

Wat is typerend voor transformationele leiders?

Buitengewone resultaten worden geboekt door 'transformationele leiders': leiders die mensen weten te inspireren en te motiveren, hen intellectueel weten te stimuleren, een oprechte persoonlijke betrokkenheid tonen en volgers trekken met hun persoonlijke uitstraling. Over welke vaardigheden dienen deze leiders te beschikken?

Dr. P. Paffen is partner
bij CDCNederland

Het thema leiderschap staat enorm in de belangstelling. De behoefte aan leiderschap lijkt ook alsmat toe te nemen. Dit geldt voor de politieke wereld, het bedrijfsleven en op maatschappelijk gebied. Wanneer opinieleiders en media om meer leiderschap roepen, dan heeft men het al snel over mensen die beschikken over een visie en vooral ook de vaardigheid om die visie uit te dragen. Verder denkt men aan mensen die weten aan te sluiten bij wat er in de organisatie of samenleving leeft, weten wat mensen belangrijk vinden en kunnen verwoorden wat er bij velen leeft. Verder wordt het woord leiderschap ook verbonden met vernieuwend zijn, nieuwe oplossingen bieden, innovatief zijn en echte veranderingen weten te bewerkstelligen. Als persoon roepen echte leiders door hun uitstraling ook bewondering en positieve gevoelens op. Zonder dat het met zoveel woorden benoemd wordt, hebben we het dan over een vorm van leiderschap die in de organisatiepsychologie als 'transformationeel leiderschap' wordt aangeduid. Over die vorm van leiderschap gaat dit artikel.

Het beoogt midden- en hogere managers in organisaties kennis te laten nemen van *wat* transformationeel leiderschap is en *waarom* er een behoefte is aan dit type leiderschap. Het belangrijkste doel is managers aan de hand van een alom geaccepteerd model over deze vorm van leiderschap tips en handreikingen te geven over *hoe* zij in hun dagelijkse werk aan dit type leiderschap vorm kunnen geven. Voor we hier toe overgaan zullen we echter eerst ingaan op het belangrijke verschil tussen

leiders en managers, en stilstaan bij twee andere moderne vormen van leiderschap.

Managers en leiders

Managers zijn niet per definitie leiders en leiders zijn niet direct ook managers. Management heeft betrekking op organisaties; leiderschap verwijst naar mensen.

Management vraagt om bedrijfskundige kennis en de vaardigheid om die inzichten te gebruiken om praktische bedrijfsproblemen op te lossen. Bij leiderschap gaat het met name om het scala interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden dat nodig is om leiding te geven aan de inspanningen van mensen en van teams. Leiderschap verwijst veel meer dan management naar het weten te motiveren van mensen, het meekrijgen van mensen in veranderingen en prestaties weten te bevorderen bij (groepen van) mensen. Het leiden van mensen is het meest uitdagende en moeilijkste deel van het werk van managers, leiderschap daarbij gedefinieerd als het beïnvloeden van het gedrag van mensen in de richting van een bepaald doel.¹ In leiderschap is het vermogen tot beïnvloeden in een gewenste richting dus een kernbegrip. Dit betekent ook dat de vaardigheden van de persoon vooral centraal staan en wat minder zijn kennis, conceptuele vermogens of intelligentie.

Leiderschap is het vermogen mensen te motiveren en enthousiasmeren om een gewenste richting op te gaan

I. Yukl, G. (2006).
Leadership in Organizations. 6th edition,
Pearson Education Inc.
Upper Saddle River, New
Jersey.

Transformationele leiders moedigen een innovatieve, creatieve en lerende cultuur aan

Leiderschap is wel een significant onderdeel van het werk van alle managers. Het is dat deel dat verwijst naar het motiveren, inspireren en het

verbinden van mensen. Management als begrip is breder. Bij management gaat het in navolging van de vele definities die hierover de ronde doen om zaken als het stellen

van doelen, plannen, organiseren en controleren van alle activiteiten in de richting van een gewenst doel. Die activiteiten kunnen liggen op financieel, personeel, organisatorisch of ander gebied. Wanneer het echter gaat om het richting geven aan de toekomst, het binden, verbinden, motiveren en enthousiasmeren van mensen om die gewenste richting op te gaan, dan spreken we over leiderschap.

