

De leiderschapsstijl van Leterme en het falen van de staatshervorming¹

Dr. Tobias Van Assche

1. Inleiding

Op 14 juli 2008 bevond België zich weerom in een politieke crisis. De Belgische Eerste Minister, Yves Leterme, stapte in het holst van de nacht naar Koning Albert II om het ontslag van zijn federale regering aan te bieden. De Premier, die nog maar sinds 20 maart 2008 aan de macht was, voelde zich genoodzaakt dit te doen, omdat de coalitiepartners er niet in geslaagd waren een belangrijke belofte uit het regeerakkoord te vervullen: voor half juli 2008 een principiële akkoord te bereiken over de volgende ronde van de staatshervorming. Onenigheid over deze nieuwste grondwetsveranderingen – die nog meer verantwoordelijkheden aan de verschillende gemeenschappen en gewesten zouden moeten geven en het probleem met het kiesdistrict Brusse-Halle-Vilvoorde hadden moeten oplossen – lagen al deels aan de basis van de moeilijke regeringsformatie na de verkiezingen van 10 juni 2007 (waardoor België 194 dagen zonder regering zat en uiteindelijk een interim-regering moest aanstellen), omdat zij genesteld is in het communautaire conflict tussen Walen en Vlamingen, dat België al

jaren teistert. Hoewel de Koning het ontslag van de regering niet aanvaardde, liet deze zaak de regeringspartijen verdeeld achter en kreeg het vertrouwen van de bevolking in de nieuwe regering een zware deuk.

Met het falen van de poging tot staatshervorming besteedden de media veel aandacht aan de rol van premier Yves Leterme gedurende de onderhandelingen. Ze vroegen zich af of de Eerste Minister geheel, gedeeltelijk, of helemaal niet verantwoordelijk was voor het slechte eindresultaat en of andere leiders zoals Guy Verhofstadt of Jean-Luc Dehaene er wel in geslaagd zouden zijn om de verschillende Vlaamse en Franstalige partijen te verzoenen. Veel hangt af van hoe men de posities van de verschillende partijen inschatte. Wie gelooft dat ze te ver uiteen lagen beseft dat niemand erin zou geslaagd zijn om de afstand te overbruggen. Voor wie echter wel kansen tot toenadering zag, wordt de rol van Leterme wel cruciaal. Zijn leiderschapsstijl – of de manier waarop hij met de mensen in zijn omgeving omgaat (kiezers, adviseurs, andere leiders) en hoe hij zijn interacties en de normen, regels en principes die hij daarvoor nodig heeft

structureert (Hermann, 2003, p. 181) – zou dan mede kunnen bepaald hebben of de onderhandelingen zouden slagen of falen.

Hoe 'de leiderschapsstijl van Leterme de onderhandelingen in 2008 beïnvloedde is ook belangrijk omdat Yves Leterme onlangs weer zijn functie als federale eerste minister opnam, nadat Herman Van Rompuy de Wetstraat 16 verliet om de eerste president van de Europese Raad te worden. Doordat de regering-Van Rompuy er niet in slaagde om de problemen op te lossen, zal dit dossier weerom in de handen van de regering-Leterme vallen, met als deadline Pasen 2010. In deze nieuwe ronde van onderhandelingen is het belangrijk om conclusies te trekken uit de vorige pogingen en onder meer een strategie te ontwikkelen waarin de sterke kanten van de leiderschapsstijl van Leterme gepromoot worden en manieren te vinden om de factoren die een overeenkomst kunnen bemoeilijken te omzeilen.

Een aantal journalisten achtte het inderdaad mogelijk dat een overeenkomst tussen de partijen bereikt zou worden (*De Morgen Online*, 2008). Een akkoord kon volgens hen deels niet gevonden worden omdat premier Leterme verschillende grote fouten maakte tijdens de besprekingen. Ze schreven onder meer dat de premier te ver en te lang “met het francofone verhaaltje meeinging” (Geudens, 2008), dat hij “meer ruggengraat had moeten tonen” (Geudens, 2008), dat hij “niet uitblonk in doortastendheid” (De Backer, 2008), dat er slechte communicatie was (Vandermeersch, 2008) en dat Leterme te veel van zijn beloftes niet had gehouden (Desmet, 2008; Donckier, 2008). Ze ge-

loofden kortom niet dat zijn leiderschapsstijl geschikt was om de partijen in deze omstandigheden samen te brengen. Anderzijds werd Leterme wel geprezen voor zijn energie en volharding: “zo heeft hij gewroet en gevochten en uiteindelijk vele potentiële oplossingen afgetoetst” (De Backer, 2008).

Er lijkt weinig onenigheid te bestaan over het feit dat 'de strategieën en de aanpak van Leterme de partijen niet optimaal bijeenbrachten tijdens de onderhandelingen. Zo zei redacteur van *De Standaard* Marc Reynebeau (2008) dat “Yves Leterme nooit voldoende leiderschap kon ontwikkelen om een minimum aan vertrouwen te creëren dat nodig was om het lastige communautaire gesprek tot een succes te maken”. Dit betekent echter niet dat de Premier over het algemeen een slechte of onbekwame leider is. Leterme heeft bewezen dat hij in andere situaties wel dingen kan verwezenlijken. Hij slaagde er bijvoorbeeld vijf jaar eerder in om de CD&V – die op sterven na dood was – te revitaliseren en de verkiezingen te doen winnen. Iedere persoon die een leiderschapsfunctie heeft, heeft een bepaalde manier van handelen die in het ene geval zeer goede resultaten oplevert maar in andere situaties minder gepast is. Winston Churchill was een zeer goede leider in crisis- en oorlogssituaties, maar was veel minder succesvol in vreedzame tijden. Een goede 'match' tussen leiderschapsstijl en specifieke omstandigheden is dus zeer belangrijk. In het geval van de staatshervorming zou daarenboven zelfs de meest geschikte leider het verschrikkelijk moeilijk gehad hebben. De Premier bevond zich in een zeer hachelijke positie met soms tegenstrijdige doel-

einden. Hij moest tegelijk de rollen van Vlaamse held, federaal verzoener, brandweerman, creatief communautair genie en goed bestuurder vertolken (Verschelden & Tegenbos, 2008).

