

Leiderschap en Charisma: Theoretisch en Kwalitatief Onderzoek.

Maarten Agelink

Introductie

“Stalin, Churchill, Hitler, James Dean, Marilyn Monroe, John F. Kennedy, Jan Peter Balkenende. Kofi Annan, Nelson Mandela, Fidel Castro, Oprah Winfrey, Bill Clinton Wie hoort er niet in dit rijtje thuis? Juist... Jan Peter Balkenende. Maar niet omdat hij de enige Nederlander in het gezelschap is. Nee, Jan Peter mist iets dat de anderen uit het rijtje wel hebben: charisma.” (www.dolcevita.kro.nl)

Na het lezen van het bovenstaande zal bij velen de volgende vraag naar boven komen: “Stalin, Hitler en Castro charismatisch?” Toch wisten deze veelbesproken personen miljoenen mensen te motiveren en achter zich te scharen. Ze waren in staat om hun ideeën bij velen op een positieve manier achter te laten. Hoe is dit mogelijk? Op welke manier heeft één persoon de mogelijkheid om zijn denkbelden op miljoenen volgers over te dragen? De geschiedenis kent vele leiders die in staat waren, en sommigen die nog steeds in staat zijn, om mensen te motiveren en te enthousiasmeren. Voorbeelden hiervan zijn John F. Kennedy, Nelson Mandela en Bill Clinton. Ze hebben allemaal als kenmerk dat ze door hun volgers als charismatisch worden ervaren. Maar was is charismatisch leiderschap precies?

In dit verslag zal de nadruk komen te liggen op charismatisch leiderschap. Wat maakt een leider charismatisch en op welke manier motiveert hij zijn medewerkers/volgers. Is charismatisch leiderschap geschikt voor alle situaties? En zijn charisma en leiderschap aan te leren? Niet iedere leider wordt automatisch als charismatisch gezien. Een voorbeeld hiervan is Jan Peter Balkenende. Om een goed beeld te krijgen van wat charismatisch leiderschap precies in houdt is het van belang om eerst duidelijk te krijgen wat precies leiderschap is (hoofdstuk 1). Wat kunnen de bestaande theorieën over leiderschap ons over leiderschap vertellen (1.1) en is de situatie een belangrijke factor bij de manier van leidinggeven (1.2). Verder is het interessant om te kijken of leiderschap wordt aangeboren of aangeleerd, zeker in het kader van opleidingen (1.3). Hoofdstuk 1 zal eindigen met een korte conclusie over leiderschap waarin de antwoorden op de voorgaande vragen worden samengevat.

Wanneer duidelijk is gemaakt wat precies leiderschap is en welke gedragkenmerken en goed leider vertoont is het mogelijk om in het volgende hoofdstuk charisma erbij te betrekken (hoofdstuk 2). In dit hoofdstuk zal er aandacht worden besteed aan de kenmerken van charisma (2.1), de effecten van charisma (2.2) op de medewerker/volger en de leerbaarheid van charisma (2.3). Ook zal in dit hoofdstuk besproken worden of charismatisch leiderschap geschikt is voor alle situaties.

In hoofdstuk 3 van dit artikel zal er verslag worden gedaan van het onderzoek. Het betreft hier een kwalitatief vergelijkend onderzoek tussen de theorie (hoofdstuk 1 en 2) en praktijk m.b.t. charismatisch leiderschap. Hiervoor zijn er met verschillende leidinggevendenden interviews gehouden waarin er specifiek is gevraagd naar hun kennis over leiderschap en charisma.

In hoofdstuk 4 zal er een eindconclusie worden getrokken aan de hand van het theoretische gedeelte en het onderzoeksgedeelte.

1. Leiderschap

1.1 Leiderschapstheorieën

Door de jaren heen zijn er verschillende leiderschapstheorieën ontwikkeld die moeten verklaren welk gedrag belangrijk is om een goed leider te zijn of te worden. Drie belangrijke theorieën op dit gebied zijn de path-goal theorie, de leader-member exchange (LMX) theorie

en de transformational leadership theorie. Deze drie leiderschapstheorieën zullen in deze paragraaf nader worden besproken.

1.1.1 Path-Goal theorie:

De basis voor de path-goal theorie, zoals beschreven door Spector (1996), ligt in de expectancy theorie. De theorie probeert te verklaren hoe beloningen leiden tot gedrag door zich te richten op interne cognitieve condities die leiden tot motivatie. Het idee is dat mensen gemotiveerd zullen zijn wanneer ze geloven dat hun gedrag zal leiden tot gewenste beloningen en uitkomsten. Wanneer ze niet het gevoel hebben dat de beloning gelijk staat aan hun gedrag zullen ze niet gemotiveerd zijn om dat gedrag te vertonen.

House (1996) stelt in zijn artikel de essentie van de theorie: Leiders moeten, om effectief te zijn, gedrag vertonen dat een aanvulling is op de omgeving en mogelijkheden van de medewerker en op een manier dat tekortkomingen van de medewerker gecompenseerd worden. Daarnaast is het gedrag van de leidinggevende bevorderend voor individuele prestaties en prestaties op de werkplek. De theorie richt zich niet op het effect van leiders op groepen of werk units, maar eerder op de effecten van leidinggevendens op ondergeschikten. De path-goal theorie is in de eerste plaats een theorie die zich richt op taak en persoonsgeoriënteerde leiderschapsgedrag.

