32%)	15(57,68%)	26 (100%)		8 (30,77%)	26 (100%)
Leider 2						
Gematigd 1	4 (50%)	3 (37,5%)	7 (87,5%)	3 (37,5) 1 (12,5%) 0 4 (50%)	3 (37,5%)	6 (75%)
Redelijk 2	0	1 (12,5%)	1 (12,5%)		1 (12,5%)	2 (25%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	4 (50%)	4 (50%)	8 (100%)		4 (50%)	8 (100%)
Leider 3						
Gematigd 1	6 (35,30%)	9 (52,94%)	15 (88,24%)	6 (35,30%) 0 0 6 (35,30%)	7 (41,17%)	13 (76,47%)
Redelijk 2	2 (11,76%)	0	2 (11,76%)		4 (23,53)	4 (23,53)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	8 (47,06%)	9 (52,94)	17 (100%)		11 (64,70)	17 (100%)
Leider 4						
Gematigd 1	1 (14.29%)	5 (71,42%)	6 (85,71%)	1 (14.29%) 0 0 1 (14.29%)	4 (57,13%)	5 (71,42%)
Redelijk 2	0	1 (14.29%)	1 (14.29%)		1 (14.29%)	1 (14.29%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		1 (14.29%)	1 (14.29%)
Total	1 (14.29%)	6 (85,71%)	7 (100%)		6 (85,71%)	7 (100%)
Leider 5						
Gematigd 1	7 (36,84%)	10 (52,63%)	17 (89,47%)	8 (42,11%) 3 (15,78%) 0 11 (57,89%)	8 (42,11%)	16 (84,22%)
Redelijk 2	1 (5,265%)	1 (5,26%)	2 (10,53%)		0	3 (15,78%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	8 (42,11%)	11 (57,89%)	19 (100%)		8 (42,11%)	19 (100%)
Leider 6						
Gematigd 1	2 (66,67%)	1 (33,33%)	3 (100%)	0 3 (100%) 0 3 (100%)	0	0 (0%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		0	3 (100%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	2 (66,67%)	1 (33,33%)	3 (100%)		3 (100%)	3 (100%)
Leider 7						
Gematigd 1	2 (50%)	2 (50%)	4 (100%)	1 (25%) 0 0 1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		2 (50%)	2 (50%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	2 (50%)	2 (50%)	4 (100%)		3 (75%)	4 (100%)
Leider 8						
Gematigd 1	2 (100%)	0	2 (100%)	2 (100%) 0 0 2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)		0 (0%)	2 (100%)
Leider 9						
Gematigd 1	0	2	2 (100%)	0 0 0 0 (0%)	1	1 (50%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		1	1 (50%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0 (0%)
Total	0 (0%)	2 (100%)	2 (100%)		2 (100%)	2 (100%)
Leider 10						
Gematigd 1	2 (40%)	0	2 (40%)	1 (20%)	1 (20%)	2 (40%)

