

'Een fascinerend inkijkje in hoe we onze leidinggevende kwaliteiten kunnen verbeteren.' – Marissa Mayer, directeur en CEO van Yahoo!



HET GEHEIM VAN CHARISMA

*Meer invloed en zelfvertrouwen
door een krachtige uitstraling*

OLIVIA FOX CABANE

Over het boek

Is het mogelijk je charisma te vergroten? Het antwoord op deze vraag is: ja!

Veel mensen denken dat charisma is aangeboren – je hebt het (Bill Clinton, Steve Jobs, Oprah) of je hebt het niet. Maar dat is simpelweg niet waar, betoogt Olivia Fox Cabane. Charismatisch gedrag kan door iedereen aangeleerd én geperfectioneerd worden.

Olivia Fox Cabane onderzoekt in dit boek wat charisma nu precies is. Charismatisch(er) worden betekent niet dat je persoonlijkheid moet veranderen – het gaat er juist om nieuwe vaardigheden toe te voegen aan de persoonlijkheid die je al bent. *Het geheim van charisma* laat je zien hoe je invloedrijker, overtuigender en inspirerender kunt worden.

De pers over het boek

‘Een fascineren inblikje in hoe we onze leidinggevende vaardigheden kunnen verbeteren.’ – Marissa Mayer, directeur en CEO van Yahoo

‘Cabanes stellige schrijfstijl maakt het lezen van elk hoofdstuk zowel leerzaam als onderhoudend. Als je de mogelijkheid wilt onderzoeken om in jouw specifieke situatie of baan charismatischer te zijn, zal dit boek je de vaardigheden daarvoor aanreiken.’ – *Psychology Today*

Over de auteur

Olivia Fox Cabane heeft gesproken op Stanford, Yale, Harvard en bij de Verenigde Naties. Ze coacht verschillende *Fortune 500* genoteerde bedrijven, zoals Google, Deloitte en Citigroup. Ze schrijft regelmatig voor *Forbes* en er verschenen artikelen over haar in onder meer *The New York Times* en *The Wall Street Journal*.

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken.
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:
www.facebook.com/Levboeken.

Olivia Fox Cabane

Het geheim van charisma

Meer invloed en zelfvertrouwen
door een krachtige uitstraling



Oorspronkelijke titel

The Charisma Myth

© 2012 Olivia Fox Cabane

Vertaling

Fanneke Cnossen

Omslagbeeld

Getty Images/Jerry Young

Omslagontwerp

asmithcompany.co.uk

Bewerking Nederlands omslag

Pinta Grafische Producties

© 2014 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

ISBN 978 94 005 0490 5

NUR 770

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Inhoud

Inleiding	7
1 Charisma ontraadseld	15
2 De charismatische gedragingen – Aanwezigheid, macht en hartelijkheid	20
3 De obstakels voor aanwezigheid, macht en hartelijkheid	37
4 Het overwinnen van de obstakels	55
5 Het creëren van een charismatische gemoedstoestand	82
6 Verschillende charismastijlen	117
7 Charismatische eerste indrukken	135
8 Spreken – en luisteren – met charisma	149
9 Charismatische lichaamstaal	166
10 Moeilijke situaties	190
11 Presenteren met charisma	215

12	Charisma in een crisis	231
13	Charismatisch leven – De uitdaging aangaan	236
	Conclusie	255
	Aanbevolen bronnen	259
	Samenvatting per hoofdstuk	263
	Charismaoefeningen	271
	Dankwoord	281
	Noten	285
	Register	295

Inleiding

Marilyn Monroe wilde iets bewijzen.

Het was een zonnige zomerdag in New York City, 1955. Met een tijdschriftredacteur en fotograaf in haar kielzog liep Marilyn Grand Central Station in. Hoewel het midden op een drukke werkdag was en het perron tjokvol mensen stond, had geen mens in de gaten dat ze op de ondergrondse stond te wachten. Terwijl de camera van de fotograaf klikte, stapte ze in en stilletjes ging ze in een hoekje zitten waarna de trein wegreed. Niemand herkende haar.