Dit artikel onderzoekt niet wat het precieze aandeel van Leterme in het falen van de onderhandelingen was. Dit is immers onmogelijk door de vele factoren die meespelen bij dergelijke besprekingen. Wat wel mogelijk is, is het gedrag van de Premier te analyseren. Handelde hij tijdens de onderhandelingen betreffende de staatshervorming, door onder meer stress en onvoorziene omstandigheden, tijdelijk op een uitzonderlijke manier, of lagen de algemene en relatieve constante leiderschapskarakteristieken van de Premier eerder aan de basis van dit falen? Dit essay onderzoekt de leiderschapsstijl van Yves Leterme met een techniek die deze eigenschappen afleidt uit zijn algemeen woordgebruik. Nadien vergelijkt het artikel deze algemene karakteristieken met de manier waarop hij de onderhandelingen leidde tijdens deze mislukte ronde van de staatshervorming. Indien er sterke gelijkenissen zijn tussen zijn profiel en zijn gedrag tijdens de onderhandelingen, betekent dit dat zijn leiderschapsstijl zeer constant is. Indien Leterme later verkiest of gedwongen wordt opnieuw een leiderschapsrol te spelen in gelijkaardige onderhandelingen, kan men verwachten dat zijn gedrag gelijkaardig zal zijn. Dan wordt het belangrijk voor de partijen en mensen die geïnteresseerd zijn in een akkoord om de karakteristieken van Leterme die de zaak vooruithelpen te ondersteunen, en deze die het moeilijk maken om een overeenkomst te vinden te omzeilen.

2. Het bestuderen van politieke leiders

Om de kenmerken van een politicus te onderzoeken zou deze normaal ofwel een reeks psychologische testen moeten afleggen, ofwel voor een lange periode op de voet gevolgd moeten worden. Politieke leiders zijn echter meestal niet beschikbaar voor een dergelijk onderzoek, of zij zijn er niet in geïnteresseerd en zij zouden waarschijnlijk ook niet tevreden zijn met de resultaten. Politieke psychologen hebben daarom diverse technieken ontwikkeld waarmee ze, zonder direct contact te hebben met een persoon, verschillende aspecten van zijn of haar persoonlijkheid kunnen analyseren.

Het bestuderen van politieke leiders is geen recente ontwikkeling. Biografen en geschiedkundigen proberen al eeuwen een antwoord te vinden op de vraag waarom historische figuren op een bepaalde manier handelden. Samen met de ontwikkeling van de psychologie als een academische discipline – met Freud als boegbeeld – begonnen wetenschappers in het begin van de 20ste eeuw deze nieuwe theorieën ook toe te passen op politieke leiders. Deze eerste pogingen om prominente figuren te bestuderen waren dan ook gebaseerd op freudiaanse psychoanalytische theorieën. De wetenschappers onderzochten aan de hand van historische bronnen bepaalde kritische periodes in het leven van de leiders en zij hechtten vooral belang aan de relatie met de ouders, trauma's in de kindertijd en belangrijke gebeurtenissen zoals hun eerste politieke succes. Zo argumenteerden Alexander en Juliette George (1956) dat de Amerikaanse president

Woodrow Wilson zich tijdens de debatten over de Volkerenbond na de Eerste Wereldoorlog erg hardnekkig gedroeg en geen compromissen wilde sluiten omwille van het minderwaardigheidscomplex dat hij opdeed toen hij een kind was (het was de schuld van zijn vader). Volgens Robins en Post (1997) kon men veel van de wandaden van Sovjetdictator Joseph Stalin wijten aan zijn paranoia.

Net zoals de psychologie als discipline is de studie van politieke leiders sterk geëvolueerd sinds Freud. De psychoanalytische technieken worden niet zo vaak meer toegepast, omdat de methode zich te veel richt op pathologisch gedrag, omdat gebruikgemaakt moet worden van primaire en secundaire historische bronnen waarvan de accuraatheid in twijfel kan getrokken worden, en omdat het onmogelijk is om dergelijke stellingen te falsificeren (voor een goede kritiek van de psychobiografiemethode, zie Runyan, 1981). Politieke psychologen hebben de nieuwste theorieën en technieken overgenomen uit de psychologie om deze vervolgens toe te passen op politieke leiders. Ook hebben ze andere methodes gevonden om de afstand tussen leider en onderzoeker te overbruggen. Zo heeft de inhoudsanalyse van teksten, zoals speeches en interviews, historisch onderzoek vervangen als dominante onderzoeksmethode.

Politieke psychologen identificeerden drie grote categorieën van factoren die het gedrag van een leider kunnen beïnvloeden: 1) motivatie, 2) cognities en geloof, en 3) temperament en interpersoonlijke karakteristieken (Shafer, 2000, pp. 516-518). In iedere categorie onderzoekt men hoe deze specifieke factoren het gedrag van

een politieke leider kunnen beïnvloeden en ontwikkelt men manieren om ze vanop afstand te meten. Zo bestudeerde Winter (1991) de impact van motivatie en ontwikkelden Leites (1951) en George (1969) de operationele code waarin men nagaat hoe een persoon de wereld filosofisch beschouwt (conflictueus tegenover harmonieus en voorspelbaarheid en controleerbaarheid van de uitkomsten) en hoe ze geloven dat ze zich het best gedragen in de globale context.

Dit essay is gebaseerd op een theorie en een techniek ontwikkeld door Margaret G. Hermann, waarin de belangrijkste componenten van iemands persoonlijkheid – motivatie, cognitie, geloof – gecombineerd worden om een algemeen leiderschapsprofiel te maken (Hermann, 1980; Hermann & Hermann, 1989; Kaarbo & Hermann, 1998; Hermann, 2003a). Een leiderschapsstijl is de manier waarop de persoon met de mensen in zijn of haar omgeving omgaat (kiezers, adviseurs, en andere leiders) en hoe hij of zij de interacties, en de normen, regels, en principes die hij of zij daarvoor nodig heeft, structureert (Hermann, 2003, p. 181). Om de afstand tussen leiders en wetenschappers te overbruggen, wordt ook hier gebruikgemaakt van een inhoudsanalyse. Zo onderzoekt men om iemands leiderschapsstijl te meten het type woorden – niet de inhoud van de tekst – dat de politicus gebruikt om verschillende eigenschappen te bepalen die een impact kunnen hebben op hoe die persoon een situatie aanpakt. Deze karakteristieken zijn: zelfvertrouwen, conceptuele complexiteit, behoefte aan macht, geloof dat men gebeurtenissen kan controleren, en of men meer gericht

is op een doel of op interpersoonlijke relaties. Deze kenmerken worden dan gecombineerd om drie vragen te beantwoorden die het uiteindelijke profiel bepalen: 1) is de leider open of gesloten voor informatie, 2) respecteert hij beperkingen uit de omgeving, en 3) waarom is hij gemotiveerd om politicus te worden, om geliefd te zijn, of om doelen te bereiken? Volgens de antwoorden op deze vragen kunnen leiders ingedeeld worden in één van acht algemene leiderschapsstijlen: expansionistisch, evangelist, actief-onafhankelijk, directief, incrementalist, influentieel, opportunist en collegiaal (zie Appendix I voor een korte beschrijving van iedere leiderschapsstijl).

