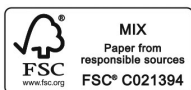


Adam Galinsky

INSPIREER!

Vertaling Jonas de Vries

HarperCollins



Voor het papieren boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door FSC® om verantwoord bosbeheer te waarborgen.
Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2025 Adam Galinsky

Oorspronkelijke titel: *Inspire: The Universal Path for Leading Yourself and Others*

Copyright Nederlandse vertaling: © 2025 HarperCollins Holland

Vertaling: Jonas de Vries

Omslagontwerp: DPS Design & Prepress Studio

Omslagbeeld: © Shutterstock

Foto auteur: © Columbia Business School

Zetwerk: ZetSpiegel B.V., Best

Druk: ScandBook UAB, Lithuania, met gebruik van 100% groene stroom

ISBN 978 94 027 1783 9

ISBN 978 94 027 7509 9 (e-book)

NUR 801

Eerste druk september 2025

Originele uitgave verschenen bij HarperCollins Publishers LLC, New York, U.S.A.

Deze uitgave is uitgegeven in samenwerking met HarperCollins Publishers LLC.

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.

* en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met * zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Elk ongeoorloofd gebruik van deze publicatie om generatieve kunstmatige-intelligentie-technologieën (ai-technologieën) te trainen is uitdrukkelijk verboden. De exclusieve rechten van de auteur en de uitgever worden hierbij niet beperkt. HarperCollins maakt tevens gebruik van de rechten onder Artikel 4(3) van de Digital Single Market Directive 2019/79 en het uitvoeren van tekst- en datamining op deze publicatie is niet toegestaan.

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.

Inhoud

Inleiding	9
Deel I: Inspiratie ontleed	
Hoofdstuk 1: Het leader amplification effect	23
Hoofdstuk 2: Universele inspiratie	42
Hoofdstuk 3: Inspirerende visies	51
Hoofdstuk 4: Inspirerende rolmodellen	79
Hoofdstuk 5: Inspirerende mentors	99
Hoofdstuk 6: De vicieuze cirkel van frustratie	124
Hoofdstuk 7: Oefenen om te inspireren	146
Deel II: Inspiratie ontworpen	
Hoofdstuk 8: Inspiratiearchitecten	169
Hoofdstuk 9: Onderhandelingen	192
Hoofdstuk 10: Besluitvorming	211
Hoofdstuk 11: Eerlijkheid	226
Hoofdstuk 12: Diversiteit en inclusiviteit	247
Nawoord: Een inspirerende toekomst	277
Dankwoord	289
Noten	291
Register	309
Over de schrijver	319

Hoofdstuk 1

Het leader amplification effect

Toen ik op Princeton als student psychologie aan mijn doctoraalprogramma begon, was ik bloednerveus. Het programma telde maar elf studenten en ik was behoorlijk onder de indruk van hun capaciteiten. Maar ik wilde koste wat kost aantonen dat ik uit hetzelfde hout gesneden was.

Mijn eerste college werd gegeven door Daniel Kahneman, de enige psycholoog die ooit de Nobelprijs voor economie heeft gewonnen. Nadat er ongeveer een derde van het drie uur durende college verstreken was, zag ik kans iets wezenlijks bij te dragen en stak ik mijn hand op.

Dertig jaar later kan ik me de verandering op Danny's gezicht toen ik mijn mond opendeed nog levendig herinneren. Hij fronste, schudde zijn hoofd en sloeg zijn armen over elkaar. 'Daar klopt helemaal niks van.'

Daarna ging hij verder met zijn college, terwijl ik te verbouwereerd was om nog iets te zeggen. Ik durfde amper adem te halen, zo vernederd voelde ik me. Zijn woorden echoden nog na in mijn hoofd. Het zou weken duren voordat ik weer iets durfde te zeggen in Danny's college, laat staan in andere colleges.