Redelijk 2	2 (40%)	0	2 (40%)		2 (40%)	0	2 (40%)
Zeer sterk 3	1 (20%)	0	1 (20%)		1 (20%)	0	1 (20%)
Total	5 (100%)	0 (0%)	5 (100%)		4 (80%)	1 (20%)	5 (100%)
Leider 11							
Gematigd 1	6 (33,45%)	7 (38,8%)	13 (72,25%)		10 (55,65%)	3 (16,6%)	13 (72,25%)
Redelijk 2	4 (22,2%)	1 (5,55%)	5 (27,75%)		1 (5,55%)	4 (22,2%)	5 (27,75%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0	0 (0%)
Total	10 (55,65%)	8 (44,35%)	18 (100%)		11 (61,2%)	7 (38,8%)	18 (100%)
Leider 12							
Gematigd 1	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)		1	0	1 (50%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		1	0	1 (50%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0	0 (0%)
Total	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)		2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
Leider 13							
Gematigd 1	6 (33,35%)	6 (33,35%)	12 (66,7%)		5 (27,75%)	8 (44,60%)	12 (66,7%)
Redelijk 2	1 (5,55%)	4 (22,22%)	5 (27,75%)		1 (5,55%)	2 (11,1%)	3 (16,6%)
Zeer sterk 3	1 (5,55%)	0	1 (5,55%)		1 (5,55%)	1 (5,55%)	2 (11,1%)
Total	8 (44,60%)	10 (55,40%)	18 (100%)		7 (38,75%)	11 (61,25 %)	18 (100%)
Leider 14							
Gematigd 1	1 (25%)	2 (50%)	3 (75%)		3 (75%)	1 (25%)	4 (100%)
Redelijk 2	0	1 (25%)	1 (25%)		0	0	0 (0%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0	0 (0%)
Total	1 (25%)	3 (75%)	4 (100%)		3 (75%)	1 (25%)	4 (100%)
Leider 15							
Gematigd 1	0	1 (50%)	1 (50%)		0	1 (50%)	1 (50%)
Redelijk 2	1	0	1 (50%)		1 (50%)	0	1 (50%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0	0
Total	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)		1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)
Leider 16							
Gematigd 1	0	7	7 (87,5%)		3 (37,5%)	4 (50%)	7 (87,5%)
Redelijk 2	0	1	1 (12,5%)		0	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	0	0 (0%)
Total	0 (0%)	8 (100%)	8 (100%)		3 (37,5%)	5 (62,5%)	8 (100%)
Leider 17							
Gematigd 1	2 (50%)	1 (25%)	3 (75%)		3 (75%)	1 (25%)	4 (100%)
Redelijk 2	0	1 (25%)	1 (25%)		0	0	0 (0%)
Zeer sterk 3	0	0	0		0	0	0 (0%)
Total	2 (50%)	2 (50%)	4 (100%)		3 (75%)	1 (25%)	4 (100%)
Leider 18							
Gematigd 1	1 (33,33%)	1 (33,33%)	2 (66,66%)		1 (33,33%)	0	1 (33,33%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		0	2 (66,66%)	2 (66,66%)
Zeer sterk 3	0	1 (33,33%)	1 (33,33%)		0	0	0 (0%)
Total	1 (33,33%)	2 (66,66%)	3 (100%)		1 (33,33%)	2 (66,66%)	3 (100%)
Leider 19							
Gematigd 1	0	2 (66,66%)	2 (66,66%)		1 (33,33%)	1 (33,33%)	2 (66,66%)
Redelijk 2	0	0	0 (0%)		0	0	1 (33,33%)
Zeer sterk 3	0	1 (33,33%)	1 (33,33%)		0	1	0 (0%)
Total	0 (0%)	3 (100%)	3 (100%)		1 (33,33%)	2 (66,66%)	3 (100%)
Leider 20							
Gematigd 1	2 (33,33%)	3 (50%)	5 (83,33%)		3 (50%)	2 (33,4%)	5 (83,4%)
Redelijk 2	0	1 (16,66%)	1 (16,66%)		0	0	0 (0%)
Zeer sterk 3	0	0	0 (0%)		0	1 (16,6%)	1 (16,66%)
Total	2 (33,33%)	4 (66,66%)	6 (100%)		3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)

Appendix D: Overview of the number of words of each transcript

Effectieve leiders	Aantal woorden	Aantal statements	Gemiddeld aantal woorden per statement
1	1675	26	65
2	318	8	40
6	127	3	43
8	45	2	23
10	258	5	52
11	1010	18	57
12	58	2	29
17	85	4	22
18	309	3	103
19	87	3	29
Total	3972	74	53,67

Niet - Effectieve leiders	Aantal woorden	Aantal statements	Gemiddeld aantal woorden per statement
3	564	17	33,18
4	350	7	50
5	877	19	46,16
7	176	4	44
9	119	2	59,50
13	1695	18	94,16
14	114	4	28,5
15	97	2	48,5
16	360	8	45
20	129	6	21,5
Total	4481	87	51,51

Green is an effective leader
Red is a less effective leader