Leiderschap heeft daarmee twee belangrijke componenten. De eerste draait om het uitdragen van een visie of ambitie voor de toekomst. Dit is het richtinggevend aspect van leiderschap. De tweede betreft het vermogen grote groepen van mensen te motiveren en enthousiasmeren voor die richting, in die visie en ambitie mee te gaan. Het zorgen voor draagvlak, het er in slagen om anderen te inspireren en enthousiasmeren voor die koers of richting is belangrijker nog dan het weten aan te geven wat de richting zou moeten zijn. Wat immers is een visie waard wanneer daar geen draagvlak voor is? Gelijk hebben is, zoals we weten, niet meteen ook gelijk krijgen.

Soorten leiders

We kunnen transformationeel leiderschap beter voor het voetlicht brengen door twee andere moderne opvattingen over leiderschap in de vergelijking te betrekken: 'transactioneel leiderschap' en 'charismatisch leiderschap'.

Transactionele leiders

Transactionele leiders zijn leiders die mensen proberen te motiveren door in hun interactie met hen te appelleren aan het zelfbelang van de ander.² Deels gaat het om een stijl van leiderschap waarbij de leider mensen prikkelt met beloningen voor de prestaties die ze leveren. Naast het belonen van mensen, indien ze aan de gestelde verwachtingen en doelen voldoen, corrigeren en sanctioneren ze bij afwijkingen. Transactionele leiders stellen beloningen zoals promoties, faciliteiten, titels, privileges, geld of andere beloningen in het vooruitzicht,

en ruilen die voor de inspanningen en prestaties die de leider wenst. Het belonen van het gewenste gedrag wordt ook wel 'contingent belonen' genoemd en het corrigeren van afwijkingen 'management by exception'. In termen van motivatie is de beperking van deze stijl dat mensen zich hooguit conformeren aan wat van hen verwacht wordt. De motivatie is van instrumentele aard en het gedrag vindt zijn legitimering in de beloning en sanctionering die volgt. Transactionele leiders maken dus gebruik van het 'wortel en stok'-principe, d.i. het belonen van gewenst en het straffen en corrigeren van ongewenst gedrag.

Charismatische leiders

Charismatische leiders zijn leiders die mensen proberen te motiveren door het schetsen van een beeld van een wenselijke toekomst, het benoemen van gemeenschappelijke waarden en het bevorderen van een gedeelde identiteit: van wie wij zijn en waar we voor staan. In zijn gedrag toont de charismatische leider verder een sterk persoonlijk commitment aan de waarden en doelen die hij/zij voorstaat, vormt hij/zij de belichaming van die waarden en laat hij/zij bovendien een grote dosis zelfvertrouwen, moed en vastberadenheid in het realiseren van die gewenste toekomst zien.³ Vergeleken met transactionele leiders proberen charismatische leiders anderen te beïnvloeden door in de interactie met hen een emotionele verbinding te realiseren en wel door te verwijzen naar een aantrekkelijke toekomstvisie, gedeelde waarden en een zeker wij-gevoel. Daarnaast beschikken ze in de meeste gevallen ook over goed ontwikkelde retorische kwaliteiten. Een nadere bestudering laat zien dat charismatisch leiders vaak opstaan op momenten of in tijden van onzekerheid of wanneer er sprake is van een crisis. Het zijn nogal eens leiders met een afwijkende visie als oplossing voor belangrijke kwesties. Mede door die afwijkende oplossing trekt de leider volgers aan die geloven in die visie. Zijn onconventionele ideeën maken ook dat mensen ertoe neigen de leider al snel als buitengewoon waar te gaan nemen. Charismatische leiders halen hun invloed dus uit de identificatie van volgers met hun aansprekende visie en waarden en de hoop onder hen dat ze met die koers en beloften van de leider zullen slagen.

Transformationele leiders

Transformationele leiders zijn leiders die net als charismatische leiders mensen kunnen inspireren en motiveren om een bepaalde visie of ambitie te

2. Yukl, G. (2006).
3. Nanus, B. (1992).
Visionary Leadership.
San Francisco, Jossey-Bass.
Shamir, B., R.J. House &
M.B. Arthur (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory*.
Organization Science, Nov, pp. 577-594.
Waldman, D.A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). *Charismatic leadership at the strategic level; A new application of upper echelons theory*. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 335-380.