Na een week of zes liep ik langs Danny in de gang en hij zei nonchalant: 'Adam, ik geniet telkens weer van je papers. Je hebt echt schrijftalent.' Nog voordat ik kon antwoorden, was Danny al de hoek om. Ik voelde me zo licht dat ik zowaar begon te huppelen.

Deze twee heel verschillende Danny Kahneman-interacties vertegen-

woordigen de twee uiteinden van het inspiratie-frustratiespectrum. Danny was frustrerend in zijn terloopse maar duidelijke terechtwijzing. Tegelijkertijd inspireerde hij me met zijn compliment om mezelf verder te ontwikkelen als schrijver.

Maar deze twee interacties vertegenwoordigen ook een ander belangrijk verschijnsel, dat ik het *leader amplification effect* heb genoemd. Als we ons in een leidinggevende positie bevinden, worden al onze woorden en uitdrukkingen – zowel de positieve als de negatieve – versterkt. Vanwege Danny's positie werd zijn harde opmerking VERNEDERENDE KRITIEK, terwijl zijn compliment GLORIEUZE LOF werd. In beide gevallen werd de impact van zijn woorden versterkt door zijn autoriteit. Hoewel de opmerkingen voor hemzelf terloops waren, hadden ze op mij zoveel impact dat ik ze me drie decennia later nog levendig kan herinneren.

'Ik moet even met je praten'

Stel dat je dit tekstberichtje krijgt van een vriend. Zes duidelijke woorden, maar de boodschap zelf is dubbelzinnig. Het is onduidelijk of het nieuws goed of slecht is en of het wel of niet iets met jou te maken heeft. Mogelijk ga je je een beetje zorgen maken, maar nog niet veel.

Stel nu dat datzelfde bericht door je leidinggevende is verstuurd. Ineens springen die zes woorden – IK MOET EVEN MET JE PRATEN – van het scherm en is de dreigende lading onmiskenbaar. Je weet zeker dat het nieuws slecht is en met jou te maken heeft. De woorden zijn weliswaar dubbelzinnig, maar je reactie is zo duidelijk als wat: je begint je ernstig zorgen te maken.

Toen ik nog een jonge universitair docent was, kreeg ik ook met die zes woorden en het leader amplification effect te maken. Als universitair docent bevind je je in een ultieme positie: je hebt meer macht dan de studenten, die van jou afhankelijk zijn voor hun onderzoeksmiddelen en aanbevelingsbrieven, maar minder macht dan het faculteitsbestuur, dat op een dag over jouw promotie zal beslissen.

Op een ochtend liep ik een doctoraalstudent tegen het lijf, Gail Berger. Ik zei: 'Gail, ik moet even met je praten. Kom om drie uur vanmiddag langs op mijn kantoor.' Ik was verbaasd toen Gail die middag zachtjes op de deur klopte en angstvallig mijn kantoor betrad. Mijn verbazing was des te groter omdat ik alleen maar haar literatuurlijst wilde bespreken. En ik stond perplex om wat ze vervolgens deed. Ze sloeg namelijk met haar vuist op mijn bureau en riep: 'Doe dat nooit meer!' 'Doe nooit meer wát?' stamelde ik. 'Zeggen dat ik bij je langs moet komen zonder me te vertellen waarom! Weet je hoeveel werk ik gedaan heb de afgelopen zes uur? Niks! Ik kon alleen maar denken: is Adam boos op me? Is er iemand anders boos op me? Gaat dit invloed hebben op mijn studie?'

Eerst dacht ik dat Gail misschien wat overdreven reageerde, maar de volgende dag kreeg ik een e-mail van het hoofd van de sectie, met de melding dat ze even met mij wilde praten, waarna ik haar kantoor al even angstvallig binnenging als Gail het mijne.