Marilyn wilde laten zien dat ze wanneer ze maar wilde de betoverende Marilyn Monroe kon zijn of de doodgewone Norma Jean Baker. In de ondergrondse was ze Norma Jean. Weer terug op de drukke trottoirs van New York besloot ze in Marilyn te veranderen. Ze keek om zich heen en vroeg plagend aan haar fotograaf: 'Zullen we háár laten zien?' Ze maakte geen grote gebaren, ze 'woelde alleen even met haar vingers door haar haar en nam een houding aan'.

Met die simpele handeling werd ze plotseling onweerstaanbaar. Er leek zich een magisch aura om haar heen te vormen en alles stopte. De tijd stond stil, evenals de mensen om haar heen, die verbaasd met hun ogen knipperden toen ze plotseling doorhadden dat de ster daar zo maar op straat stond. In een oogwenk was Marilyn omgeven door fans

en ‘het duurde een paar angstige minuten vol duwen en trekken’ voordat de fotograaf haar uit de aangroeiende menigte kon helpen ontsnappen.¹

Charisma is altijd een intrigerend en controversieel onderwerp geweest. Als ik aan mensen vertel dat ik ‘lesgeef in charisma’, veren ze meteen op en ze roepen meer dan eens: ‘Maar dat heb je toch wel of niet?’ Sommigen vinden het niet eerlijk als iemand het heeft, anderen willen het dolgraag leren en iedereen is erdoor gefascineerd. En zo hoort het ook. Charismatische mensen drukken een stempel op de wereld, of ze nu nieuwe projecten starten, een nieuw bedrijf opzetten of een nieuw imperium stichten.

Heb je je nooit afgevraagd hoe het zou zijn om even charmant te zijn als Bill Clinton of net zo boeiend als Steve Jobs was? Het kan zijn dat je al wat charisma hebt en dat graag wilt uitbouwen, of misschien zou je wel wat van die magie willen hebben maar denk je dat je niet het charismatische type bent. In alle gevallen heb ik goed nieuws: charisma is een vaardigheid die je kunt aanleren en oefenen.

Wat doet charisma voor je?

Stel je eens voor hoe je leven eruit zou zien als je wist dat zodra je een kamer binnenkwam, mensen je onmiddellijk opmerkten, dat ze willen horen wat je te zeggen hebt en dat ze dolgraag je goedkeuring willen hebben.

Voor charismatische mensen is dat een manier van leven. Het valt iedereen op dat ze er zijn. Mensen worden als een magneet naar hen toe getrokken en merkwaardig genoeg voelen ze zich geroepen om alles voor hen te doen om ze te helpen. Charismatische mensen lijken een betoverend leven te leiden: ze hebben meer keuzes in de romantiek, ze verdienen meer geld en hebben minder last van stress.

Door charisma vinden de mensen je aardiger, ze vertrouwen je en willen zich door je laten leiden. Het is het verschil tussen gezien worden als volgeling of als leider, of je ideeën al of niet worden overge-

nomen en hoe effectief je projecten worden geïmplementeerd. Of je het nu leuk vindt of niet, charisma kan ervoor zorgen dat je dingen voor elkaar kunt krijgen, dat mensen oprecht willen doen wat je van hen verlangt.

In het zakenleven is charisma natuurlijk van levensbelang. Of je nu naar een nieuwe baan solliciteert of je organisatie vooruit wilt helpen, het helpt je om je doel te bereiken. Uit een hele reeks onderzoeken is gebleken dat zowel leidinggevendenden als ondergeschikten van charismatische mensen hen als effectiever beschouwen en vinden dat ze beter presteren.²

Als je een leider bent, of er graag een wilt zijn, dan is charisma belangrijk. Daarmee heb je een belangrijke voorsprong wanneer je het allerbeste talent wilt aantrekken en vasthouden. Mensen willen graag voor jou, voor je team en voor je bedrijf werken. Uit onderzoek blijkt dat degenen die charismatische leiders volgen beter presteren, hun werk als betekenisvoller ervaren en hun leiders meer vertrouwen dan degenen die weliswaar effectieve, maar niet-charismatische leiders volgen.³