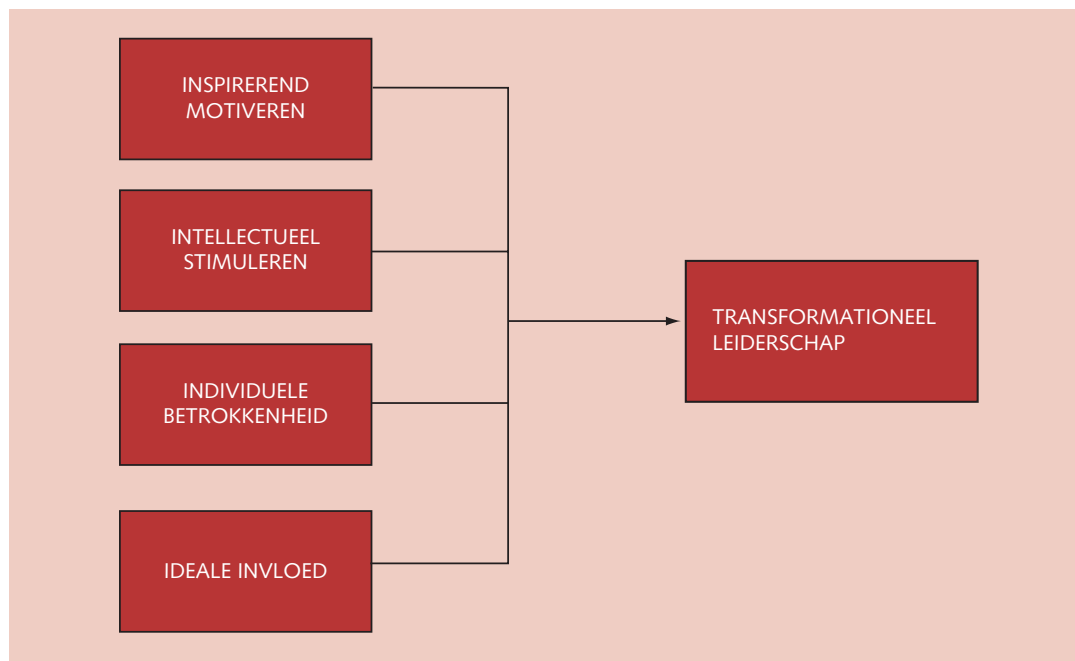
omarmen. Wat transformatieel leiders echter nog meer doen en waarin zij zich onderscheiden, is dat zij anderen aanzetten om creatief en innovatief te zijn en nieuwe oplossingen en andere methoden te bedenken. Het zijn dus ook leiders die een innovatieve, creatieve en lerende cultuur aanmoedigen. Als leider weten ze groepen en individuen intellectueel te stimuleren, aan te zetten tot leren en op die manier zich zelf tot leiders te ontwikkelen. Kenmerkend voor dit type leider is dat hij/zij hand in hand hiermee een klimaat van vertrouwen en veiligheid voor iedereen weten te creëren, een klimaat waarin continu leren en vernieuwen ook mogelijk is door een grote persoonlijke en gemeenschappelijke interesse en betrokkenheid bij zijn/haar mensen te tonen.⁴ Vergeleken met de transactieel leider die de nadruk legt op een instrumentele motivatie door middel van beloningen en straffen en de charismatische leider die een emotionele binding aan zijn doelen weet te bewerkstelligen, zet de transformatieel leider mensen aan tot - wat genoemd wordt - 'buitengewone prestaties', door bovenop die emotionele motivatie te appelleren aan de hogere behoeften aan uitdaging, groei, ontwikkeling en zelfontplooiing. Transformatieel leiders geven aandacht aan die behoeften aan groei en vooruitkomen van hun mensen door zich bovendien op te stellen als betrokken coach of mentor.