De path-goal theorie is in 1971 bedacht door House. De job performance en job tevredenheid zijn een resultaat van de interactie tussen situationele kenmerken, kenmerken van de medewerker en de stijl van leidinggeven. Het idee achter de theorie is dat de leidinggevende de motivatie en job tevredenheid van medewerkers kan vergroten door beloningen te geven voor goede job performance en door het medewerkers makkelijker te maken hun doelen te bereiken. De leidinggevende effent het pad en zorgt ervoor dat niets in de weg staat voor de medewerker om zijn doel te bereiken. Dit komt overeen met Katz en Kahn's (1978) definitie van leiderschap. De rol van de leider is om te zorgen voor de benodigde nieuwe informatie, ondersteuning en hulpmiddelen naast en bovenop datgene dat wordt aangeboden door de formele organisatie of de omgeving van de ondergeschikte. Dit om zowel de werknemers tevredenheid als de juiste uitvoering te bewerkstelligen. Overeenkomstig met de theorie is de rol van de leider als instrument voor de uitvoering en tevredenheid gerechtvaardigd.

House en Mitchell (1974) geven in hun artikel aan dat leidinggevendens hiervoor vier leidinggevende stijlen kunnen adopteren. De keuze voor een van de vier stijlen wordt bepaald door situationele kenmerken en medewerker kenmerken. De vier leidinggevende stijlen voor de path-goal theorie zijn:

- 1) *Directive path-goal clarifying behavior*: Het doel is het geven van psychologische structuur aan de ondergeschikten: Laten weten wat er van ze wordt verwacht, plannen en coördineren van werk, specifieke begeleiding geven, helderheid geven over beleid, regels en procedures.
- 2) *Supportive leader behavior*: Gedrag dat direct is gericht op het bevredigen van de behoeftes en voorkeuren van de medewerkers. Hieronder valt het tonen van betrokkenheid van het welzijn van de medewerkers en het creëren van een vriendelijke en psychologisch ondersteunde werkomgeving.
- 3) *Participative leadership behavior*: Dit gedrag is gericht op het stimuleren van de invloed van medewerkers bij het nemen van beslissingen en bij werk unit operaties. Het gaat hierbij om het overleggen met medewerkers en het meenemen van hun opinies en suggesties bij het nemen van beslissingen.
- 4) *Achievement oriented behavior*: Gedrag gericht op het stimuleren van *performance excellence*: Het zetten van uitdagende doelen, zoeken naar verbetering, de nadruk

leggen op excellente uitvoering en het tonen van vertrouwen dat medewerkers in staat zijn om aan de hoge standaard te voldoen. *Achievement oriented behavior* heeft als doel dat medewerkers streven naar een hogere uitvoeringsstandaard en meer vertrouwen hebben in hun eigen kunnen om uitdagende doelen te kunnen behalen.

1.1.2 Leader-Member Exchange (LMX) theorie:

De leader-member exchange (LMX) theorie (Dansereau, Graen & Haga, 1975) richt zich, net als de path-goal theorie, op de relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikte en niet op de relatie tussen de leidinggevende en werkgroepen. De LMX theorie was een antwoord op de eerder geformuleerde leiderschapstheorieën. Volgens Dansereau en zijn collega's voldeden de bestaande theorieën niet en werd er met bepaalde factoren geen of te weinig rekening gehouden. De oudere modellen hadden ten eerste de vooronderstelling dat alle leden van dezelfde organisatie, die een en dezelfde leider hadden, samen een homogene groep vormden op het gebied van relevante dimensies zoals bijvoorbeeld percepties, interpretaties en reacties. De groep werd gezien als één entiteit: de "werkgroep". De tweede vooronderstelling was dat de leidinggevende zich richting alle werknemers op dezelfde voorgeschreven manier gedraagt.

Het kenmerk van de LMX theorie is dat leidinggevend en hun ondergeschikten indelen in termen van: 1) competentie en vaardigheid, 2) de mate waarin ze vertrouwd kunnen worden, en 3) hun motivatie om grotere verantwoordelijkheid te verkrijgen binnen de unit. Dansereau et al. (1975) bespreken twee type relaties die zich hieruit ontwikkelen tussen de leiders en de ondergeschikten. De eerste is de *cadre of in-group* en bestaat uit medewerkers die worden vertrouwd en uit invloedrijke leden uit de werkgroep. De tweede groep is de *hired hands of out-group*, dit zijn ondergeschikten waaraan op een sturende manier leiding wordt gegeven en die weinig mogelijkheden krijgen om deel te nemen aan het nemen van beslissingen. Deze relaties ontwikkelen zich gedurende een bepaalde periode. In vergelijking met de *hired hands* kreeg de *cadre* groep alle aandacht van de leidinggevende. De *cadre* groep kreeg meer informatie, invloed, vertrouwen en aandacht van de leidinggevende (leadership attention).

Dansereau et al. (1975) concluderen in hun artikel dat in tegenstelling tot de meeste bestaande leiderschapsmodellen een leidinggevende een "leiderschap" relatie kan onderhouden met enkele van zijn leden en op hetzelfde moment een "supervisie" relatie kan onderhouden met de andere leden van zijn groep. De leidinggevende geeft binnen zijn groep aan verschillende medewerkers een andere vorm van leiding. Het is een wisselwerking (exchange) tussen de medewerker en de leidinggevende die bepaald in welke groep de werknemer terecht zal komen.