Zoals businessprofessor Robert House van Wharton School opmerkt, zorgen charismatische leiders 'ervoor dat volgelingen de missie van de leider zeer toegewijd zijn, dat ze bereid zijn aanzienlijke persoonlijke offers te brengen en dat ze meer en beter presteren dan hun werk van hen verwacht'.⁴

Charisma ligt aan de basis van het feit dat de ene succesvolle verkoper vijf keer meer verkoopt dan zijn collega's in dezelfde regio. Het is het verschil tussen ondernemers bij wie de investeerders op de stoep staan te dringen en degenen die de bank moeten smeken om een lening.

Buiten de zakelijke omgeving is een sterk charisma net zo waardevol. Het komt de fulltimemoeder goed van pas als ze graag invloed wil uitoefenen op haar kinderen, hun onderwijzers of anderen in haar omgeving. Het kan van onschatbare waarde zijn voor middelbareschoolleerlingen die willen uitblinken in hun spreekbeurten of een leidende rol willen spelen in studentenorganisaties. Door charisma liggen personen beter in de markt bij hun leeftijdsgenoten en in

sociale situaties hebben ze meer zelfvertrouwen. Charismatische artsen zijn bij hun patiënten geliefder en gewilder; hun patiënten zullen eerder geneigd zijn om de door hen voorgeschreven medische behandelingen op te volgen. Ze worden ook minder snel voor het gerecht gedaagd als er iets misgaat. Charisma doet er zelfs toe bij wetenschappelijk onderzoek en in de academische wereld: charismatische mensen hebben minder moeite om hun werk gepubliceerd te krijgen, hebben gemakkelijker toegang tot fondsen uit het bedrijfsleven en worden eerder gevraagd om de drukst bezochte colleges te geven. De professor die na afloop van zijn colleges altijd wordt omringd door bewonderende studenten: dat is ook charisma.

Het is geen magie, het is aangeleerd gedrag

In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, worden mensen niet eenvoudigweg met charisma geboren; alsof het louter een aangeboren eigenschap is. Als dat inderdaad zo was, zouden charismatische mensen altijd betoverend zijn, en dat is gewoon niet zo. Zelfs bij de charmantste superster kan charisma er het ene moment wel zijn en het volgende moment niet. Marilyn Monroe kon haar charisma 'uitzetten', alsof ze een knop omdraaide, en zich volkomen onopvallend gedragen. Door eenvoudigweg haar lichaamstaal te veranderen, zette ze haar charisma weer aan.

Zoals is gebleken uit uitgebreid onderzoek in de afgelopen jaren, is charisma het resultaat van specifiek non-verbaal gedrag,⁵ en het is niet een aangeboren of magische persoonlijke eigenschap. Dat is een van de redenen waarom charismaniveaus fluctueren: of iemand wel of niet charismatisch is, hangt af van het soort gedrag dat hij of zij tentoonspreidt.

Heb je ooit meegemaakt dat je het gevoel had een situatie volkomen en vol zelfvertrouwen in de hand te hebben? Een moment waarop mensen onder de indruk van je leken te zijn, zelfs maar één tel waarin iedereen om je heen 'Wauw!' zei? We zien dit soort ervaringen niet gauw als charisma en we zien onszelf niet gauw als charisma-

tisch, omdat we veronderstellen dat charismatische mensen de hele dag door charmant zijn. Dat zijn ze niet.

Een van de redenen waarom charisma onterecht als een aangeboren eigenschap wordt beschouwd, is dat charismatisch gedrag over het algemeen al jong wordt aangeleerd, evenals veel andere sociale vaardigheden. Sterker nog, mensen realiseren zich doorgaans niet dat ze die aan het leren zijn. Ze proberen gewoon nieuw gedrag uit, kijken hoe anderen daarop reageren en verfijnen dat weer. Uiteindelijk gaan ze zich instinctief zo gedragen.