Deze techniek is een gevestigde waarde in de studie van politieke leiders en hij is in het verleden vooral gebruikt om politici die actief zijn in buitenlandse betrekkingen te bestuderen.² Zo zijn er profielen ontwikkeld van onder meer Bill Clinton (Hermann, 2003b), Hafez Al Assad (Hermann, 2003c), leden van het Sovjet-Politbureau (Hermann, 1980), en de Secretarissen-Generaal van de Verenigde Naties (Kille, 2006). Bill Clinton is een goed voorbeeld van een collegiale leider. Over het algemeen 1) respecteert hij de beperkingen uit de omgeving, 2) staat hij open tot informatie en zoekt hij er actief naar, en 3) wordt hij zowel gedreven door de wil problemen op te lossen als het moreel binnen zijn groep hoog te houden. Dit collegiaal profiel zegt dat Clinton vooral zal leiden aan de hand van een teambuildingstrategie (Hermann, 2003b, p. 320). Hij beschouwt zichzelf als de leider van een ploeg en gelooft dat hij afhankelijk is van anderen om dingen te verwezenlijken.

Hij delegeert macht in alle aspecten van de besluitvorming maar verwacht ook dat die personen hun verantwoordelijkheid nemen. Clintons profiel lijkt op dat van Mikhail Gorbachev en dat van de Chinese premier Chou En-Lai. Saddam Hussein was eerder een expansionistisch leider (Hermann, 2003c, p. 381). Dit soort personen heeft over het algemeen een sterk gevoel van nationalisme, heeft behoefte aan macht, vertrouwt anderen niet en heeft veel zelfvertrouwen. Saddam Hussein beschouwde de wereld als anarchistisch en vol met dreigingen. De enige manier om macht en invloed te hebben was controle te behouden over wat hij had en te proberen zijn macht en invloed te vergroten. Andere expansionistische leiders zijn de Cubaanse leider Fidel Castro en Gamal Abdel Nasser uit Egypte (Hermann, 2003c, p. 381).

Buiten testen die nagingen hoe verschillende codeurs – en later het computerprogramma Profiler Plus (www.socialscience-automation.com) – met deze techniek tot dezelfde resultaten kwamen, werden de uitslagen van deze methode ook vergeleken met hoe experts (journalisten en mensen die met de leiders werkten) die ooit de leiders konden observeren en interacties met hen hadden, hen inschatten (Hermann, 1984, 1986). Het leiderschapsprofiel had een zeer sterke correlatie (.84) met de antwoorden van de experts. Deze studies bevestigen dat deze techniek een zeer accurate meting is van de eigenlijke leiderschapsstijl. Deze methode wordt daarom buiten de academische wereld gebruikt door verschillende overheidsinstellingen, waaronder het Amerikaanse 'State Department' (Post, 2003).

Het basisonderdeel dat voor deze methode geanalyseerd wordt, is een antwoord op een vraag gedurende een interview. Om een goed profiel te kunnen maken, moet de politicus de kans krijgen om spontaan te spreken.³ Hoe langer het antwoord op een vraag is, hoe kleiner de kans is dat de leider beïnvloed wordt door de specifieke vraagstelling waarop hij reageert. Daarom moet het antwoord minstens 90 woorden lang zijn. Om een algemeen profiel te maken moeten er ook minimum 50 interviewantwoorden geanalyseerd worden, die liefst genomen worden uit zijn of haar gehele carrière en die over verschillende onderwerpen gaan (Hermann, 2003a, p. 180). Voor Yves Leterme werden 53 interviewantwoorden van 90 woorden of meer geanalyseerd uit dertien interviews tussen 2006 en 2008. Deze interviews komen uit *De Standaard*, *De Tijd*, 'de website van Yves Leterme, politics.be, en *Euronews* (zie Appendix II voor een bibliografie van de interviews). De onderwerpen waren zeer divers. Ze gingen onder meer over de begroting, Afghanistan, de staatshervorming, de vorming van zijn regering, de kartelvorming met NV-A, de verkiezingen van 2007, en meer persoonlijke onderwerpen, zoals zijn gezondheid. In deze artikels zoeken we niet naar de specifieke inhoud van de tekst maar naar hoe de leider zichzelf presenteert door zijn woordgebruik. Het feit dat kranten vaak interviews inkorten en bepaalde antwoorden selecteren boven andere heeft dus nauwelijks een impact op het eindresultaat.

In deze spontane tekst wordt gezocht naar verschillende soorten woorden die de diverse karakteristieken aantonen (zie

Appendix III voor een samenvatting van alle karakteristieken). Bijvoorbeeld: voor 'conceptuele complexiteit' of het niveau van onderscheid dat de persoon maakt tussen mensen, plaatsen, ideeën, dingen en wetgevingen zoekt de onderzoeker bijvoorbeeld naar de ratio van woorden die een hoge complexiteit aantonen (soms, misschien, in veel gevallen) tegenover woorden met een lage conceptuele complexiteit (altijd, nooit, in ieder geval) (Hermann, 2003a, p. 195). In andere karakteristieken wordt de ratio van verschillende types woorden gebruikt zoals specifieke werkwoorden, adjectieven, substantieven of persoonlijke voornaamwoorden. Een ander voorbeeld is of iemand doelgericht is of meer geïnteresseerd is in het behoud van de groep. Iemand die zeer doelgericht is zal vaak woorden gebruiken die op actie wijzen, zoals bijvoorbeeld 'verwezenlijken', 'positie', en 'plan'. Iemand die meer geïnteresseerd is in het behoud van de groep zal daarentegen vaker woorden gebruiken die op relaties duiden zoals 'collaboreren', 'vergeven', 'bevrijden', en 'amnestie'. Dit coderen gebeurde automatisch via een computerprogramma (Profiler +) dat de woorden zoekt aan de hand van bestaande woordenlijsten.⁴ Of iemand hoog, gemiddeld of laag scoort op een variabele wordt bepaald door de resultaten te vergelijken met de gemiddelde resultaten van 122 internationale politieke leiders, waaronder 87 staatshoofden, die met dezelfde methode in het verleden onderzocht werden (Hermann, 2003a).⁵ Dit zijn onder meer ministers, rebellenleiders, parlementsleden en oppositieleiders uit de hele wereld van 1945 tot heden.

3. De leiderschapsstijl van Yves Leterme

Tabel 1 vat de scores van Yves Leterme samen en vergelijkt deze met die van de andere politieke leiders en staatshoofden. De scores van de Premier vallen zeer duidelijk aan de uiteinden van bijna alle categorieën. In vergelijking met zowel de politieke leiders als met de staatshoofden heeft Leterme een zeer hoge conceptuele complexiteit en een zeer laag zelfvertrouwen; hij is doelgericht, heeft niet veel behoefte aan macht en gelooft niet dat hij gebeurtenissen kan controleren. Hoewel deze karakteristieken afzonderlijk een zeker inzicht geven in de persoonlijkheid van de politicus, moeten de resultaten gecombineerd worden om de drie vragen te beantwoorden die nodig zijn om een leiderschapsstijl te bepalen. De vragen worden hieronder behandeld.