Het is niet alleen de boodschap 'ik moet even met je praten' die mensen van slag maakt. Soms is elke boodschap van een leider al genoeg. Neem bijvoorbeeld wat Victoria ontdekte net nadat ze gepromoveerd was tot een leidinggevende functie. In haar nieuwe rol had ze zoveel vergaderingen dat ze pas aan het einde van de dag tijd had voor haar e-mail. Om haar postvak enigszins op orde te houden schreef ze veel van haar mailtjes in de avonduren, omdat dat voor haar de beste tijd was. Daarbij verwachtte ze totaal niet dat iemand die avond nog op haar mailtjes zou reageren. Maar dat was niet wat er gebeurde. Haar medewerkers reageerden meteen op een e-mail van hun kersverse leidinggevende. Omdat Victoria haar mailtjes in de avonduren verzond, dacht iedereen dat ze meteen moesten reageren.

Als we ons in een leidinggevende positie bevinden, worden onze complimenten, puntjes van kritiek en dubbelzinnige instructies versterkt. Maar hetzelfde geldt voor ons stilzwijgen.

Een oorverdovende stilte

Op 17 februari 2014 was vlucht 1676 van United Airlines op weg van Denver naar Montana toen het vliegtuig in twaalf seconden tijd zo'n duizend voet aan hoogte verloor, wat vergelijkbaar is met een sprong van de Eiffeltoren. Een baby vloog uit de armen van zijn moeder en landde wonder boven wonder op een lege stoel. Een stewardess had minder geluk: ze klapte zo hard tegen het plafond dat ze het bewustzijn verloor, en ze bleef buiten bewustzijn gedurende de rest van de vlucht.

Wat er toen gebeurde is opzienbarend, in de zin dat er... niets gebeurde. De piloten zeiden geen woord. Het enige wat de passagiers hoorden, was stilte.

Mijn tweelingbroer zat ook op die vlucht. In de dagen die volgden, vertelde hij me dat hij bang werd van die stilte en smachtte naar een paar geruststellende woorden van de gezagvoerder:

Juist door het gebrek aan informatie vanuit de cockpit stond ik doodsangsten uit. Mijn hersenen begonnen de kennislacune in te vullen. Ik zag al voor me dat de piloot gewond was geraakt door de turbulentie. Ik vroeg me af of de vleugels, of de motoren misschien, beschadigd waren door het hevige trillen. Ik probeerde koste wat kost te begrijpen wat er aan de hand was. Zonder nader bericht uit de cockpit voelde ik me verre van veilig en zocht ik naarstig naar antwoorden op vragen die de piloten konden en hadden moeten beantwoorden.

Hij beschreef dit gebrek aan informatie als een 'oorverdovende stilte'.

Het bleek dat dit geen uniek verschijnsel was. Toen ik deze anekdote vertelde aan een groep consultants uit Europa, begonnen ze druk te praten. Blijkbaar had zich iets vergelijkbaars voorgedaan op hun vlucht naar New York, en de overeenkomsten waren opvallend. Toen hun vliegtuig ineens in een luchtzak terechtkwam, vloog een baby naar de rij stoelen achter hem, waar een van de consultants hem wist te vangen.

Een stewardess raakte gewond, en ook nu weer zeiden de piloten geen woord. Met als resultaat dat iedereen doodsangsten uitstond.

Het klopt dat piloten op zulke momenten wel wat anders aan hun hoofd hebben. Maar net als het zinnetje 'ik wil even met je praten' is stilte dubbelzinnig. Stilte stuurt mensen naar de onheilspellende kant van de berg. Als onze leiders er het zwijgen toe doen, vullen we die stilte in met worstcasescenario's. Daarom is stilte vaak zo frustrerend.

Vergelijk die stilte nu eens met Tammie Jo Shults en haar geruststellende woorden toen een exploderende motor een gat in de vliegtuigromp had geslagen: 'We storten niet neer, maar hebben de landing op Philadelphia ingezet.' Dat waren transformatieve woorden, waardoor angst plaatsmaakte voor hoop en nieuwe mogelijkheden.