1.1.3 Transformational Leadership theorie:

De transformational leadership theorie heeft betrekking op leiders die een aanzienlijke en ongewone invloed hebben op hun volgers. Deze leiders zijn met andere woorden charismatische leiders. In zekere zin is dit een terugkeer naar de basis theorie van leiderschap: de trait (eigenschap) approach, aangezien de theorie zich richt op de eigenschappen van de leider in relatie met de effectiviteit van het leiderschap. Echter gaat de transformational leadership theorie ook verder dan de voorgaande theorieën aangezien het verder gaat dan het slechts koppelen van de eigenschappen aan de performance. De theorie probeert te verklaren op welke manier leiders invloed hebben op hun volgers. Daarnaast is er nog een groot verschil tussen de overige leiderschapstheorieën en de transformational leiderschapstheorie. Waar andere leiderschapstheorieën de relatie verklaren tussen de meeste supervisors en

ondergeschikten, ligt de nadruk bij de transformational theorie bij de charismatische en transformationele leiders die zich niet bewust zijn op welke manier volgers zich tot hun aangetrokken voelen. (Spector, 1996)

Transformational leaders doen meer met hun collega's en volgers dan het opzetten van simpele exchanges en afspraken. Ze gedragen zich op een zodanige manier dat superieure resultaten worden verkregen. Dit doen ze door een of meerdere van de vier onderdelen van transformationeel leiderschap toe te passen. (Bass, 1998)

- 1) *Idealized influence*: Transactionele leiders gedragen zich op een zodanige manier die ze in staat stelt om als rolmodel voor hun volgers te fungeren. De leiders worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Volgers identificeren zich met de leider en volgens hen beschikt de transactionele leider over buitengewone vaardigheden, doorzettingsvermogen en vastberadenheid.
- 2) *Inspirational motivation*: Transactionele leiders gedragen zich op een zodanige manier dat personen om hen heen gemotiveerd en geïnspireerd worden. Ze bieden betekenis en uitdaging aan het werk van volgers. Leiders maken volgers deelgenoot van visionaire toekomst denkbeelden. Ze creëren duidelijk gecommuniceerde verwachtingen waaraan volgers willen voldoen.
- 3) *Intellectual stimulation*: Transactionele leiders stimuleren hun volgers bij hun inzet om innovatief en creatief te zijn door vooronderstellingen te controleren, problemen herformuleren en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen.
- 4) *Individualized consideration*: Transformationele leiders geven extra aandacht aan de behoeften van iedere individuele volger. Dit voor vooruitgang en groei door als een coach of mentor te fungeren. Individuele verschillen in behoeften en benodigdheden worden herkend en het gedrag van de leider demonstreert de acceptatie van deze verschillen.

1.2 Het situationeel leiderschap

In deze paragraaf zal er aandacht worden besteed aan de rollen van situationele variabelen en het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard. Dit model staat in het teken van situationeel, relationeel en taakgericht leiderschap.

1.2.1 Rollen van situationele variabelen

Vroom en Jago (2007) identificeren in hun artikel drie verschillende rollen die situationele variabelen spelen in het leiderschapsproces:

- 1) *De effectiviteit van een organisatie wordt bepaald door situationele factoren die niet onder controle van de leider staan.* Hoewel leiders op handen worden gedragen bij succes en de schuld krijgen bij falen, is een succesvolle uitvoering het resultaat van een gecoördineerde inspanning van velen. Het bereiken van doelen wordt door verschillende factoren bepaald. Voorbeelden hiervan zijn: de concurrentie, wetgeving, technologieën en wisselkoersen. Deze factoren hebben allemaal invloed op de effectiviteit van een organisatie. Deze directie invloed van de situatie wordt de pure-situation theory genoemd en heeft sommige wetenschappers doen geloven dat echt leiderschap slechts een illusie is.
- 2) *Situaties bepalen hoe leiders zich gedragen.* Uit onderzoek van Vroom (2000) is gebleken dat situationele variabelen drie keer zo groot zijn dan de persoonlijke kenmerken van een leider. De situatie heeft een grotere invloed op het gedrag van de leider dan zijn persoonlijke eigenschappen. Persoonlijk kenmerken spelen nog steeds

een grote rol bij leiderschap maar deze zijn ondergeschikt aan situationele variabelen bij de aansturing.

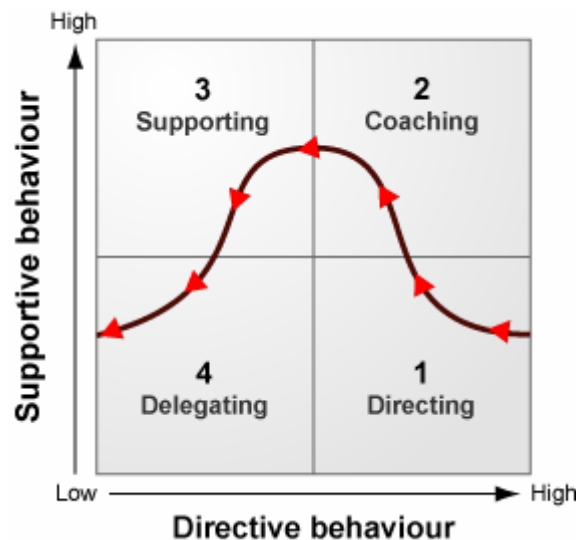
- 3) *Situaties beïnvloeden de consequenties van het gedrag van de leider.* Een leiderschapstijl die in de ene situatie effectief blijkt te zijn kan in een andere situatie mogelijk niet toepasbaar zijn. De situatie bepaald het gedrag van de leidinggevende en dit heeft weer invloed op de manier waarop de leidinggevende met zijn medewerkers omgaat. De resultaten van de medewerkers zijn weer afhankelijk van de manier waarop de leidinggevende met zijn medewerkers omgaat. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld beslissingen in zijn eentje nemen of de keuze aan zijn medewerkers overlaten.

1.2.2 Het situationeel leiderschapsmodel (Hersey & Blanchard, 1996)

Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard ontstond in 1969 als de life-cycle theory of leadership en staat nu bekend als het situational leadership model (Hersey & Blanchard, 1996). Het idee achter het model is dat leiders voor verschillende unieke situaties verschillende leiderschapsstijlen moeten toepassen. Volgens Hersey (1998) is situationeel leiderschap gebaseerd op een interactie tussen:

- 1) De hoeveelheid aansturing (taak gericht) de leider geeft.
- 2) De hoeveelheid sociaal-emotionele ondersteuning (relatie gericht) een leider geeft.
- 3) De mate van “readiness” die volgers laten zien bij een specifieke taak, functie, activiteit of doel die de leider probeert te volbrengen via het individu of groep.

Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard ziet er als volgt uit:



© Ken Blanchard and Paul Hersey – Situational Leadership (www.kenblanchard.com)

De horizontale as van het situationele leiderschapsmodel geeft het taakgerichte gedrag van de leidinggevende aan. Hiermee wordt de mate van aansturing door de leidinggevende aangegeven, variërend van weinig aansturing tot veel aansturing. De verticale as geeft het relatiegerichte gedrag van de leidinggevende aan. Deze varieert van veel sociaal-emotionele ondersteuning door de leidinggevende tot weinig sociaal-emotionele ondersteuning. De mate van “readiness” van de volger wordt in het model aangegeven door de klokvormige lijn. De lijn doorloopt de vier stadia van leidinggevende stijlen (Hersey & Blanchard, 1996). Dit zijn: S1: Directing, S2: Coaching, S3: Supporting en S4: Delegating. Afhankelijk van de mate van “gereedheid” van de medewerker zal er een leidinggevende stijl worden gekozen. De “readiness” van de medewerker doorloopt ook vier stadia waarbij de nummers van de

“gereedheid” stadia overeen komen met de nummers van de leidinggevende stijlen. De verschillende stadia van “gereedheid” van de medewerker zijn: R1: niet kunnen, en niet willen of onzeker, R2: niet kunnen, maar wel willen of zeker van zichzelf, R3: wel kunnen, maar niet willen of onzeker en R4: wel kunnen, en wel willen of zeker van zichzelf. De mate van “readiness” (R1 is laag en R4 is hoog) bepaald welke leiderschapsstijl er op de medewerker van toepassing is. Zo zal een medewerker die een bepaalde taak niet kan, maar wel wil of genoeg zelfvertrouwen heeft (R2) op een coachende manier leiding krijgen (S2). De leidinggevende zal de medewerker veel aansturen en veel sociaal-emotionele ondersteuning bieden.

1.3 Leiderschap: *Born vs. made*

Onderzoek van Johnson, Vernon, McCarthy, Molson, Harris & Jang (1996) onder tweelingen heeft aangetoond dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap erfelijk zijn. Transactioneel leiderschap wordt gezien als “basis” leiderschap waarbij er minimaal contact is tussen de leidinggevende en de werknemer. Bij transformationeel leiderschap maakt de leider gebruik van het volledige spectrum van middelen die tot zijn beschikking staan. (Green & Uhl-Bien, 1995). Onderzoek van Arvey, Zhang, Avolio & Krueger (2007) toont echter aan dat de genetische invloed op leiderschap slechts 30% (Onderzoek van Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang & McGue (2006) bevestigt dit) bedraagt en dat 10-15% van iemands leiderschapsvermogen wordt bepaald door het werk en bredere levensgebeurtenissen. Dit betekent dat van 55-60% van iemands leiderschapsvermogen niet duidelijk is waar dit door wordt veroorzaakt.

1.4 Conclusie

Uit de leiderschapstheorieën besproken in paragraaf 1.1 van dit hoofdstuk vallen de volgende kenmerken van leiderschap op. De theorieën richten zich in de eerste plaats allemaal op de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker/volger. Leiderschap dat zich richt op het individu wordt als belangrijk ervaren. Dansereau, Alutto, Nachman et al. (1995) noemen dit individualized leadership. Dit geïndividualiseerde leiderschap is o.a. belangrijk voor de informatie verstrekking en motivatie van de medewerker/volger. De leider heeft een taak als mentor of coach voor de medewerker/volger waarbij er rekening moet worden gehouden met de individuele eigenschappen en behoeften van de medewerker/volger. De leider geeft zodoende aan iedere medewerker/volger binnen zijn groep en andere manier van leiding.

Daarnaast komt in de theorieën naar voren dat de situatie bepalend is voor de manier van leiding geven. Dit wordt bevestigd door Vroom en Jago (2007). Zo spelen eigenschappen van de medewerker/volger een belangrijke rol, zoals besproken in de LMX theorie, die bepalen in welke groep een medewerker wordt ingedeeld en zodoende weer bepaald welke relatie een leider met zijn medewerker/volger onderhoudt. Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard (1996) geeft duidelijk aan dat de “readiness” van de medewerker een belangrijke rol speelt in de keuze van de leidinggevende stijl van de leider. Dat de situationele variabelen een niet onbelangrijke rol spelen bij leiderschapsgedrag wordt duidelijk gemaakt in door Vroom en Jago (2007). De situationele variabelen bepalen in grote mate het leiderschapsgedrag van de leidinggevende.

Verder geeft paragraaf 1.3 van dit hoofdstuk duidelijk aan dat de aanleg voor leiderschap voor slechts 30% genetisch bepaald is en dit geeft ruimte voor het leren van leiderschap.

In het volgende hoofdstuk zal er aandacht worden besteed aan charisma. Hierin zal er worden gekeken naar de kenmerken van charisma, de effecten van charismatisch leiderschap op de medewerker/volger en de mogelijkheid om charisma wel of niet aan te leren.

2. Charisma

2.1 Kenmerken charisma

Uit onderzoek van Spencer (1973) is gebleken dat charisma op drie verschillende manieren gedefinieerd wordt: a) als supernatuurlijke gave van de leider. b) als een heilige kern die voorkomt in voorwerpen of personen. En c) charisma als de aantrekkelijkheid van een persoon. Volgens Spencer (1973) moet de kern van charisma gezien worden als een verwijzing of als ontzag gericht aan personen of objecten.