De eerste vraag is of de Eerste Minister open of gesloten is voor informatie uit de omgeving. Leterme heeft een zeer hoge conceptuele complexiteit en een laag zelfvertrouwen. Iemand met deze karakteristieken is zeer open voor informatie. Dit betekent dat deze persoon gevoelig is voor de omgeving en doet wat hij, gezien de omstandigheden, aanvaardbaar acht. Dit soort leiders zijn dus pragmatisch, en beantwoorden meer aan de interesses, behoeften, ideeën en eisen van anderen. Ze houden ook meer van discussies in collegiale groepen waarin er veel interactie en uitwisseling van gedachten plaatsvindt. Dit in tegenstelling tot leiders die gesloten zijn voort informatie. Deze zijn meer ideologisch en/of principieel, zij zijn ervan overtuigd dat ze gelijk hebben en dat zij weten wat er moet gebeuren. Deze politici zijn ook meer geneigd om de omgeving te interpreteren in functie van hun opinies (Hermann, 2003a, p. 192).

TABEL 1. Yves Letermes leiderschapsstijl in vergelijking met die van andere politieke leiders en staatshoofden.

| Karakteristiek | Leterme score | Politieke leiders (N=122) | Staatshoofden (N=87) |
|---|-------------------------------|---|---|
| Conceptuele complexiteit | .68 <i>Hoog</i> | Gemiddelde =.45 Laag <.32 Hoog >.58 | Gemiddelde =.44 Laag <.32 Hoog >.56 |
| Zelfvertrouwen | .27 <i>Laag</i> | Gemiddelde =.57 Laag <.34 Hoog >.80 | Gemiddelde =.62 Laag <.44 Hoog >.81 |
| Doel- of relatiegericht | .77 <i>Hoog (doelgericht)</i> | Gemiddelde =.62 Laag <.48 Hoog >.76 | Gemiddelde =.59 Laag <.46 Hoog >.71 |
| Behoeft aan macht | .25 <i>Laag</i> | Gemiddelde =.50 Laag <.38 Hoog >.62 | Gemiddelde =.50 Laag <.37 Hoog >.62 |
| Geloof dat hij gebeurtenissen kan controleren | .38 <i>Laagleunend</i> | Gemiddelde =.45 Laag <.33 Hoog >.57 | Gemiddelde =.44 Laag <.30 Hoog >.58 |

Deze openheid voor informatie kan enkele van 'de acties en strategieën van Letermé tijdens de onderhandelingen verklaren. De Premier handelde zeker niet als een ideologische leider en drong zijn ideeën of die van zijn kartel niet aan de anderen op. Hij toetste integendeel zeer veel verschillende oplossingen en luisterde constant naar de eisen en behoeften van de verschillende partijen. Tijdens de onderhandelingen was er dan ook meermaals kritiek dat Letermé niet met eigen voorstellen kwam maar eerder de bestaande standpunten inventariseerde. De Premier pendelde wekenlang tussen de twee gemeenschappen en stond volgens vele bronnen de 'Milquetisering' – het amenderen en herformuleren van teksten tot er van het oorspronkelijke voorstel niets meer overblijft – toe (Verschelden & Tegenbos, 2008). Dit zijn karakteristieken van iemand die openstaat voor informatie. De volgende vraag die moet beantwoord worden is wat de persoon drijft om politicus te zijn. Is hij er meer in geïnteresseerd doelen te verwezenlijken of bepaalde groepen mensen blij te maken. Deze twee opties vormen de uiteinden van een continuüm. Volgens de tekstanalyse ligt de Premier volledig aan het 'doelgedreven' uiteinde van het spectrum. Hij hecht veel minder belang aan het onderhouden van interpersoonlijke relaties. In zijn interacties met anderen vindt hij de problemen van zijn organisatie belangrijker dan de gevoelens en noden van relevante en belangrijke doelgroepen. Hij is dus een *task master* die een bepaald probleem wil oplossen. Volgens dit type leiders zijn mensen meer instrumenten dan individuen (Hermann, 2003a); ze zijn er om gebruikt te worden om iets te verwezenlijken.⁶

Deze eigenschap kan verklaren waarom Letermé beschuldigd werd van slechte communicatie. Volgens zijn profiel vindt de Premier de gevoelens van zijn doelgroepen minder belangrijk en besteedt hij dus weinig tijd aan het verkopen van zijn plan en het gelukkig maken van de mensen rond zich. Een ultiem voorbeeld hiervan was dat Letermé op 14 juli 2008 zijn ontslag aan de Koning ging aanbieden. Hij had zijn kernkabinet niet op voorhand op de hoogte gebracht van zijn acties en lichtte hen pas in toen hij al op weg was naar de Koning (*Het Nieuwsblad*, 2008). Dat hij fel op doelen gericht is reflecteert zich ook in de vele beloften die hij maakte toen hij eerste minister werd. Letermé had een agenda die hij snel wilde uitvoeren. Zo zei hij dat het probleem van Brussel-Halle-Vilvoorde met vijf minuutjes politieke wil kon worden opgelost. Hij had tijdens deze periode blijkbaar minder in acht genomen wat er zou gebeuren als hij er niet in slaagde alles uit te voeren. Welke groepen ontevreden zouden zijn, en hoe dit zijn reputatie kon beïnvloeden, waren van minder belang dan het verwezenlijken van zijn eigen doelen en die van zijn partij. Iemand die relaties belangrijker vindt zal minder geneigd zijn om dergelijke beloften te maken uit vrees voor zijn reputatie als die uitspraken niet waargemaakt kunnen worden.

'Ook het constante gebruik van zijn BlackBerry bevestigt deze karakteristiek. Volgens Filip Rogiers van *De Morgen* gebruikt de Premier dit toestel vooral om te communiceren met de vele mensen die zijn agenda uitvoeren of die durven kritiek te uiten. "Maar als het eropaan komt advies in te winnen of ideeën af te toetsen, en

dus macht uit te oefenen, is het netwerk beperkter” (Rogiers, 2007). Zo stelde Rogiers in 2007 vast dat Letermé drie zwarte gaten in zijn netwerk had: het had amper bereik over de taalgrens, bevatte weinig andere Vlaamse partijen, en bevatte nauwelijks leden van de civil society (industriële of de academische wereld). Zijn BlackBerry is dus een middel om zijn doelen te verwezenlijken en niet om iedereen aan boord te krijgen.

Een laatste kenmerk van een leiderschapsstijl is of de leider geneigd is beperkingen uit de omgeving te proberen te overschrijden of deze te respecteren. Volgens zijn profiel respecteert Letermé de waargenomen beperkingen uit de omgeving. Hij heeft een lage drang naar macht en gelooft niet dat hij gebeurtenissen kan controleren. Daardoor is hij geneigd om binnen de door hem vastgestelde parameters zijn doelstellingen na te streven. Hij zal proberen compromissen te vinden en een consensus te bouwen, in plaats van te proberen de limieten te overschrijden. Hij zal ook minder geneigd zijn verantwoordelijkheid te nemen voor iets dat te riskant en abnormaal lijkt.