Kenmerken van transformatieel leiders

Wanneer we de aandacht richten op het feitelijke gedrag dat transformatieel leiders vertonen en de vaardigheden die ze laten zien, dan gaat het in essentie om vier soorten van kwaliteiten.⁵ Deze worden samengevat in het vier I'en-model van transformatieel leiderschap:

- 1) *Inspirational motivation* d.i. het vermogen mensen te inspireren en te motiveren. Een transformatieel leider communiceert met veel overtuiging en in begrijpelijke taal een visie die aanspreekt en maakt gebruik van herkenbare beelden, metaforen of symbolen om de motivatie te ontlokken;
- 2) *Intellectual stimulation* d.i. het vermogen mensen intellectueel te stimuleren en uit te dagen. Een transformatieel leider stimuleert het bewustzijn over problemen, spoort mensen aan problemen vanuit een ander of nieuw perspectief te zien en creatief te zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen en benaderingen;
- 3) *Individualized consideration* d.i. de persoonlijke aandacht voor de groei en ontwikkeling van het individu. Een transformatieel leider is een coach, mentor, leraar en steun en toeverlaat voor zijn mensen. De leider laat daarnaast in brede zin zijn interesse en zorgzaamheid voor en betrokkenheid bij het individu zien;

Figuur 1. Kenmerken van transformatieel leiders, ofwel het vier I'en-model



4. Yukl, G. (2006). Bass, B.M. & R.E. Riggio (2006). *Transformational leadership*. Second edition. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, London.

5. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Bass, B.M. & R.E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*, second edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.

- 4) *Idealized influence* d.i. de waardering die de leider krijgt als persoon, ook wel de charismafactor van transformationele leiders genoemd. De leider krijgt invloed door de identificatie en bewondering van anderen met hem of haar als persoon, deels door de eerste drie kwaliteiten en deels door zijn persoonlijkheid.

De laatste drie factoren werden oorspronkelijk door Bass (1985) gedefinieerd op basis van een factoranalyse op de gedragingen van transformationele leiders. De vaardigheid van 'inspirational motivation' van transformationele leiders is later door Bass & Avolio⁶ hieraan toegevoegd. Hoewel charisma en mensen kunnen motiveren en inspireren vaak hand in hand gaan, wijst de literatuur erop dat het toch om twee te onderscheiden concepten gaat.⁷ Figuur 1 geeft het vier I'en-model van transformationeel leiderschap weer.

Het instrument dat vaak in onderzoek en als vertrekpunt voor trainingen gebruikt wordt voor het meten van deze stijl van leiderschap is de MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

Waaraan nu kunnen managers en leiders concreet denken als zij meer transformationeel gedrag op de werkplek willen vertonen en waarop kunnen ondersteunende ontwikkelprogramma's zich richten?

Inspirerend motiveren

De vaardigheid van inspirerend motiveren ('*Inspirational motivation*') heeft betrekking op het hebben van een visie of ambitie en vooral het vermogen om mensen achter die visie te krijgen. Transformationele leiders weten een visie op de toekomst ook op een overtuigende manier te presenteren. Ze verwoorden helder het belang van die richting en gebruiken aansprekende beelden en symbolen om de boodschap voor een groot publiek toegankelijk te maken. Ze schetsen op een inspirerende en meeslepende wijze hun visie op de toekomst, richten de aandacht op wat nodig is om succesvol te zijn en stimuleren het bewustzijn van belangrijke kwesties. Wat hun retorische kwaliteiten betreft praten zij optimistisch over de toekomst, benadrukken zij de collectieve missie en weten zij mensen te inspireren en motiveren. Als leider zijn zij in staat boeiende nieuwe mogelijkheden en uitdagingen te schetsen en grote groepen van mensen te inspireren tot loyaliteit met hun visie en doelen. Daarbij tonen zij als leider ook een sterke vastberadenheid om wat zij voorstaan te realiseren en het zelfvertrouwen dat die doelen ook

daadwerkelijk gerealiseerd zullen worden. Zetten we een aantal indicatoren voor deze kwaliteit van een transformationele leider op een rij, dan zijn dit⁸:

- Praat met overtuiging over zijn waarden en idealen;
- Communiceert een sterk geloof in een bepaalde toekomst;
- Beschrijft die toekomst op een attractieve wijze ('*I have a dream*');
- Brengt visie, passie en positieve energie;
- Praat optimistisch en enthousiast over wat er moet gebeuren;
- Communiceert hoge doelen en verwachtingen;
- Laat zien hoe doelen bereikt kunnen worden;
- Uit vertrouwen dat de doelen bereikt zullen worden ('*Yes, we can*');
- Is geloofwaardig (feiten, gegevens, informatie);
- Sluit aan bij waarden en behoeften (zoals uitdaging, trots) van mensen;
- Geeft betekenis aan de inspanningen;
- Beschikt over een uitstekende verbale en non-verbale presentatie.