Onderzoek van Seydel, Peters & Kok (2005) geeft aan dat charisma uit veertien aspecten bestaat die in twee factoren kunnen worden opgedeeld. De eerste factor is een factor die voornamelijk uit persoonskenmerken bestaat die een persoon uit nature wel of niet bezit. Dit zijn: oprecht, zelfverzekerd, natuurlijk overkomen, sympathiek, succesvol, krachtig overkomen, intelligent en betrouwbaar. De tweede factor bestaat voornamelijk uit persoonskenmerken die voornamelijk met communicatie te maken hebben. Dit zijn: inspirerend, aantrekkelijk, boeiend, overtuigend en duidelijke taal spreken. Verder identificeren ze in hun onderzoek twee kernbegrippen die van invloed zijn op charisma en die bepalen of iemand wel of niet over charisma beschikt: “identificatie” en “verbondenheid”. Hierbij is er geen direct verband tussen charisma en verbondenheid, dit verband loopt via identificatie. Tussen charisma en identificatie en tussen identiteit en verbondenheid loopt wel een direct verband. (Seydel et al., 2005).

Verschillen in gedragskenmerken zorgen ervoor dat charismatisch leiderschap zich onderscheidt van “normaal” leiderschap. Conger & Kanungo (1994) onderscheiden in hun onderzoek vier gedragskenmerken die gerelateerd zijn aan charismatisch leiderschap. Ten eerste is dat “visie en articulatie”. Charismatische leiders zijn in staat om een inspirerende visie te formuleren en te verwoorden. Dit wordt bevestigd door Alessandra (1999). Ze zijn door hun gedrag en acties in staat om een indruk achter te laten dat ze zelf en hun missie iets fenomenaal zijn. Verder probeert de charismatische leider de *status quo* te veranderen. Volgers ervaren bij de charismatische leiders een verhoogd gevoel van aandacht voor omgevingskansen, beperkingen en behoeften van volgers. Het derde en vierde gedragskenmerk van de charismatische leider zijn “ongebruikelijk gedrag” en “persoonlijk risico”. De charismatische leider is niet bang om persoonlijke risico's te nemen en vertoont ongebruikelijk gedrag om zijn uniek zijn te bevestigen.

Uit onderzoek blijkt ook dat de emotionele expressies van de leiders een belangrijke rol spelen in bij het vormen van de perceptie van de volgers op het gebied van de effectiviteit van de leider, aangetrokken voelen tot de leider en de stemming van de volgers. Volgens de volgers gebruiken charismatische leiders meer positieve woorden bij het beschrijven van hun visie en tonen ze meer positieve emoties in voorbereide speeches. (Bono & Iles, 2006)

2.2 Effecten charisma

Onderzoek van Bono & Iles (2006) toont aan dat de positieve instelling van charismatische leiders hun volgers meer positieve emoties laat ervaren. Dit heeft positieve invloed op het

geluk en het welzijn van hun volgers. Het overdragen van de gemoedstoestand van de charismatische leider op zijn volgers kan worden gezien als een belangrijk psychologisch hulpmiddel om volgers te beïnvloeden. Ook non-verbale positieve expressies door de charismatische leiders worden door de medewerkers/volgers overgenomen (Cherulnik, Donley, Weiwel & Miller, 2001). Medewerkers/volgers raken als het ware “besmet” met de positieve instelling en positieve non-verbale communicatie van de charismatische leider en zullen dit overnemen.

Onderzoek van Conger & Kanungo (2000) heeft aangetoond dat charismatisch leiderschap een directe invloed heeft op de waardering van de leider door de medewerkers/volgers. Medewerkers waarderen hun leider meer wanneer deze als charismatisch wordt ervaren. Dit heeft te maken met de grotere aandacht voor de omgeving van de charismatische leider in vergelijking met de niet charismatische leider. De charismatische leider is gevoeliger voor behoeften van de medewerker/volger. Ook blijkt uit hetzelfde onderzoek dat een charismatische leider de collectieve identiteit van de volgers versterkt en dat de perceptie van de volger m.b.t. de groepsresultaten wordt vergroot.

Verder heeft charismatische leiderschap invloed op twee aspecten van organizational citizenship behaviour (OCB), namelijk “helping” en “compliance” (Den Hartog, Keegan & De Hoogh, 2007). Het “helping” en “compliance” gedrag van de medewerker zal toenemen wanneer de leider over charisma beschikt. Afhankelijk van de mate waarin de medewerker zich door de omgeving geaccepteerd voelt en zich in de omgeving thuis voelt (“belongingness”) zal het effect van charismatisch leiderschap op “helping” en “compliance” groter zijn. Bij een medewerker die een grotere “belongingness” ervaart zal de invloed van de charismatische leider op “helping” en “compliance” kleiner zijn dan bij een medewerker met een lagere “belongingness”.

Tenslotte moet er rekening mee worden gehouden dat de effectiviteit van charismatisch leiderschap niet altijd even groot is zo blijkt uit onderzoek van Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman & Yammarino (2004). Voornamelijk in onzekere marktsituaties is de effectiviteit van de charismatische leider groter dan in zekere tijden. Dit zou betekenen dat het vooral loont om een charismatisch leider aan het roer te hebben bij crisis en hoog onzekere situaties. In andere gevallen zal een niet-charismatisch leider niet onder doen voor een charismatisch leider wat betreft de effectiviteit en productiviteit van een organisatie. Andersom kan een crisis er ook voor zorgen dat een minder charismatisch leider juist als charismatisch wordt ervaren. Zo blijkt uit onderzoek dat het charisma van George W. Bush na de aanslagen op 9/11 in Amerika is gestegen. (Bligh, Kohles & Meindl, 2004).

2.3 Charisma: Born vs. made

Wanneer we de mening van vele leidinggevendenden moeten geloven, dan is charisma niet aan te leren, zo stellen Ericsson, Prietula & Cokely (2007) in hun artikel. Volgens de onderzoekers is charisma echter wel degelijk aan te leren, doormiddel van training. Ze zien charisma als een eigenschap waarop getraind kan worden. Met behulp van een acteercoach zijn leidinggevendenden in staat om charismatische kenmerken te trainen en zodoende hun charisma en overtuigingskracht te verbeteren. Charisma is te trainen door doelmatige oefeningen.