De neiging om beperkingen te respecteren en in plaats daarvan compromissen te sluiten kwam ook duidelijk aan bod tijdens de besprekingen rond de staatshervorming. Een aantal journalisten verweet hem toen niet genoeg politieke moed of ruggengraat te hebben. De Premier was in die periode een oplossing aan het zoeken waarin de partijen allemaal overeen zouden komen, in plaats van de verschillende partijen – en zijn eigen kartel – aan te moedigen om opofferingen te doen. Dit maakt het zeer moeilijk om tot een akkoord te ko-

men, omdat de posities zo verschillend zijn. Het feit dat de Franstalige partijen aanvankelijk ‘non’ zeiden betekende dus een veel grotere hindernis voor Letermé dan voor een leider die minder geneigd is beperkingen te zien en/of te respecteren. Dit soort politici zou waarschijnlijk veel meer druk uitgeoefend hebben op de verschillende partijen om concessies te doen.

4. Leiderschapsstijl en context

Het leiderschapsprofiel van Letermé en zijn gedrag tijdens de staatshervormingsbesprekingen bevestigen dat de ex-premier, net zoals de voormalige Britse premier John Major en voormalige Iranese President Akbar Hashemi Rafsanjani (Kaarbo & Hermann, 1998), een ‘opportunistische leider’ is. Hij is een *cue taker* die op zoek is naar een positie. Zijn aandacht gaat vooral uit naar de mensen in zijn politieke omgeving voor wie hij zich aansprakelijk voelt (leden van zijn partij of in dit geval van zijn kartel met de N.V.A.). Hoe kan hij hun noden en eisen consolideren? Hoe kan hij een akkoord bereiken dat de meerderheid van de mensen wier invloed hij belangrijk acht weergeeft?

Dit soort leiders absorbeert enorm veel informatie, die ze gebruiken om de problemen te definiëren, te bepalen wie belangrijk is om het op te lossen, en om mogelijke alternatieven te genereren. De aanpak van een opportunistische leider is vooral gericht op consensus bereiken en compromissen sluiten. Hij richt zich

op wat hij in de huidige omstandigheden mogelijk acht, gebaseerd op wat hij wil verwezenlijken en wat belangrijke doelgroepen toelaten. Wat mensen van hem denken en persoonlijke relaties onderhouden is van veel minder belang. Omdat de algemene karakteristieken sterk corresponderen met zijn gedrag tijdens de onderhandelingen, mag men er vanuit gaan dat de leiderschapsstijl van Leterme constant is. Men mag dus niet verwachten dat de Premier in de toekomst plotseling systematisch anders gaat handelen wanneer hij een leiderschapsrol moet uitvoeren.

Het leiderschapsprofiel van Leterme lag aan de basis van een aantal problemen die een akkoord tot staatshervorming moeilijker maakten. Dit betekent echter niet dat de Premier over het algemeen een slechte leider is. Zijn eigenschappen, die het in deze omstandigheden moeilijker maakten om tot een overeenkomst te komen, kunnen in andere situaties zeer positief zijn. In het dagelijks bestuur van een bedrijf of van een regering is een opportunistische leider, die hard en doelgerichte werkt, goed luistert naar wat er rondom hem gebeurt en probeert een consensus te vinden, vaak wenselijker dan bijvoorbeeld een ideologische leider die zijn programma doorvoert zonder actief informatie uit de omgeving te vergaren. Over het algemeen was de pers bijvoorbeeld zeer lovend over de manier waarop Leterme de Fortiscrisis aanpakte.⁷

Het is onmogelijk om voor iedere specifieke situatie een leider met het gepaste profiel te selecteren. Besluiten wat voor type leider noodzakelijk is, is daarenboven nooit een objectieve zaak. Toch kan het zeer nuttig zijn iemands leiderschaps-

profiel te kennen. Indien men weet hoe die persoon over het algemeen te werk gaat, is het mogelijk om de sterke en minder sterke eigenschappen van de leider in acht te nemen bij het opstellen van een strategie. Zo kunnen mensen die hetzelfde doel voor ogen hebben de leider ondersteunen in rollen waarin hij zich minder comfortabel voelt.

5. Conclusies

Uit de commentaren van journalisten van de Vlaamse pers kan men afleiden dat zij vonden dat het profiel van Leterme niet geschikt was om de onderhandelingen omtrent de staatshervorming te doen slagen. Ze vonden vooral dat Leterme meer moest proberen om de limieten, gesteld door de verschillende onderhandelingspartners, te overschrijden (meer politieke wil, een ruggengraat ontwikkelen). Hij probeerde te veel een compromis te vinden binnen de afgetekende grenzen en leek niet bereid om de partijen te overtuigen om grotere concessies te doen. Een tweede factor die de meerderheid van de reporters noodzakelijk vonden, is dat een leider in dergelijke situaties beter moet communiceren, en dus meer de gevoelens en noden van alle partijen in acht moet nemen. De Premier werkte tijdens de onderhandelingen zeer hard om een consensus te bereiken, en nam dus de posities en eisen van de verschillende partijen in acht, maar besteedde te weinig aandacht aan de onderhandelingspartners en het volk in het algemeen om hen ook emotioneel aan boord te krijgen.

Het gedrag van Leterme in deze periode kan deels verklaard worden door zijn leiderschapsstijl. Een analyse van zijn woordgebruik tijdens interviews die hij gaf tussen 2006 en 2008 bevestigt dat hij een opportunistische leider is. Hij is erg doelgericht en spendeert dus weinig aandacht aan pogingen om mensen buiten zijn doelgroep te behagen. Hij staat erg open voor informatie en is geneigd om beperkingen die hij waarneemt uit de omgeving te respecteren. Dit profiel correspondeert sterk met hoe de journalisten zijn gedrag tijdens de onderhandelingen beschreven. Aangezien iemands leiderschapsstijl erg constant is, mag men niet verwachten dat iemand met dit profiel zijn gedrag zou aanpassen, zoals de Vlaamse media dit wilden tijdens de staatshervormingsonderhandelingen. Ze zochten iemand die bereid was om grote risicovolle acties te ondernemen en die veel aandacht zou besteden aan de communicatie en emotionele noden van de mensen buiten zijn directe doelgroep.

De journalisten wensten dat Leterme zich meer als een directieve leider zou gedragen (zie Appendix I) – zoals de huidige president van de Verenigde Staten Barack Obama of zoals Anwar Sadat van Egypte – die zijn doelen probeert te verwezenlijken door anderen, binnen en buiten zijn partij, te engageren en hen te overtuigen tot actie over te gaan. Dit soort leiders beschouwen macht en gezag niet als een absoluut feit en zorgen ervoor dat alle doelgroepen en instituten begrijpen en steunen wat verwezenlijkt moet worden, alvorens ze actie ondernemen.