Het toevallige belangrijk maken

Toen Barry Salzberg de CEO werd van Deloitte Global, een consultancy-firma met meer dan 330.000 werknemers, verbaasde hij zich erover dat er op elke bestuursvergadering altijd een schaal bananen op tafel stond. Hoewel hij al meer dan dertig jaar bij Deloitte werkte, begon hij zich af te vragen of die bananen soms een belangrijk symbool van het bedrijf waren dat hij om de een of andere reden nog nooit eerder had opgemerkt. Of hield een lid van zijn managementteam soms van bananen? Toen hij zijn assistent ernaar vroeg, antwoordde ze: 'Dat is omdat ú zo van bananen houdt!' Blijkbaar had ze gezien dat hij op zijn eerste vergadering als CEO blij verrast was door een schaal bananen en er al eentje had opgepeuzeld nog voordat de vergadering van start was gegaan. Omdat ze zo oplettend was, vatte ze dat gedrag op als teken dat Barry dol was op bananen, waarna ze er voortaan voor zorgde dat er op alle vergaderingen bananen waren.

Barry's bananenanekdote onderstreept hoe ogenschijnlijk willekeurig, toevallig gedrag een bepaald belang en betekenis kan krijgen als het om leiders gaat. Het zal je zijn opgevallen dat Barry geen woord had gezegd: hij pakte gewoon een banaan en begon smakelijk te eten. Als

leider kan zelfs je geringste gelaatsuitdrukking anderen al in beweging krijgen. Een paar jaar geleden was Ashley Martin, indertijd student aan Columbia University, druk bezig met het oefenen van een presentatie die ze moest houden aan Harvard en Stanford. Omdat ze wilde solliciteren op een staffunctie, was het belang groot en dus was ze uiterst gespannen. Toen ze haar onderzoeksvoorstel op ons oefende, schoot ze nog meer in de stress omdat ze afkeuring van mijn gezicht meende af te lezen. Doordat ik zo fronste, raakte ze ervan overtuigd dat haar voorstel waardeloos was. Maar het tegendeel was waar: ik vond het fantastisch! Natuurlijk had ik nog wat verbeterpuntjes, maar ik vond dat ze op de goede weg was. Wat was er dan aan de hand? Omdat ik twee zoontjes had van nog geen twee jaar oud, had ik de laatste tijd amper kunnen slapen en was ik stikchagrijnig. Maar vanwege mijn positie hield Ashley mijn gezichtsuitdrukking nauwlettend in de gaten, waardoor ze de verkeerde conclusie trok.



Een uitvloeisel van het leader amplification effect is het *parent amplification effect*. Onze woorden en handelingen als ouders – zelfs de terloopse – komen extra hard aan bij onze kinderen. Zelfs als we ons niet bewust zijn van de impact van bepaalde opmerkingen, kan het effect ervan onze kinderen jarenlang bijblijven. Zo zorgde een toevallige opmerking van haar moeder ertoe dat een van mijn studenten, Erica Bailey, een van haar lievelingsbezigheden afzwoor: pianospelen. Zowel zij als haar zus speelde als kind piano. Op haar twaalfde hoorde Erica haar moeder het volgende zeggen tegen een vriendin: ‘Ze spelen allebei goed, maar Abby heeft echt talent.’ Erica raakte daardoor zo van slag dat ze de piano nooit meer heeft aangeraakt!

Ook ik raakte bijna een van mijn grootste pleziertjes kwijt door onderschatting van het parent amplification effect. Sinds hij oud genoeg was om te lopen, kroop mijn zoontje Asher elke ochtend bij ons in bed om lekker tegen me aan te kruipen. Maar toen hij zeven was, viel het me op dat hij niet langer bij me in de buurt wilde komen als hij de slaap-

kamer binnenkwam. Na een tijdje vroeg ik hem waarom dat was, waarop hij zei: 'Omdat jij niet meer wilt knuffelen!' Hoe goed ik ook mijn best deed om hem van het tegendeel te overtuigen, hij wilde er niets van weten. Ik begreep er niets van, totdat ik me herinnerde dat Asher een paar dagen geleden wat vroeger dan gebruikelijk bij ons in bed was gekropen, juist toen ik de avond ervoor later dan gebruikelijk naar bed was gegaan. Omdat de knuffelsessie me van mijn broodnodige slaap zou beroven, liep ik snel de slaapkamer uit om elders wat rust te vinden, en hij had die actie opgevat als persoonlijke afwijzing! Door de reden van mijn plotselinge vertrek uit te leggen en sorry te zeggen wist ik hem er weer van te overtuigen onze knuffelsessies te hervatten.