Onderzoek van Towler (2003) bevestigt dit voor verbale en non-verbale communicatie. Proefpersonen die aan een speciale charisma training hadden deelgenomen werden als meer charismatisch ervaren dan proefpersonen die niet aan de training hadden deelgenomen. Gedurende de training werd er vooral aandacht besteed aan de communicatieve vaardigheden van de proefpersonen.

2.4 Conclusie

Uit paragraaf 2.1 van dit hoofdstuk blijkt dat charisma zich voornamelijk kenmerkt door het hebben van een duidelijke visie die doormiddel van goede communicatieve vaardigheden verwoord kan worden. De charismatisch persoon is positief ingesteld en is in staat om een goede relatie te onderhouden met zijn medewerkers/volgers. Medewerkers/volgers weten zich met de charismatisch persoon te identificeren en voelen zich met hem verbonden. De charismatische leider weet zijn positieve gedachten op zijn medewerkers/volgers over te dragen en draagt zodoende bij aan het vergroten van het geluk en het welzijn van zijn medewerkers/volgers (2.2). Ook weet de charismatisch leider goed rekening te houden met de wensen en behoeften van zijn medewerkers/volgers. Zodoende weet hij het groepsgevoel te versterken en zijn medewerkers/volgers bereidt om meer taken te verrichten die niet direct in hun takenpakket zitten (OCB). Charismatisch leiderschap is situationeel afhankelijk zo blijkt uit paragraaf 2.2. Vooral in onzekere tijden en in crisis situaties is de (niet)charismatische leider in staat om zich extra te profileren. Paragraaf 2.3 toont aan dat i.i.g. een van de kenmerken van charisma (communicatie) aan te leren is. Volgens onderzoekers moet het ook mogelijk zijn om andere kenmerken van charisma te trainen. Dit zou mogelijkheden bieden voor het trainen of het versterken van charisma onder leidinggevend.

3. Onderzoek

3.1 Doel

Het doel van het onderzoek is het vergelijken van theoretische onderdeel van dit verslag, zoals besproken in hoofdstuk 1 en 2, met de praktijk. Welke kennis hebben leidinggevend over leidinggeven en charisma. Hoe zien leidinggevend goed leiderschap en welke (gedrags)kenmerken zijn hieraan gekoppeld. Verder is het interessant om te kijken welke kenmerken leidinggevend toekennen aan charisma. Voor opleidingen is het belangrijk om te weten of leidinggevend leiderschap zien als iets wat is aan te leren of als iets wat is aangeboren. Dit kan invloed hebben op de mate waarin mensen een kans krijgen om leiding te geven.

3.2 Methode

Voor het vergelijken van de theorie met de praktijk m.b.t. charismatisch leiderschap zal er een kwalitatief onderzoek worden gehouden onder verschillende leidinggevend. Er is gekozen voor een interview om een duidelijk beeld te krijgen op hoe leidinggevend denken over leiderschap en charisma. Een interview stelt de onderzoeker in staat om door te vragen en bij onduidelijkheid direct toelichting te geven.

3.3 Opzet

Er is contact opgenomen met 6 leidinggevend om deel te nemen aan het onderzoek. Voor het onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld die in gaat op de in de theorie besproken onderdelen. De onderdelen die tijdens het interview besproken gaan worden zijn:

- De (gedrags)kenmerken van goed leiderschap.
- De mogelijkheid om leiderschap aan te leren.
- De kenmerken van charisma.
- De mogelijkheid om charisma aan te leren.

3.4 Resultaten

Er zijn 6 (N=6) leidinggevend en geïnterviewd die werkzaam zijn in verschillende supermarkten in Enschede en Lossler. Het ging hierbij om 3 supermarktmanagers (SM), 1 assistent-supermarktmanager (ASM), 1 teamleider (TL) en 1 oud supermarktmanager (OSM). Van de zes respondenten waren er 5 een man en 1 een vrouw.

Functie	Leeftijd	Geslacht
SM	52	Man
SM	44	Man
SM	25	Vrouw
ASM	44	Man
TL	24	Man
OSM	60	Man

Hieronder staan de gegeven antwoorden op de bovengenoemde onderdelen.

Genoemde (gedrags)kenmerken van goed leiderschap:

- Interesse in mensen. (2x)
- Kennis van de organisatie.
- Enthousiasmeren en stimuleren. (2x)
- Positieve houding hebben/ uitstralen.
- Gedreven.
- Persoonlijkheid is helder/duidelijk.
- Aansprekende persoonlijkheid.
- Duidelijke communicatie. (2x)
- Democratisch. (geeft medewerker ruimte voor eigen initiatief)
- Rustige uitstraling. (2x)
- Professionaliteit. (goed gedragen)
- Hebben van overzicht. (2x)
- Vermogen om te organiseren.
- Strategisch ingesteld. (lange termijn denken)
- Teamspeler. (leider is de spil)
- Doelgericht.
- Scheppen van voorwaarden voor het behalen van doelen. (samen met medewerkers)
- Daadkracht.
- Iedereen gelijk behandelen.
- Uitstraling

Genoemde antwoorden over de leerbaarheid van leiderschap:

“Oppervlakkige zaken zijn aan te leren, er moet echter wel een soort basis bestaan. Leiderschap moet natuurlijk zijn, bepaalde kenmerken moet men in zich hebben. Soms is training noodzakelijk om bepaalde kenmerken extra te stimuleren”

“Leiderschap is aangeboren, cursussen zijn mogelijk, maar niet alles is aan te leren. Opleiding hoeft ook niet alles te zeggen. Mensen met een lage opleiding kunnen ook ver komen. Vb. Henny v/d Mos.”