Zou een directieve leider inderdaad een ander resultaat hebben kunnen bereiken

in verband met de staatshervorming? Eén ding staat vast: een opportunistische leider die het dossier goed kent en creatief naar oplossingen zoekt voor zijn eigen doelgroep, is niet de ideale persoon in deze context. Door de complexiteit en het belang van het dossier en de emoties die eraan gekoppeld zijn, is het noodzakelijk dat het volk in zijn geheel achter dergelijke hervormingen komt te staan. De verschillende politieke actoren moeten er dan ook van overtuigd worden dat opofferingen moeten worden gedaan voor het algemeen goed van de bevolking. Een directieve leider is beter geschikt om deze condities te creëren en zou dus *ceteris paribus* een grotere kans op slagen hebben. Deze stelling neemt echter aan dat een directieve leider in exact dezelfde situatie geplaatst zou worden als Leterme, wat onwaarschijnlijk is. Indien een dergelijke leider als eerste minister geselecteerd zou zijn, zouden de onderhandelingen er mogelijk anders uitgezien hebben. Zo is het denkbaar dat een directieve leider nooit met de volharding van Leterme aan de staatshervorming zou begonnen zijn, ondanks zijn/haar bereidheid om limieten te overschrijden. Zo'n persoon zou immers beseffen dat de gemoederen tussen de partijen te sterk verhit waren en dat een mislukt overleg zeer negatieve gevolgen zou hebben voor zichzelf en de partij. Een directieve leider zou waarschijnlijk meer tijd genomen hebben om een goede context te creëren, zonder onmiddellijk iedereen bijeen te roepen en artificiele deadlines vast te leggen. Een andere mogelijkheid is dat een dergelijke leider voor een minimaal akkoord zou tekenen, waardoor iedereen een overwinning zou

kunnen vieren. Waarschijnlijk zou België zich dan echter enkele jaren later weer in dezelfde situatie bevinden.

Doordat Herman Van Rompuy de eerste president van de Europese Raad werd, zal Yves Leterme een tweede kans krijgen om een staatshervorming tot stand te brengen en een oplossing te vinden voor Brussel-Halle-Vilvoorde. Dit gebeurt onder een zekere tijdsdruk. De onderhandelingen moeten rond zijn tegen Pasen 2010, omdat de resultaten van nieuwe verkiezingen ongrondwettelijk geacht zullen worden zonder een splitsing van Brussel-Halle-Vilvoorde en omdat België zich geen politieke crisis kan veroorloven tijdens zijn voorzitterschap van de Europese Raad (1 juli 2010 – 31 december 2010). Daarom ging de benoeming van Leterme in november 2009 gepaard met onderhandelingen over hoe de staatshervorming en Brussel-Halle-Vilvoorde aangepakt moesten worden tijdens het bewind van Leterme II. Na discussies met de partijvoorzitters besloot koninklijk begeleider en ex-premier Wilfried Martens dat het aangeraden zou zijn de regering niet onmiddellijk rechtstreeks met deze dossiers te belasten, en in de plaats daarvan Jean-Luc Dehaene als koninklijk opdrachthouder te benoemen. Het zou zijn taak zijn het terrein af te tasten en voorstellen voor te bereiden, voordat Leterme de finale onderhandelingen zal leiden.

Deze strategie om eerst de basisprincipes vast te leggen alvorens de Premier de finale onderhandelingen zal voeren is verantwoord op basis van de conclusies van dit essay. Deze aanpak zorgt ervoor dat de Premier en zijn ploeg niet als eerste creatieve opties moeten vinden. Door

het lagere profiel van de opdracht van Dehaene, kan deze in samenspraak met de partijvoorzitters innovatieve ideeën toetsen zonder te moeten vrezen dat ze in de pers zullen gelekt worden of dat ze tot hoogoplopende discussies zullen leiden. De koninklijk opdrachthouder kan dus op voorhand aftasten wat de grenzen van een mogelijk akkoord tussen de coalitiepartners zijn. De eerste minister moet dan de details uitwerken. Leterme wordt daardoor in veel mindere mate gedwongen om te zoeken naar opties die naar zijn mening buiten de mogelijkheden liggen. Deze werkmethode zorgt er ook voor dat Leterme zich veel minder zorgen hoeft te maken om de gevoeligheden en de collegialiteit binnen de groep. Hoewel er in de finale discussies die door Leterme geleid zullen worden nog een aantal emotioneel geladen factoren kunnen zijn, is de kans veel kleiner dat de doelgerichtheid en beperkte aandacht van de Premier voor de samenhang van de groep hier een meer fundamentele rol zullen spelen dan wanneer er nog geen akkoord is over de basisprincipes.

Hoe belangrijk de rol van de Premier in dit nieuwe hoofdstuk van de sage rond de staatshervorming zal zijn is nog niet duidelijk. Het is nog steeds mogelijk dat de posities van de verschillende partijen zo ver uiteen liggen dat de meest geschikte leider er niet in zou slagen om tot een akkoord te komen. Koninklijk begeleider Martens acht de kans op succes echter groter dan voordien. Hij merkte een verbeterde politieke sfeer en vertrouwen onder de partijvoorzitters en vicepremiers en stelde vast dat de Franstaligen nu ook bereid zijn te onderhandelen over institu-

tionele zaken (*Het Laatste Nieuws*, 2009). Indien dit ook echt het geval is, is er een grotere kans dat er met de huidige aanpak, die rekening houdt met de sterktes en zwaktes van de leiderschapsstijl van Leterme tijdens dit soort onderhandelingen, een succesvol resultaat zal komen. Indien Dehaene er echter niet in slaagt om een preliminair akkoord te bereiken, zal Leterme in eenzelfde situatie terechtkomen als tijdens de zomer van 2008. Dan wordt het essentieel dat de Premier zich goed omringt met mensen die een collegiale sfeer in de groep kunnen bevorderen en behouden en die de onderhandelingspartners kunnen aansporen om politieke moed te tonen.

Noten

1. Dank aan Azamat Sakiev die me geholpen heeft met de data, en Stefaan Walgrave, Katya Kalandadze, Peter Van Aelst en Knut Deswert voor hun feedback.

2. In buitenlandse betrekkingen is de rol van individuen veel belangrijker, doordat ze in dit onderwerp over het algemeen meer vrijheid hebben, vooral in crisis-situaties waarin ze snel moeten kunnen reageren (Hermann, 2001).

3. Daarom analyseren we interviews en geen speeches, die mogelijk door iemand anders geschreven werden.

4. Omdat de woordenlijsten in het Engels zijn, moesten de interviews vertaald worden. Deze artikels waren ofwel al

vertaald naar het Engels door de search engine 'Lexis Nexis Academic', of werden door iemand die vlekkeloos beide talen spreekt naar het Engels vertaald. Studies hebben getoond dat de profielen accuraat blijven ondanks de vertaling (Hermann, 2003a: 210).