Tallose bekende charismatische mensen hebben er hard aan gewerkt om charme te verwerven en hebben die stukje bij beetje vergroot. Maar omdat we ze pas meemaken wanneer ze op de toppen van hun charismatische uitstraling zijn, kunnen we maar moeilijk geloven dat deze supersterren niet altijd zo indrukwekkend zijn geweest.

Voormalig Apple-CEO Steve Jobs, die wordt gezien als een van de meest charismatische CEO's van de afgelopen tien jaar, was vroeger niet zo. Sterker nog, als je zijn eerste optredens bekijkt, zul je zien dat hij op die momenten verlegen en onbeholpen overkwam, van overdreven dramatisch tot uitgesproken oenig. Jobs heeft door de jaren heen zijn charismaniveau danig verbeterd en die gestage verbeteringen kun je in zijn openbare optredens terugzien.

Charisma wordt door sociologen, psychologen en cognitieve en gedragswetenschappers onder een vergrootglas gelegd. Het is op verschillende manieren onderzocht, van klinische laboratoriumexperimenten, cross-sectioneel en longitudinaal onderzoek tot aan analyses van kwalitatieve interpretatie. Deze studies behelsden presidenten, legerleiders, studenten van alle leeftijden en leidinggevenden uit het bedrijfsleven, van lage managers tot aan CEO's. Dankzij dat onderzoek weten we nu dat charisma uit een reeks gedragingen bestaat.

Hoe ziet charismatisch gedrag eruit?

Wanneer we iemand voor het eerst ontmoeten, schatten we instinctief in of diegene een mogelijke vriend of vijand is en of hij in staat

is gevolg te geven aan zijn intenties. We willen weten wat iemands macht en bedoelingen zijn. ‘Kun je bergen voor me verzetten? En ben je bereid dat voor mij te doen?’ Om de eerste vraag te kunnen beantwoorden, proberen we in te schatten hoe sterk hij of zij is. Om het antwoord op de tweede vraag te krijgen, proberen we te bepalen of hij of zij ons graag mag. Als je een charismatische persoon tegenkomt, komt hij op je over als iemand die veel macht heeft en jou heel erg graag mag.

Charisma is eigenlijk het resultaat van een heel eenvoudige optelsom. Het enige wat je hoeft te doen is de indruk wekken dat je veel macht hebt en heel hartelijk bent, want charismatisch gedrag projecteert een combinatie van die twee eigenschappen. ‘Vechten of vluchten?’ Dat is de vraag die bij macht thuishoort. ‘Vriend of vijand?’ hoort thuis bij de hartelijke kant.

Onder die twee eigenschappen ligt nog een laatste dimensie: aanwezigheid. Als mensen beschrijven wat ze ervoeren bij een charismatische persoon in actie, of het nu om Colin Powell, Condoleezza Rice of de dalai lama gaat, dan hebben ze het er vaak over dat diegene zo’n geweldige ‘aanwezigheid’ was.

Als ik leidinggevenden coach, wordt het vaakst gevraagd naar het aspect aanwezigheid of performance. Ze willen hun ‘leidinggevende aanwezigheid’ of hun ‘bestuurskameraanwezigheid’ verbeteren. En het is ook terecht dat ze zich daarop richten, want het kernaspect van charisma is presentatie, de pijler waar al het andere op gebaseerd is. Als je in het gezelschap bent van een charismatische meester – Bill Clinton bijvoorbeeld – dan voel je niet alleen zijn macht en een zekere mate van hartelijke betrokkenheid, maar je hebt ook het gevoel dat hij er helemaal is, op dit moment. Hij is aanwezig.

Praktische magie

Charisma is een toegepaste wetenschap geworden. Dit boek wil die wetenschap vertalen naar praktische, onmiddellijk toepasbare instrumenten met meetbare resultaten. Op een methodische, systemati-

sche manier leer je meer over charisma, met praktische oefeningen die je meteen in de echte wereld kunt gebruiken. En in tegenstelling tot eenieder van ons die het met vallen en opstaan heeft geleerd, zul je geen tijd hoeven verspillen met uitzoeken wat wel en niet werkt. Je gaat in één keer door naar in de praktijk beproefde instrumenten die het charisma werkelijk verbeteren.