Wat het leader amplification effect in de hand werkt

Het eerste wat het leader amplification effect in de hand werkt is het simpele feit dat leiders de aandacht trekken.

Shakespeares bekende tekstregel 'all the world's a stage' geldt met name voor leiders. Als leider sta je feitelijk op een podium. Dat betekent dat iedereen in je omgeving ziet wat je doet en luistert naar wat je zegt. Elke gelaatsuitdrukking en elke interactie wordt onder de loep genomen. Al onze woorden, daden en interacties zijn geladen met een bepaalde betekenis en intentie, maar aandacht versterkt die signalen, zodat ze nog luider en sterker worden. Aandacht verandert hoop in HOOP en angst in ANGST.

Het tweede wat het leader amplification effect in de hand werkt komt deels voort uit macht. Omdat leiders doorgaans de controle hebben over zaken die anderen willen, voelt men zich afhankelijk van de leider. Deze afhankelijkheidsrelatie zorgt ervoor dat degenen met minder macht zorgvuldig letten op wat hun leider zegt en doet. Als je macht hebt, gaan mensen op zoek naar positieve of negatieve signalen in je woorden en zelfs in de stiltes die je laat vallen. Dat is wat mij overkwam met Danny Kahneman: omdat ik afhankelijk van hem was voor een goed cijfer, was ik extra gevoelig voor zijn kritiek en complimentjes. Het

is ook wat Gail overkwam: omdat zij afhankelijk was van mij voor bepaalde studiemiddelen, was ze gespitst op mogelijk slecht nieuws. En het is wat Barry Salzbergs assistent overkwam toen ze besloot zich op de bananenmarkt te begeven: omdat hij haar baas was, lette ze goed op zijn voorkeuren.

Macht komt niet alleen voort uit leiderschapsposities, maar ook uit de controle over waardevolle middelen. Op de meeste universiteiten zullen hoogleraren over het algemeen meer macht hebben dan een medewerker van de technische dienst. Maar als de computer van een hoogleraar het niet meer doet, is het die medewerker die controle uitoefent over dat waardevolle gereedschap en is de hoogleraar van hem of haar afhankelijk. Toen ik nog op een andere universiteit werkte en mijn computer kuren vertoonde, verdween hij dikwijls in een zwart gat om pas na een willekeurige aantal dagen weer tevoorschijn te komen. Dat vond ik frustrerend, niet omdat de technische dienst zo traag was, maar omdat mij niets werd verteld. Ik maakte me dan zorgen dat ze me waren vergeten, of dat de computer zoek was geraakt of niet meer kon worden gerepareerd. Door die ervaring beseftte ik dat geconfronteerd worden met stilte je in wezen van je macht berooft. Zodra we een telefoontje plegen of een e-mail of tekstbericht versturen, plaatsen we onszelf in een positie van weinig macht, een positie waarin we afhankelijk zijn van de ander om te reageren.

Het derde wat het leader amplification effect in de hand werkt is deel uitmaken van een groep. In het onderzoek dat ik samen met Garriy Shteynberg van de University of Tennessee verrichte, ontdekten we dat het groepsgewijs ervaren van een stimulus je reactie sterker maakt dan wanneer je die stimulus in je eentje ervaart. We gebruikten de term 'gedeelde aandacht' om de situatie te beschrijven waarin meer dan één persoon hetzelfde voorwerp bekeek. Uit onze experimenten bleek dat alleen al het delen van aandacht met anderen enge afbeeldingen enger maakte en leuke informatie leuker. In één experiment gebruikten we de reclames van liefdadigheidsinstellingen, die bedoeld waren om medeleven op te roepen. Doordat gedeelde aandacht dat gevoel van medeleven

versterkt, ontdekten we dat reclames die gezamenlijk werden bekeken meer donaties opleverden dan reclames die door één iemand werden bekeken.