5. Een leider scoort hoog of laag op een karakteristiek als zijn of haar resultaat meer dan een standaarddeviatie verwijderd is van de gemiddelde score van de vergelijkingsgroep. Deze vergelijkingsgroep werd gecreëerd om een maatstaf te maken om de scores van een leider mee te vergelijken. Zonder deze standaard betekenen de individuele scores niets.

6. Dit is niet tegenstrijdig met het openstaan voor informatie. Openheid voor informatie betekent dat je de opinies van anderen waarneemt en registreert. Dit betekent niet dat de persoon noodzakelijk gedreven is om die mensen gelukkig te maken.

7. Later trad Leterme af omdat hij er, samen met Jo Vandeuren en Didier Reyniers, van beschuldigd werd te proberen het gerecht te beïnvloeden, maar deze ministers zijn inmiddels vrijgepleit.

Bibliografie

- De Backer, Peter. (2008, 15 juli). Bestaanscrisis. *Het Nieuwsblad*.
- De Morgen Online* (2008, 15 juli) Nederlandstalige Krantencommentaren Scherp Voor Leterme. <http://www.demorgen.be/dm/nl/2461/De-Gedachte/article/>

- detail/347986/2008/07/15/Nederlands-talige-krantencommentaren-scherp-voor-Leterme.dhtml.
- Desmet, Yves (2008, 15 juli). Leerling-Tove-naar. *De Morgen*.
- Donckier, Erik (2008, 15 juli). Verhofstadt in het Kwadraat. *Het Belang Van Limburg*.
- George, Alexander L. (1969). The 'Operational Code': A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision Making. *International Studies Quarterly*, 13, 190-222.
- George, Alexander L. and George, Juliet L. (1956) *Woodrow Wilson and Colonel House: A Personality Study*. New York: John Day.
- Geudens, Paul (2008, 15 juli). Yves Leterme Ontgoochelt. *Gazet Van Antwerpen*.
- Hermann, Margaret G. (1980) Assessing the Personalities of Soviet Politburo Members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 332-352.
- Hermann, Margaret G. (1984). *Validating a Technique for Assessing Personalities of Political Leaders at a Distance: A Pretest*. Report Prepared for Defense Systems Inc., As Part of Contract DSI-84-1240.
- Hermann, Margaret G. (1986). *Effects of Speech and Interview Materials of Profiles of Leaders at a Distance: A Validation Exercise*. Report Prepared for Defense Systems Inc., As Part of Contract DSI-84-1240.
- Hermann, Margaret G. (2001) How Decision Units Shape Foreign Policy: A Theoretical Framework. In Joe D. Hagan and Margaret G. Hermann (Eds.) *Leaders, Groups, and Coalitions: Understanding the People and Processes in Foreign Policy Making*. Malden MA: Blackwell Publishing, Inc.
- Hermann, Margaret G. (2003a). Assessing Leadership Style: Trait Analysis. In Jerrold M. Post (Ed.) *The Psychological Assessment of Political Leaders* (pp. 178-214). Ann Harbor, MI: Michigan University Press.
- Hermann, Margaret G. (2003b). William Jefferson Clinton's Leadership Style. In Jerrold M. Post (Ed.) *The Psychological Assessment of Political Leaders* (pp. 313-323). Ann Harbor, MI: Michigan University Press.
- Hermann, Margaret G. (2003c). Saddam Hussein's Leadership Style. In Jerrold M. Post (Ed.) *The Psychological Assessment of Political Leaders* (pp. 375-386). Ann Harbor, MI: Michigan University Press.
- Hermann, Margaret G. and Hermann, Charles F. (1989) Who Makes Foreign Policy Decisions and How: An Empirical Inquiry. *International Studies Quarterly*, 33, 361-387.
- Kaarbo, Juliet and Hermann, Margaret G. (1998) Leadership Styles of Prime Ministers: How Individual Differences Affect the Foreign Policy Making Process. *Leadership Quarterly*, 9, 243-263.
- Kille, Kent (2006). *From Manager to Visionary: The Secretary-General of the United Nations*. New York: Palgrave MacMillan.
- Het Laatste Nieuws (2009, 25 november). *Martens: B-H-V Had Al 30 Jaar Gesplitst Kunnen Zijn*.
- Laswell, Harold (1930). *Psychopathology and Politics*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Leites, Nathan (1951). *The Operational Code of the Politburo*. New York: McMillan Press.
- Het Nieuwsblad (2008, 15 juli) *REACTIES: Maingain: Verbijsterende Beslissing van Leterme*.

- http://www.nieuwsblad.be/Article/Detail.aspx?ArticleID=DMF15072008_045.
- Post, Jerrold M. (Ed.) (2003). *The Psychological Assessment of Political Leaders*. Ann Harbor, MI: Michigan University Press.
- Reynebeau, Marc (2008, 16 juli). *De Standaard*.
- Robins, Robert S, en Post, Jerrold M. (1997). *Political Paranoia: the Psychopolitics of Hatred*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Rogiers, Filip (2008, 5 augustus). Jo Vandeurzen. *De Morgen*.
- Runyan, W.M. (1981). Why Did Van Gogh Cut Off His Ear? The Problems of Alternative Explanations in Psychobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1070-77.
- Schafer, Mark (2000). Issues in Assessing Psychological Characteristics at a Distance: An Introduction to the Symposium. *Political Psychology*, 21, 511-527.
- Vandermeersch, Peter (2008, 16 juli). Dit is Geen Accident De Parcours. *De Standaard*.
- Verschelden, Wouter en Tegenbos, Guy (2008, 16 juli). Een Rol Te Veel in Kabuki-Theater. *De Standaard*.
- Verschelden, Wouter en Tegenbos, Guy. (2008, 15 juli). Het Zwaarste Juk om te Dragen. *De Standaard*.
- Winter, David G. (1991). Measuring Personality at a Distance: Development of an Integrated System for Scoring Motives in Running Text. In A. J. Stewart, J.M. Healy Jr. And D. Ozer (Eds.) *Perspectives on Personality: Approaches to Understanding Lives* (pp. 59-89). London: Jessica Kingsley.

Appendix I.