Daar moet je echter wel wat voor doen. Dat is soms veel, onaangenaam en zelfs ontmoedigend werk. Maar je wordt er dan ook fiks voor beloond, zowel in termen van hoe je in relatie tot jezelf komt te staan als hoe anderen in relatie tot jou komen te staan. Je leert niet alleen je mentale ecosysteem te regelen, te begrijpen wat je eigen behoeften zijn en hoe je die kunt vervullen, maar ook met welk gedrag je anderen kunt inspireren om jou als een charismatisch mens te zien en hoe je dat gedrag kunt projecteren.

Dit boek zal je door dat proces heen loodsen. Het biedt concrete instrumenten om de drie kernelementen van charisma over te brengen: aanwezigheid, macht en hartelijkheid. Als je daarmee aan de slag gaat, zul je een gestaag toenemende, persoonlijke aantrekkingskracht ervaren, en als die al sterk aanwezig was, zul je meer controle leren krijgen over die charismatische kracht. Je zult leren hoe je haar moet hanteren en succesvol kunt inzetten. Je leert ook het soort charisma te kiezen dat het beste bij jouw persoonlijkheid en doelen past, in welke situatie dan ook.

Je krijgt een inkijkje in wat omgaat in het hoofd – en het lichaam – van charismatische mensen. Ik geef je inzicht in datgene waarmee de door mij gecoachte CEO's achter gesloten deuren worstelen.

Hier tref je toepasbare magie aan: unieke kennis, afgeleid van een heel scala aan wetenschappen, die ontraadselt wat charisma werkelijk is en hoe het werkt. Je krijgt zowel de inzichten als de technieken die ervoor nodig zijn om die kennis in praktijk te brengen. De wereld wordt je laboratorium, en elke keer dat je iemand ontmoet, krijg je een kans om te experimenteren.

Als je de basisbeginselen eenmaal onder de knie hebt, ben je klaar om te leren hoe je zelfs in moeilijke omstandigheden charismatisch kunt blijven, bijvoorbeeld tijdens een gesprek dat cruciaal is voor je

carrière, wanneer je met een lastige persoon te maken hebt of tijdens het geven van een presentatie. En wanneer je eenmaal je charisma naar believen tevoorschijn kunt toveren, zul je geheimen van ingewijden te horen krijgen over hoe je als een charismatisch mens door het leven kunt gaan.

Je leert invloedrijker te worden, overtuigender en inspirerender. Je leert hoe je charisma kunt uitstralen, dat je door een ruimte kunt lopen en dat mensen dan zeggen: ‘Wauw, wie is dát?’

Charisma ontraadseld

In de verزندend hete zomer van 1886 waren William Gladstone en Benjamin Disraeli in Londen in de race om het premierschap van het Verenigd Koninkrijk. We schrijven het victoriaanse tijdperk, dus degene die won, zou over de halve wereld de scepter zwaaien. In de allerlaatste week voor de verkiezingen namen beide mannen bij toeval dezelfde jonge vrouw mee uit eten. Natuurlijk vroeg de pers aan haar welke indruk de rivalen op haar hadden gemaakt. Ze zei: 'Na het diner met meneer Gladstone vond ik hem de knapste persoon van Engeland. Maar na mijn diner met meneer Disraeli, dacht ik dat ik de knapste persoon van Engeland was.'

Raad eens wie de verkiezingen won? De man die ánderen het gevoel gaf dat ze intelligent, indrukwekkend en boeiend waren: Benjamin Disraeli.

Of ze zich daar nu bewust van zijn of niet, charismatische mensen kiezen voor een bepaald gedrag waardoor ze andere mensen een bepaald gevoel geven. Dat gedrag kan door iedereen worden aangeleerd en geperfectioneerd. Sterker nog, in vergelijkende laboratoriumexperimenten konden onderzoekers de hoeveelheid charisma bij mensen vergroten en verkleinen, alsof ze aan een schijf draaiden.¹

In tegenstelling tot wat de gangbare mythen over charisma bewe-

ren hoeft je niet van nature extravert te zijn, je hoeft niet lichamelijk aantrekkelijk te zijn en je hoeft ook je persoonlijkheid niet te veranderen. Vanaf welk vertrekpunt je ook start, je kunt je persoonlijke charisma aanzienlijk vergroten en daar zowel op je werkplek als in je dagelijks leven de vruchten van plukken.