Op het gebied van inspirerend motiveren kunnen veel leidinggevendenden zich nog verder ontwikkelen. Daarbij valt te denken aan zowel de non-verbale uitstraling (lichaamshouding, kijkgedrag, energie) als de inhoudelijke presentatie van de boodschap. Het gaat bij overtuigingskracht immers niet alleen om *logos* (de kracht van de rede; lees argumenten, taal), maar ook om *pathos* (de kracht van de emotie; mensen in hun ziel raken, passie tonen) en *ethos* (de kracht van de persoonlijke uitstraling; lees zelfbewustzijn, zelfvertrouwen).

Intellectueel stimuleren

Intellectueel stimuleren ('*Intellectual stimulation*') verwijst naar de vaardigheid van de leider om bij anderen het bewustzijn van problemen ter vergroten, hen aan te sporen problemen vanuit een ander of nieuw perspectief te zien en creatief te zijn in het bedenken van oplossingen. Een transformationele leider moedigt vrijuit denken aan en benadrukt zaken goed te doordenken voordat actie wordt ondernomen. Hij stimuleert het innemen van verschillende gezichtspunten voor het oplossen van problemen en zet aan om vraagstukken steeds weer op een nieuwe en andere manier te bekijken. Zijn houding is die van een grote leer- en nieuwsgierigheid. Als leider moedigt hij mensen ook aan vrijelijk om hun ideeën en meningen te

6. Bass, B.M. & B.J. Avolio (1990)., *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. In: R.W. Woodman & W.A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 231-272). Greenwich, CT:JAI.

7. Rafferty, A.E. & M.A. Griffin (2004)., *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 329-354.

8. Op basis van Bycio, P., R. Hackett & J.S. Allen (1995). *Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 468-478. Den Hartog, D.N., J.J. van Muijen & P.L. Koopman (1997). *Transactional versus transformational leadership; an analysis of the MLQ*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp.19-34. Yukl, G. (1999). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp.33-48. Rafferty & Griffin (2004). Boyett, J.H. (2006). *Transformational leadership: the highly effective leader/follower relationship*. <http://www.jboyett.com>.

uiten, stelt hij traditionele wijzen van handelen ter discussie, moedigt hij onconventioneel denken aan en blijft hij naarstig zoeken naar innovatieve en creatieve oplossingen en ideeën. Om dit gezamenlijke leren te bevorderen stelt hij aannames ter discussie en onderzoekt hij stelselmatig aannames op hun validiteit.⁹ Een transformationele leider laat op het gebied van 'intellectueel stimuleren' de volgende gedragingen zien:

- Stimuleert bij iedereen het bewustzijn van het bestaan van problemen;
- Moedigt aan om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken;
- Stelt aannames en opvattingen over de manier om dingen te doen ter discussie;
- Toont vertrouwen in het probleemoplossend vermogen van ander(en);
- Toont nieuwsgierigheid en leergierigheid en moedigt deze ook bij anderen aan;
- Zorgt voor intellectuele energie, passie en stimulans;
- Moedigt uitwisseling van ideeën en voortbouwen op elkaars ideeën aan;
- Moedigt open communicatie in het team aan;
- Stimuleert innovatief denken en creatieve probleemoplossing;
- Introduceert voortdurend nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen;
- Moedigt actief experimenteren aan als manier om te leren.

Intellectueel stimuleren, waaronder het coachen van individuen en teams met als doel creativiteit en probleemoplossend potentieel te ontlokken en prestaties te bevorderen, is eveneens niet bepaald een sterke kant van veel managers. Vaak staat men meer op zenden en instrueren dan op ontvangen en luisteren. Een transformationele leider haalt ideeën en oplossingen uit mensen door goede vragen te stellen, door te vragen, uitnodigend te zijn en anderen aan te moedigen. Met dit intellectueel stimuleren haalt deze leider de creativiteit en het probleemoplossend potentieel uit zijn mensen, bevordert hij de motivatie en betrokkenheid en transformeert hij organisaties tot lerende organismen.