Leiderschapsstijl in functie van reactie op beperkingen, openheid tot informatie en motivatie (uit Hermann 2003a, p. 185).

| Reactie op beperkingen | Openheid voor informatie | Motivatie | |
|-------------------------|--------------------------|---|---|
| | | Besteedt aandacht aan problemen | Besteedt aandacht aan relaties |
| Vecht beperkingen aan | Gesloten voor informatie | <i>Expansionistisch</i> Aandacht wordt besteed aan het uitbreiden van de controle van leider, regering of land. | <i>Evangelist</i> Aandacht wordt besteed aan het overtuigen van anderen om deel te nemen aan de eigen missie en aan het mobiliseren van, anderen rond zijn boodschap. |
| Vecht beperkingen aan | Open voor informatie | <i>Actief-onafhankelijk</i> Aandacht wordt besteed aan het behouden van de mogelijkheid van zichzelf en de regering tot manoeuvreren en tot het bewaren van de onafhankelijkheid in een omgeving die volgens die persoon continu beide probeert te beperken. | <i>Directief</i> Aandacht wordt besteed aan het proberen de status van zichzelf en de organisatie te bewaren en door anderen aanvaard te worden, door deel te nemen aan acties die de reputatie van de organisatie verbeteren. |
| Respecteert beperkingen | Gesloten voor informatie | <i>Incrementalist</i> Aandacht wordt besteed aan het stapsgewijs verbeteren van de organisatie terwijl hij de obstakels die ongetwijfeld zullen voorkomen probeert te vermijden. | <i>Influenteel</i> Aandacht wordt besteed aan het bouwen van coöperatieve relaties om een leiderschapsrol te spelen; door met anderen te werken kan men meer verwezenlijken dan alleen. |
| Respecteert beperkingen | Open voor informatie | <i>Opportunist</i> Aandacht wordt besteed aan het evalueren wat mogelijk is in de huidige situatie en context, gebaseerd op wat men wil verwezenlijken en wat belangrijke doelgroepen zullen toelaten. | <i>Collegiaal</i> Aandacht wordt besteed aan het gladstrijken van onenigheden en aan het opbouwen van een consensus, om status en prestige te verkrijgen door te delegeren en verantwoordelijkheid te delen. |

Appendix II.

Interviews gebruikt voor profiel Yves Leterme.

Ampersand (2008, april) De Tour de Force.

Euronews (2008, 12 april). Interview Leterme. Via: <http://www.euronews.net/index.php?page=interview&article=480317&lng=2>.

Politics.be (geen datum) Interview met CD&V-Voorzitter Yves Leterme. Via: <http://www.politics.be/interviews/436/http://www.homoliga.be>.

De Tijd (2006, 30 december). Ik Kan Niet Voor Iedereen Goed Doen. Vlaamse Regering Yves Leterme Evalueert Eerste Helft Legislatuur en Blijkt Vooruit op Verkiezingen 2007. Via Lexis Nexis Academic.

De Tijd (2007, 27 januari). We Moeten Vlaanderen in Davos op de Wereldkaart Plaatsen. Interview: Yves Leterme Behartigt Vlaamse Economische Belangen op World Economic Forum. Via Lexis Nexis Academic.

De Tijd (2007, 26 juni). Yves Leterme Over Onze Economie, De Staatshervorming, Zijn Vlaams Imago en De Trucs van Verhofstadt. Via Lexis Nexis Academic.

De Standaard (2006, 2 december). This is All About Credibility. Via Lexis Nexis Academic.

De Standaard (2007, 27 april). Let Us Stop Talking About Coalitions. Via Lexis Nexis Academic.

De Standaard (2007, 8 mei). Voters Will Judge Whether This Is Breaking My Word. Via Lexis Nexis Academic.

De Standaard (2007, 17 augustus). The Cement Is Gradually Hardening. Via Lexis Nexis Academic.

De Standaard (2007, 11 december). It Is Not Over for Me: Yves Leterme Remains Would-Be Prime Minister. Via Lexis Nexis Academic.

De Standaard (2008, 2 april). Leterme to Nato Summit Expectantly. Via Lexis Nexis Academic.

Voka (2008, 6 juni). 15 juli Komt Eraan. Interview met Vokatribune. Geraadpleegd op: <http://www.voka.be/startpagina/nieuws/Pages/15julukomteraan.aspx>.

Appendix III.

Samenvatting van verschillende leiderschapskarakteristieken.

| Karakteristiek | Wat wordt er gecodeerd? | Voorbeelden |
|---|---|--|
| Conceptuele complexiteit | <ul style="list-style-type: none"> – Percentage woorden die aanduiden dat de leider verschillende dimensies kan onderscheiden in de omgeving, tegenover woorden die aanduiden dat hij slechts enkele categorieën kan identificeren. – Algemene score is het gemiddelde van de percentages van alle interviewantwoorden. | <ul style="list-style-type: none"> – <i>woorden die op hoge complexiteit wijzen:</i> ongeveer, mogelijk, trend, bijvoorbeeld. – <i>woorden die op lage complexiteit wijzen:</i> absoluut, zonder twijfel, zeker, onomkeerbaar. |
| Zelfvertrouwen | <ul style="list-style-type: none"> – Percentage van persoonlijke voornaamwoorden die aanduiden dat de leider een activiteit onderneemt, dat hij een leidende figuur is wat dit onderwerp betreft, of dat hij een positieve reactie krijgt van een andere persoon. – Algemene score is het gemiddelde van de percentages van alle interviewantwoorden. | <ul style="list-style-type: none"> – <i>activiteit ondernemen:</i> ik ga...doen, dit is mijn plan. – <i>leidende figuur:</i> als het aan mij lag, laat me uitleggen wat ik bedoel. – <i>positieve reactie:</i> mijn stelling werd aanvaard, u flatteert me. |
| Doel- of relatiegericht | <ul style="list-style-type: none"> – Zoeken naar woorden die wijzen op het verwezenlijken van een taak of een instrumentele activiteit en woorden die zorg om iemands gevoelens, wensen, en tevredenheid aanduiden. – Percentage woorden die het verwezenlijken van een doel aanduiden tegenover woorden die op relaties wijzen. – Algemene score is het gemiddelde van de percentages van alle interviewantwoorden. | <ul style="list-style-type: none"> – <i>doelgerichte woorden:</i> verwezenlijken, plan, positie, voorstel, advies, tactiek. – <i>relatiegerichte woorden:</i> appreciatie, amnestie, collaboratie, ontgoocheling, vergiffenis, bevrijding, lijden. |
| Behoeft aan macht | <ul style="list-style-type: none"> – Percentage van werkwoorden in een interviewantwoord waarin de leider poogt macht te vestigen, te onderhouden of te herwinnen. – Algemene score is het gemiddelde van de percentages van alle interviewantwoorden. | <ul style="list-style-type: none"> – <i>behoefte aan macht werkwoorden:</i> ik dring aan, ik ga niet akkoord, ik vind dat. |
| Geloof dat hij gebeurtenissen kan controleren | <ul style="list-style-type: none"> – Percentage van werkwoorden of actiewoorden in een interviewantwoord waarin de persoon of de groep waarvan hij deel uitmaakt verantwoordelijkheid genomen heeft voor het plannen of initiëren van een actie. – Algemene score is het gemiddelde van de percentages van alle interviewantwoorden. | <ul style="list-style-type: none"> – <i>geloof dat hij gebeurtenissen kan controleren</i> – <i>werkwoorden en actie woorden:</i> wij hebben besloten, ik heb gedaan, we hebben afgewezen. |