“Ja, leiderschap is aan te leren. En nee, je moet zelf iets hebben, je moet het leuk vinden. Daarnaast moet het iets natuurlijk zijn, mensen moeten je kunnen volgen”

“ Je moet het in je hebben, er bestaat de mogelijkheid om bij te spijkeren. Ervaring komt met de jaren. Er kunnen bepaalde eigenschappen worden aangeleerd tot een bepaald niveau. Cursussen behoren tot de mogelijkheid.”

“Grotendeels wel, gedeelte zit in jezelf (klein stukje). Afhankelijk van je communicatieve vaardigheden. ¾ is aan te leren”

Genoemde kenmerken van charisma:

- Het hebben van overwicht.
- Natuurlijk overkomen.(2x)
- Goede spreker.(3x)
- Mensen weten te motiveren/ enthousiasmeren (2x)
- Een eigen visie hebben.
- Non-verbaal sterk.(4x)
- Uitstraling. (6x)
- Makkelijk benaderbaar (openheid) (2x)
- Mensen aanvoelen.
- Daadkracht.

Wat maakt iemand een charismatisch leider? (in combinatie met eerder genoemde kenmerken van charisma)

“De persoon moet over zelfvertrouwen beschikken.”

“Wekt vertrouwen bij mensen. Kan mensen meekrijgen.”

“Charismatische leiders hebben een ideologie.”

“Charismatische leiders zijn een visionair.”

“Natuurlijk overkomen, hoe ouder des te meer ervaring. Communicatief sterk en rust uitstralen.”

“Weet ik niet, misschien je bewust zijn dat anderen belangrijk zijn en dat doelen eenvoudiger te halen zijn als je de oprechte medewerking van je mensen hebt.”

Genoemde antwoorden over de leerbaarheid van charisma:

“Is niet aan te leren, er zijn weinig charismatische leiders. Dit is jammer, het is een negatieve ontwikkeling dat er weinig charismatische leiders zijn. Charismatische leiders kunnen vaak wat extra's brengen”

“Charisma is niet aan te leren, wel te kopiëren.”

“Charisma is niet aan te leren, het komt van binnen. Wat je bent straalt je uit.”

“Is niet aan te leren, je hebt het of je hebt het niet. Het is een persoonseigenschap.”

“Deels wel, wanneer er maar een goede basis bestaat. Het is deels aan te leren.”

“Nee, is niet aan te leren, maar misschien wel te ontwikkelen”

3.5 Conclusie

Uit onderzoek onder leidinggeevenden is gebleken dat goede communicatie als belangrijk wordt ervaren bij goed leiderschap. Duidelijke communicatie richting de medewerkers/volgers wordt door leiders als een belangrijke eigenschap gezien voor goed leiderschap. Dat de medewerker/volger een belangrijke rol speelt in het gehele leiderschapsproces wordt verder ondersteund door andere genoemde kenmerken van goed leiderschap: het tonen van interesse in mensen, medewerkers/volgers ruimte geven voor eigen initiatief en het enthousiasmeren en stimuleren van de medewerker/volger. Verder wordt het belangrijk geacht iedereen gelijk te behandelen (lees: eerlijk behandelen) zodat iedereen kan beschikken over dezelfde kansen.

Ook de persoonlijkheid van de leidinggevende zelf wordt als een belangrijk kenmerk voor leiderschap gezien. De persoonlijkheid van de leidinggevende moet aansprekend, helder en duidelijk zijn. Ook moet de leidinggevende beschikken over een positieve instelling en een daadkrachtige, maar rustige, uitstraling. De leider moet zich ten alle tijden professioneel gedragen.

De leidinggevende mag volgens de ondervraagde leidinggeevenden nooit het doel uit het oog verliezen. De leidinggevende moet doelgericht zijn en samen met de medewerkers voorwaarden schaffen voor het behalen van de doelen. Ook is het van belang dat de leidinggevende zich niet volledig boven de medewerkers/volgers plaats maar functioneert als een teamspeler waarbij hij zelf als spil fungeert. Er wordt van de leidinggevende ook kennis van de organisatie verwacht waarin een strategische instelling voor de lange termijn niet mag ontbreken. De leider moet volgens de respondenten het overzicht kunnen bewaren en moet in staat zijn om te kunnen organiseren.

Leiderschap is volgens de ondervraagde leidinggeevenden voor een gedeelte aan te leren. Over de verhouding aangeboren-aangeleerd zijn de meningen verdeeld. Volgens sommigen is leiderschap vrijwel geheel aangeboren terwijl anderen er van uit gaan dat leiderschap voor het grootste gedeelte kan worden aangeleerd. Iedereen is het er echter over eens dat er een soort basis moet bestaan van waaruit leiderschap verder kan worden ontwikkeld.

Communicatie wordt ook een belangrijk kenmerk voor charisma genoemd. Volgens de ondervraagde leidinggeevenden zijn charismatische personen goede sprekers en zijn ze ook non-verbaal sterk aangelegd. Het gaat hierbij om lichaamshouding en bewegingen die men maakt tijdens het spreken. Charismatische personen hebben een uitstraling die ze charismatisch maakt. Ze zijn daadkrachtig en hebben een bepaald overwicht richting de medewerkers/volgers. Volgens de respondenten zijn ze in staat om mensen aan te voelen en zijn ze makkelijk benaderbaar. Ook weten ze mensen te motiveren en te enthousiasmeren en hebben ze een duidelijke eigen visie. Wat volgens de ondervraagde leiders van belang is dat alles natuurlijk overkomt.