Individuele betrokkenheid tonen

De derde vaardigheid, die van oprechte persoonlijke betrokkenheid tonen ('Individualized consideration'), verwijst naar het creëren van een goed ondersteunend klimaat dat leren en ontwikkelen mogelijk maakt.¹⁰ Het gaat daarbij bovendien om

een meer brede zorg en aandacht voor de ander (medewerker). Transformationele leiders geven hun mensen de persoonlijke aandacht, steun en aanmoediging die ze nodig hebben om te excelleren. Ze zien hen als individu en kijken hoe ze de persoon kunnen ontwikkelen door de rol van mentor of coach in te

nemen. Het gaat hierbij zowel om betrokkenheid bij de groei en ontwikkeling van het individu als om oprechte interesse in de zorgen, behoeften en problemen van de persoon achter de medewerker. Leiders met 'Individualized consideration' laten met andere woorden een gemeende interesse en betrokkenheid zien en leveren bovendien steun bij de groei en ontwikkeling van hun mensen. Dit doen ze door uitdagende taken te delegeren, mogelijkheden voor groei en ontwikkeling aan te bieden, te investeren in de samenwerkingsrelatie en het bieden van praktische en emotionele ondersteuning. Daarnaast tonen ze een oprechte en authentieke interesse in de ander, nemen ze de tijd voor de ander, luisteren ze actief en zijn ze sensitief voor de behoeften en het welzijn van de ander. Ook de emotionele intelligentie is goed ontwikkeld. Hun vaardigheid in het herkennen van hun eigen en andermans emoties en behoeften maakt dat ze die betrokkenheid goed kunnen tonen en ook inspirerend en motiverend kunnen zijn.¹¹ Vatten we een aantal van de indicatoren voor 'individuele betrokkenheid tonen' samen, dan zijn dit:

- Behandelt ieder individu op een persoonlijke wijze;
- Kent de behoeften, capaciteiten en aspiraties van zijn mensen;
- Is betrokken op de groei en ontwikkeling van het individu;
- Geeft adviezen en coaching om de ander te helpen zich te ontwikkelen;
- Ziet wanneer mensen de juiste dingen doen en waardeert dit;
- Toont oprechte interesse in het welzijn van zijn mensen;
- Geeft voortdurend feedback van goede kwaliteit;
- Gelooft in zijn mensen en helpt ze hun potentieel te ontwikkelen;
- Treedt op als klankbord en adviseur voor degenen die met hem werken;
- Ondersteunt zijn teamleden in het realiseren van hun doelen;

Een transformationele leider haalt ideeën en oplossingen uit mensen door goede vragen te stellen

⁹ Bass & Riggio (2006).

Boyett, J.H. (2006).

¹⁰ Bass & Riggio (2006),

¹¹ Gardner, L. & C.

Stough (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, nr.2, pp.68-78.

- Brengt substantiële tijd door met zijn mensen en kent ieder teamlid persoonlijk;
- Begrijpt de emoties van anderen en kan die ook benoemen (*I can feel your pain*).

Ook op het gebied van oprechte persoonlijke betrokkenheid kunnen nogal wat managers zichzelf verder ontwikkelen. Competenties als empathie, sensitiviteit en inlevingsvermogen zijn niet altijd bij iedereen goed ontwikkeld. Ook aan de ontwikkeltaak die er voor elke manager ligt wordt door een gebrek aan motivatie en de juiste vaardigheden vaak te weinig aandacht besteed.¹²

Competenties als empathie, sensitiviteit en inlevingsvermogen zijn niet altijd bij iedereen goed ontwikkeld

Ideale invloed (charisma)

Ideale invloed ('Idealized influence') hebben leiders die bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd worden. Het zijn leiders die voor hun zaak staan, één zijn met die zaak, tot persoonlijke opofferingen bereid zijn, verantwoordelijkheid nemen en een grote vastberadenheid tonen.¹³ Dit is de charismafactor van transformationele leiders. De kracht van de beïnvloeding zit hier in het gegeven dat mensen zich graag identificeren met de leider. De leiders krijgen die ideale vorm van invloed vanwege de positieve emoties die ze oproepen en omdat ze weten aan te sluiten bij en verwoorden wat er leeft onder mensen (verg. M.L. King, Gandhi, Mandela). Het gaat om de visie die ze verkondigen, om hun sterke overtuiging in idealen en om hun persoonlijke risico's en opofferingen. Deze maken dat ze als rolmodel dienen. Van echte leiders gaan mensen ook snel houden. Andere indicatoren voor die charismafactor van transformationele leiders zijn:

- Staat duidelijke waarden voor en praat veelvuldig over wat belangrijk is;
- Handelt in overeenstemming met de idealen en waarden die hij belijdt;
- Benadrukt de collectieve missie en bevordert teamspirit;
- Richt zich op het grote geheel en installeert hoop en vertrouwen;
- Doet persoonlijke opofferingen tot voordeel van die missie;
- Inspireert een 'samen'-gevoel en het gevoel van een gezamenlijke missie;

- Toont sterke overtuiging, vertrouwen en dadendrang;
- Is consistent, voorspelbaar en betrouwbaar in gedrag;
- Moedigt aan verantwoordelijkheid te nemen;
- Bevordert optimisme over de toekomst;
- Is door zijn toewijding en investeringen een voorbeeld voor anderen;
- Roept vertrouwen bij mensen op.

Charisma is overigens vooral een perceptueel fenomeen. Het gaat om het beeld dat mensen van de leider hebben en dat hen aantrekt. Voor een deel verkrijgt de leider die buitengewone invloed door de drie eerder genoemde kwaliteiten en voor een ander deel gaat het om kenmerken van de persoon zelf zoals zijn uitstraling, warmte, sensitiviteit, nederigheid en optimisme. Het is het type leider waar je zoals gezegd al snel van gaat houden vanwege de waarden die hij/zij voorstaat, zijn/haar authenticiteit, menselijkheid en betrokkenheid.

Waarom transformationele leiders?

Waarom nu geniet deze stijl zo veel belangstelling in wetenschappelijk onderzoek en ook in managementopleidingen? Een eerste reden daarvoor is de dynamiek en turbulentie in de omgeving waarin organisaties momenteel opereren. Gewenst in zo'n omgeving is een leiderschapsstijl die op een adequate manier die snelle veranderingen tegemoet treedt.¹⁴ In het verlengde hiervan ligt het belang dat aan continu leren en ontwikkelen en aan innovatie en vernieuwing gehecht wordt. Die dynamiek in de omgeving vraagt van organisaties steeds indringender om te blijven innoveren door gebruik te maken van de collectieve kennis, vaardigheden en creatieve inspanningen van alle medewerkers.¹⁵ Een tweede reden is de complexiteit van het werk zelf. Vooral in kennisintensieve organisaties is er behoefte aan een stijl van leiderschap die creatieve probleemoplossing in interdisciplinaire samenwerking en permanent (team)leren stimuleert. Een derde reden is dat de mensen zelf zijn veranderd. De modale medewerker van nu is hoog opgeleid, mondig, zelfbewust en vindt groei en ontwikkeling belangrijk. Transformationele leiders schenken aandacht aan die behoeften door met een houding van oprechte persoonlijke betrokkenheid hun mensen te ondersteunen en te coachen in hun ontwikkeling.

Resultaten van transformationele leiders

Op basis van het vele wetenschappelijke onderzoek naar de effecten van deze stijl in allerlei sectoren

12. Nehles, A. & C. Boon (2006). *De lijnmanager maakt het verschil: uitdagingen in HR-implementatie. Personeelsbeleid*, nr. 10 (okt.), pp. 38-43.
13. Bass & Riggio (2006).
14. Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nr. 2, pp. 207-218.
15. Dess, G.G. & J.C. Picken (2000). *Changing roles: Leadership in the 21st century. Organizational Dynamics*, Vol. 29, nr. 4, pp. 18-33.

(militaire sector, sportwereld, zakenwereld, onderwijs, overheid), *culturen* (VS, Rusland, Korea, Israël, Nieuw Zeeland) en *niveaus* in organisaties, mag de conclusie getrokken worden dat deze stijl van leiderschap gepaard gaat met positieve opbrengsten waar het gaat om zowel harde als zachte kengetallen.¹⁶

In alle studies waarover gerapporteerd wordt in een tweetal meta-studies op dit gebied, wordt gevonden dat alle vier de pijlers van transformationeel leiderschap substantieel correleren met verschillende maatstaven voor de effectiviteit van de leider.¹⁷ Transformationeel leiderschap laat zowel een toename zien in verkoopcijfers, marktaandeel, inkomsten als ROI. Dit effect op prestaties wordt zowel gevonden in correlatieve als experimentele studies. Howell & Avolio (1993)¹⁸ vinden bijvoorbeeld dat transformationeel leiderschap van managers in een grote financiële instelling in Canada een goede voorspeller bleek te zijn voor de prestaties van een businessunit een jaar later. Zoals gezegd wordt ook in experimentele studies een positief effect op de resultaten gevonden. Zo vinden Barling, Weber & Kelloway (1996)¹⁹ dat een training transformationeel leiderschap voor bankmanagers een positief effect laat zien op de financiële prestaties van hun filialen vergeleken met bankmanagers die deze training niet ondergaan hadden.