De meest gangbare mythe over charisma is dat je een luidruchtige of vlotte inborst moet hebben om charismatisch te zijn. Een van de interessantste onderzoeksresultaten is wel dat je met een introverte persoonlijkheid net zo goed charismatisch kunt zijn. In de westerse wereld leggen we zoveel nadruk op de talenten en vaardigheden van extraverte mensen dat introverte mensen uiteindelijk het gevoel krijgen dat ze tekortschieten en er niet bij horen. Maar introvert zijn is geen ongeneeslijke aandoening. Sterker nog, we zullen zien dat het voor bepaalde vormen van charisma zelfs een groot voordeel is.

Het is ook een mythe dat je een knap uiterlijk moet hebben om charismatisch over te komen. Talloze charismatische figuren voldeeden in de verste verte niet aan de klassieke schoonheidsidealen. Churchill werd bepaald niet door iedereen moeders mooiste gevonden en hij stond zeker niet bekend om zijn sexappeal. En toch was hij een van de invloedrijkste en machtigste leiders in de geschiedenis.

Ja, het is wel een voordeel als je er goed uitziet. Maar je kunt heel goed charismatisch zijn zonder een knap gezicht of mooi figuur. Toen deelnemers tijdens vergelijkbare experimenten werd gevraagd om zich op een specifieke manier charismatisch te gedragen, werden ze aanzienlijk aantrekkelijker gevonden dan daarvoor.²

En last but not least: je hoeft je persoonlijkheid niet te veranderen. Om meer charisma te krijgen, hoeft je jezelf niet een of andere bijzondere persoonlijke stijl aan te meten en je hoeft ook niets te doen wat tegen jezelf in gaat.

In plaats daarvan zul je een aantal nieuwe vaardigheden leren.

Via charismatraining leer je een charismatische houding aan te nemen, hoe je hartelijk oogcontact kunt maken en hoe je je stem kunt inzetten om de aandacht te trekken. Drie snelle tips om jezelf tijdens een gesprek een onmiddellijke charismaboost te geven:

- Laat je stem aan het einde van een zin dalen.
- Knik minder snel en minder vaak.
- Wacht twee volle seconden voordat je iets zegt.

Zoals je ziet zijn dit simpele trucjes, geen diepgaande veranderingen in je gevoelswaarde. Aan je persoonlijkheid verandert niets als jij dat niet wilt.

Voelen die nieuwe vaardigheden en gedragingen in het begin vreemd aan? Zou best kunnen. Maar dat was ook het geval toen je voor het eerst je tanden leerde poetsen, terwijl dat nu (hoop ik) een automatische, dagelijkse gewoonte is geworden. Zoals met zoveel nieuwe vaardigheden kan charismatisch gedrag in het begin wat onwennig zijn, maar naarmate je er vaker mee oefent, wordt het een tweede natuur, net als lopen, praten of autorijden. Dit boek neemt je stap voor stap mee in het leerproces om je die gedragingen eigen te maken.

Iedereen snapt dat je toegewijd moet oefenen om goed te worden in schaken, zingen of softbal. Ook charisma is een vaardigheid die je door middel van doelbewuste oefening kunt ontwikkelen, en omdat we voortdurend met mensen omgaan, raken we elke dag meer gewend aan onze charismatische tools.

Ik weet dat je door toegewijde oefening je charismaniveau kunt veranderen, omdat ik daar talloze cliënten mee heb geholpen. Door mensen in de nabije omgeving van mijn cliënten voor en na onze samenwerking te ondervragen, werd duidelijk dat ze in staat waren om de manier waarop ze op anderen overkwamen te veranderen. Ik heb die charisma-instrumenten aan wel- en niet-afgestudeerde personen bijgebracht nadat UC Berkeleys School of Business me had gevraagd een compleet leerprogramma te ontwikkelen over charisma en leiderschap.