Charismatische leiders beschikken over dezelfde eigenschappen als “gewone” charismatische personen. Ze moeten natuurlijk overkomen en zijn communicatief erg sterk. Ook zijn de charismatische leiders volgens de respondenten een visionair en zijn ze in staat deze goed te verwoorden. Naast dat ze moeten beschikken over veel zelfvertrouwen moeten ze ook vertrouwen wekken bij de medewerkers/volgers. Charismatische leiders zijn in staat

om mensen mee te krijgen en zijn zich volgens een van de ondervraagden bewust van het belang van de medewerkers/volgers.

Wat betreft de leerbaarheid van charisma zijn de geïnterviewden vrijwel eensgezind. Charisma is niet aan te leren. Je hebt het of je hebt het niet. Charisma wordt gezien als een eigenschap die je bezit vanuit je ervaring en is niet simpelweg aan te leren.

4. Conclusie

De medewerker/volger speelt een belangrijke rol bij leiderschap. Afhankelijk van de medewerker/volger maakt de leidinggevende een keuze in leiderschapsstijl en welk type relatie de leidinggevende met de medewerker/volger aangaat. Ook uit het onderzoek onder leidinggevendenden blijkt dat zij het belang van de medewerker/volger inzien. De leidinggevende heeft als taak de medewerker/volger te motiveren en te enthousiasmeren. Daarnaast moet de leidinggevende er voor zorgen dat de medewerker/volger in staat is om zijn doel te bereiken. Hij moet de condities scheppen waarin dat mogelijk is. Verder moet de leidinggevende rekening houden met de wensen en behoeften van de medewerker/volger. Goede communicatie is hierbij van essentieel belang. De charismatische leider is in staat om zowel verbaal als non-verbaal zijn duidelijke visie op de medewerker/volger over te brengen. Hij geeft hierbij de medewerker/volger het gevoel dat hij/zij persoonlijk door de leider wordt aangesproken en dat de boodschap voor hem/haar bestemd is. De bereidheid van de medewerker/volger om voor de leidinggevende te werken, of deze te volgen, wordt hierdoor vergroot en zal er toe kunnen leiden dat er vaker sprake zal zijn van organizational citizenship behaviour. De charismatische leider beschikt over positieve uitstraling en is in staat om dit over te brengen op zijn medewerkers/volgers die hierdoor meer geluk en welzijn zullen ervaren. Verder versterkt de charismatische leider het teamgevoel binnen een bepaalde groep. Dit alles kan een verklaring zijn voor het feit dat een charismatische leider in staat is om veel medewerkers/volgers aan zich te binden. De charismatische leider is echter wel afhankelijk van de omgevingssituatie. Wanneer er onrust heerst of wanneer er sprake is van een crisis dan zal de charismatische leider daar profijt van hebben. In andere situaties zal de kracht van het charisma van de leider aanzienlijk verminderen.

Over de leerbaarheid van leiderschap komt de theorie gedeeltelijk overeen met de resultaten uit de interviews. De ondervraagden schatten de mogelijkheid van het leren van leiderschap lager in dan uit onderzoek is gebleken. Uit onderzoek is gebleken dat een groot gedeelte is aan te leren. Volgens enkele van de geïnterviewde leidinggevendenden moet er wel een basis bestaan van waaruit men leiderschap verder kan ontwikkelen. Wat betreft de leerbaarheid van charisma komt de theorie geheel niet overeen met de resultaten uit de interviews. Volgens de ondervraagde leidinggevendenden is charisma in zijn geheel niet aan te leren. Uit onderzoek blijkt echter dat dit i.i.g. voor communicatieve vaardigheden niet het geval is. Hierbij moet wel worden vermeld dat het niet duidelijk is of de proefpersonen die deelnamen aan het onderzoek al dan niet beschikten over een soort "basis" voor communicatie. De resultaten bieden i.i.g. de mogelijkheid om verder onderzoek te doen naar de leerbaarheid van leiderschap en charisma.

Referenties

Alessandra, T. (1999). Charisma: What can it do for you?- Charisma helps you connect with people. *Executive Excellence*, 16 (8), 20.

- Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly*, 17 (1), 1-20.
- Arvey, R.D., Zhang, Z., Avolio, B.J. & Krueger, R.F. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 693-706.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C. & Meindl, J.R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15 (2), 211-239.
- Bono, J.E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17 (4), 317-334.
- Cherulnik, P.D., Donley, K.A., Weiwel, T.S.R. & Miller, S.R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (10), 2149-2159.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1995). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (5), 439-452.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (7), 747-768.
- Dansereau, F., Alutto, J.A. & Nachman, S.A. (1995). Individualized leadership- a new multiple- level approach. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 413-450.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations – longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46-78.
- Den Hartog, D.N., Keegan, A.E. & De Hoogh, A.H.B. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1131-1139.
- Ericsson, K.A., Prietula, M.J. & Cokely, E.T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 7, 114-121.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1996). Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50 (1), 42-47.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-353.
- Johnson, A.M., Vernon, P.A., McCarthy, J.M., Molson, M., Harris, J.A. & Jang, K.L. (1998). Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin Research on Human Genetics*, 1 (4), 216-223.
- Kark, R. & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32 (2), 500-528.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The socialpsychology of organizations*. New York: Wiley.
- leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 654-676.

- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work*. USA: Wadsworth/ Thomson Learning.
Quarterly, 16 (3), 321
- Seydel, E.R., Peters, O. & Kok, M. (2005). De charisma-barometer.
- Spector P.E. (1996). *Industrial and organizational psychology*. USA: Wiley.
- Spencer, M.E. (1973). What is charisma? *The British Journal of Sociology*, 24 (3), 341- 354.
- Tosi, H.L., Misangyi, V.F., Fanelli, A., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (2004). CEO charisma, compensation, and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 405-420.
- Towler, A.J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behaviour and performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 363-381.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory : Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 654-676.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.
- Vroom, V.H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 82-94.