De verklaringen voor die betere prestaties moeten worden gezocht in de mediërende psychologische dynamiek. Bass & Riggio (2006)²⁰ wijzen op drie factoren. Transformationele leiders beïnvloeden in positieve zin het zelfbeeld en het geloof in het eigen kunnen onder hun mensen en roepen zowel identificatie met de leider op als met de groep. Ondersteuning voor die verklaringen wordt ook gevonden in onderzoek van Pillai & Williams (2004)²¹ die aantonen dat zowel een sterker vertrouwen in het eigen kunnen als een grotere groepscohesie verklaren waarom transformationele leiders met hogere prestaties komen. Wat hierbij

ook meespeelt is dat deze leiders een collectief gevoel van optimisme weten op te roepen. Een ander mechanisme dat verklaart waarom transformationele leiders bovengemiddelde prestaties weten te realiseren, is het buitengewone commitment dat deze leiders realiseren, een commitment dat verder gaat dan het instrumentele commitment van transactionele leiders en het emotionele commitment van de charismatische leider.²²

Transformationele leiders realiseren verder een grotere tevredenheid onder medewerkers, een effect dat eveneens in verschillende studies is gevonden.²³ Twee metastudies naar de relatie tussen de vier componenten van transformationeel leiderschap en metingen voor de tevredenheid van volgers laten zien dat het ook om vrij hoge correlaties gaat (.50 tot .80). Dit geldt voor de tevredenheid met het eigen werk en - meer nog - voor de tevredenheid met de leider. Dit is ook wat men zou mogen verwachten van leiders die een grote persoonlijke betrokkenheid tonen, mensen uitdagen en intellectueel stimuleren, weten te inspireren en te motiveren en tevens een aansprekend rolmodel zijn.

Meerdere studies tonen aan dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op creativiteit en innovatie gemeten op zowel individueel als groepsniveau. Transformationeel leiderschap voorspelt bijvoorbeeld de mate van productinnovatie in R&D-teams. Een overzicht van studies op dit gebied geven Jung, Chow & Wu (2003).²⁴ In die onderzoekingen komt naar voren dat transformationele leiders de creativiteit zowel direct als indirect beïnvloeden. Direct omdat deze leiders appelleren aan de intrinsieke motivatie en de (hogere) behoeften aan zelfactualisatie en indirect door het creëren van een werkomgeving die mensen aanmoedigt om nieuwe benaderingen uit te proberen. Het onderzoek van Jung, Chow & Wu wijst er bovendien op dat er ook op organisatieniveau een positief effect is op de innovatiekracht.

and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, nr.4, pp. 695-702. Koh., W.L., Steers, R.M. & J.R. Terborg (1995), *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. Journal of Organizational Behavior*, nr. 16, pp. 319-333.

24. Jung, D.I., C. Chow & A. Wu (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 525-544.

16. Zie o.a. Dvir e.a. (2002). Barling, Weber & Kelloway (1996). Rafferty & Griffin (2004). Bass e.a. (2003). Hardy, L., Arthur, C.A., Jones, G., Shariff, A.S., Munnoch, K., Isaacs, I. & Alkopp, A.J. (2010)., *The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. The Leadership Quarterly*, 21, pp.20-32.

17. Dumdum, U.R., Lowe, K.B. & Avolio, B.J. (2002)., *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In: B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.). Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35-66). Oxford, UK: JAI, Elsevier. Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & N. Sivasubramaniam (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. The Leadership Quarterly*, vol. 7, nr. 3, pp.385-425.

18. Howell, J.M. & B.J. Avolio (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 891-902.

19. Barling, Weber & Kelloway (1996).

20. Bass & Riggio (2006).

21. Pillai, R. & E.A. Williams (2004). *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. Journal of Organizational Change Management*, vol.17, no.2, pp. 144-159.

22. (Bass en Riggio, 2006).

23. Zie o.a. Hater, J.J. & Bass, B.N. (1988). *Supervisor's evaluations and subordinates' perceptions of transformational*