Aandacht, en het feit dat leiders zich altijd in de schijnwerpers bevinden, vormt het hart van het leader amplification effect. Macht is de tweede motor achter aandacht en deel uitmaken van een groep de derde. De combinatie van in de schijnwerpers staan, macht hebben en je boodschap op een groep richten versterkt de impact van je woorden en daden op die groep.

Uit mijn advieswerk bleek hoe die combinatie van aandacht, macht en publiek reacties kan versterken. Ik was ingehuurd door een bedrijf om in minder dan tien dagen tijd een aantal workshops te geven aan hoge leidinggevenden en hun jongere assistenten, die zich bovendien op verschillende continenten bevonden. Wat had die stressvolle wereldreis precies in gang gezet?

Een desastreus verlopen townhall. Tijdens die bijeenkomst gebeurden er twee dingen die het bedrijf op zijn grondvesten deden schudden. Om te beginnen waren mensen met ideeën nogal spottend weggezet met woorden als ‘reuze interessant, hoor’. Deelnemers die hun ideeën presenteerden, werden beleefd de mond gesnoerd. Erger nog, op sommige bijdragen werd helemaal niet gereageerd; de townhall ging dan na een oorverdovende, ongemakkelijke stilte gewoon verder.

Vervolgens stelde een van de leidinggevenden zich nogal defensief op ten opzichte van iemand die een puntje van kritiek had en behandelde die medewerker zelfs met minachting. Die reactie werd niet alleen versterkt door zijn machtspositie, maar ook door de gedeelde aandacht tijdens deze townhall. Dat deze manager ten overstaan van iedereen zijn geduld verloor, was niet alleen vernederend voor de medewerker in kwestie, maar voor alle deelnemers. Na de townhall voelde niemand zich geroepen feedback te geven – en nu was het de stilte van de deelnemers die oorverdovend was. Het bedrijf reageerde door mij de hele wereld over te sturen om praatjes te houden over psychologische veiligheid en hoe je je stem kon laten horen.

Onzichtbaar in de schijnwerpers

Doordat leiders de aandacht trekken, macht hebben en hun boodschap op groepen mensen richten, worden hun woorden, daden en interacties versterkt. Tegelijkertijd zijn veel leiders zich er niet van bewust dat ze op een podium staan. Leiderschap mag ons dan wel in de schijnwerpers plaatsen, het kan ons ook het gevoel geven onzichtbaar te zijn. Lang niet alle leiders zijn zich dan ook bewust van hun impact op anderen.

Danny Kahneman beseftte bijvoorbeeld totaal niet dat zijn woorden zoveel impact op me hadden. Toen ik twee decennia later mijn college-ervaringen beschreef in een artikel in de *New York Times*, stuurde hij me meteen een e-mail: ‘Dat machtsprobleem is iets waar ik me pas de laatste paar maanden bewust van ben geworden, vrees ik. In mijn advieswerk was ik al even ongeremd in mijn op- en aanmerkingen als toen tegen jou, omdat ik meende ongezouten kritiek ook zelf op prijs te stellen (maar wellicht vergis ik me daarin).’ Wat Danny betrof waren zijn opmerkingen terloops en onbelangrijk. Maar voor mij en veel anderen waren ze transformatief. Op soortgelijke wijze had Erica’s moeder geen idee dat haar opmerking ervoor zou zorgen dat Erica het pianospelen zou afzweren – tenminste, totdat ik die anekdote deelde bij Erica’s afstuderen.