Als je de instructies in dit boek opvolgt, zul je absoluut op een hoger charismatisch plan terecht komen. En als die oefeningen eenmaal een tweede natuur worden, blijven ze op de achtergrond altijd actief, zonder dat je erbij hoeft na te denken – en vanaf dat moment kun je de vruchten ervan plukken.

Noten

Inleiding

1. Verteld door *Redbook*-redacteur Robert Stein, die Marilyn in deze periode volgde (*American Heritage magazine*, november/december 2005).
2. B.J. Avolio, D.A. Waldman en W.O. Einstein, 'Transformational Leadership in a Management Game Simulation', *Journal of Management, Group and Organizational Studies* 13 (1988): 59-80; B.J. Avolio en B.M. Bass, 'Transformational Leadership, Charisma, and Beyond', in *Emerging Leadership Vistas*, eds. J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler en C.A. Schriesheim (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 29-49; Hater en Bass, 'Superiors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership', *Journal of Applied Psychology* (1988): 695-702; G.A. Yukl en D.D. Van Fleet, 'Cross-Situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness', *Organizational Behavior and Human Performance* 30 (1982): 87-108.
3. B. Shamir, M. Arthur en R. House, 'The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research', *Leadership Quarterly* 5 (1994): 25-42.
4. Robert J. House, *The Rise and Decline of Charismatic Leadership*, The Wharton School at the University of Pennsylvania, rev. 26 januari 1999, http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications-/House./Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc; R.J. House en B. Shamir, 'Toward the Integration of Charismatic, Transformational, Inspirational and Visionary Theories of Leadership', in *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*, ed. M. Chemmers en R. Ayman (New York: Academic Press, 1993): 81-107; R.J. House en J.M. Howell, 'Personality and Charismatic Leadership', *Leadership Quarterly* 3, nr. 2 (1992): 81-108.

5. A. Erez, V.F. Misangyi, D.E. Johnson, M.A. LePine en K.C. Halverson, 'Stirring the Hearts of Charismatic Leadership as the Transferral of Affect', *Journal of Applied Psychology* 93, nr. 3 (2008): 602-616; C.G. Brooks Jr., 'Leadership, Leadership, Wherefore Art Thou Leadership?' *Respiratory Care Clinics of North America* 10, nr. 2 (2004): 157-171.

I Charisma ontraadseld

1. Een groep ondernemende gedragswetenschappers heeft laten zien dat het mogelijk is om door middel van een reeks meervoudige, vergelijkende experimenten de mate van charisma bij mensen te vergroten in een gecontroleerde laboratoriumomgeving. Ze analyseerden welk verbaal en non-verbaal gedrag gebruikt kon worden om charisma te vergroten of te verminderen. Het charismaniveau van hun proefpersonen ging omhoog of omlaag afhankelijk van welk gedrag ze zich moesten aanmeten. Als je de juiste lichaamstaal en het juiste gedrag kunt laten zien, zul je charismatisch overkomen. J.M. Howell en P.J. Frost, 'A Lab Study of Charismatic Leadership', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43 (1989): 243-269.
2. R.E. Riggio, 'Charisma', in *Encyclopedia of Leadership*, eds. J.M. Burns, W. Goethals en G. Sorenson (Great Barrington, MA: Berkshire Publishing, 2004), 1:158-162.



**Ontdek de beste en mooiste nieuwe boeken met de gratis
Lees dit boek-app**

Wilt u als eerste de beste en mooiste nieuwe boeken ontdekken?
Vaak nog voordat die boeken zijn verschenen en de pers erover heeft
geschreven?

Download dan gratis de *Lees dit boek*-app voor Android-telefoons en
-tablets, iPhone en iPad via www.leesditboek.nl.

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken en
meld u aan voor de nieuwsbrief. Volg @Levboeken op Twitter en
bezoek onze Facebook-pagina: www.facebook.com/Levboeken.