Ook ik ben me amper bewust geweest van het leader amplification effect, al heb ik het verschijnsel nog zo uitvoerig bestudeerd. Ik had geen idee dat mijn ‘ik moet even met je praten’-opmerking Gail zoveel stress zou bezorgen. En ik had geen idee dat ik zo afkeurend had gekeken tijdens Ashleys oefenpraatje. Zelfs als ik het specifiek over het leader amplification effect heb, ben ik me nauwelijks bewust van de effecten. In de herfst van 2022 gaf ik voor het eerst weer les na te zijn aangesteld als vicedecaan aan de Columbia Business School. Toen ik de collegezaal binnenliep, was er meteen een probleem: uit de projector klonk een alarmerend hoge piep. Toen de technische dienst me meedeelde dat ze op de korte termijn niets voor me konden betekenen, zei ik streng dat ik daar geen genoeg mee nam. Het geluid was hinderlijk.

Gelukkig kreeg ik dezelfde avond nog goed nieuws: de technische dienst had de hele dag gewerkt aan het probleem en had een oplossing gevonden! Ik was zo dankbaar dat ik ze een briefje stuurde om mijn waardering te laten blijken.

Een paar weken later kreeg ik bezoek van mijn Chief Operating Officer, die opmerkte dat ik me altijd zo als een decaan gedroeg, ook als ik gewoon college gaf. Waarop ik antwoordde: 'Eh... ja, daar ben ik me van bewust.' Waarop zij zei: 'Echt?' Vervolgens herhaalde ze de krachtige terechtwijzing van die eerste lesdag, die haar medewerkers flink van hun stuk had gebracht. Toen ik die kritiek uitte, was ik niet zomaar een willekeurige docent die teleurgesteld was. Ik was de DECAAN die die uitbrander had gegeven. Ik schaamde me ervoor dat ik zoveel emotionele onrust op mijn geweten had en besepte dat het mijn eigen gedrag was geweest dat niet door de beugel kon! Gelukkig had ik me enigszins gerehabiliteerd door mijn bedankbriefje toen het probleem eenmaal de wereld uit was geholpen.

Dit voorbeeld is de ironie ten top: ik gaf letterlijk les over het leader amplification effect en toch was ik me er niet van bewust dat ik het zelf in de praktijk bracht. Ik was vergeten dat je als vicedecaan altijd in de schijnwerpers staat en dat je gedrag extra impact heeft. Leuk of niet, ik was geen gewone docent meer.

Het voorbeeld benadrukt ook de versterkende echo's van je handelen als leider. Je toehoorders nemen hun interacties en observaties met zich mee en delen die met anderen. Het nieuws over mijn woede-uitbarsting kwam al snel terecht bij mijn leidinggevenden. Iets vergelijkbaars gebeurde op die rampzalige townhall: iedereen ontdekte wat er gebeurd was, ook al waren ze zelf niet aanwezig. Als leiders zijn we het onderwerp van gesprek en dus zal het versterkende effect van ons gedrag zelfs gevoeld worden door degenen die jou niet direct in actie hebben gezien.

Gebrekkige perspectiefname

Laten we teruggaan naar de zes angstige uren die Gail had ervaren toen ik ‘even met haar moest praten.’ Waarom had ik haar niet verteld waarom ik haar wilde spreken? Omdat ik wist dat het gespreksonderwerp niet negatief of eng was, ging ik ervan uit dat Gail dat zelf ook wel zou snappen. Maar mijn aanname bleek onterecht: ik besepte niet dat Gail in het duister tastte. Zodra we iets weten, vinden we het maar lastig ons voor te stellen dat anderen mogelijk niet over die informatie beschikken. Bij zowel de vloek van kennis als onderschatting van het leader amplification effect gaat het om hetzelfde psychologische proces dat spaak loopt: perspectiefname.

Laten we een simpel voorbeeld nemen dat de complexiteit van dit proces benadrukt. Welk getal ligt hier op tafel? Dit is een misleidende vraag, omdat het antwoord afhankelijk is van je perspectief. Vanuit jouw perspectief gezien is het 16, maar vanuit het perspectief van mijn gewezen onderzoeksassistente Roslyn Raser is het 91.

