

EERSTE INDRUKKEN VAN LEIDERS

Vormen we eerste indrukken al in een fractie van een seconde, en neigen we ertoe daar later aan vast te houden? Hoe zit het met de eerste indrukken van leiders? Kan een verkiezing goed voorspeld worden op basis van reacties van de eerste seconde op een pasfoto? Kunnen politieke voorkeuren ook beïnvloed worden door smaken en geuren van dat moment, of door hormonen? Het lijkt moeilijk te geloven. Maar lees verder.

Dit is een boek over een specifiek patroon van eerste indrukken die sommige mensen maken, en dat hen markeert als mogelijke leiders; zowel tegenover zichzelf als tegenover anderen. Het boek zal ingaan op een reeks praktische en concrete clusters van kenmerken, waarvan de laatste jaren is gebleken dat die inderdaad een sleutelrol spelen.

Laat ik evenwel eerst een paar algemene beginselen geven van eerste indrukken, van leiderschap en charisma, van onderbuikgevoelens over de competentie van anderen. En ook van hiërarchieën van dominantie, zowel bij dieren als bij mensen.

Eerste indrukken en ‘instant appeal’

Denk eens terug aan hoe je je huidige partner ontmoette. Waarschijnlijk was er meteen sprake van sympathie of zelfs van aantrekkingskracht. Dat is waarom speeddaten werkt, vooral voor drukke mensen die te weinig nieuwe gezichten ontmoeten, bui-

ten een voorspelbare kleine kring. Of waarom dating sites op internet zo populair zijn. We zien in eerste instantie maar een heel klein beetje van die anderen: een foto, de vermelding van een hobby, opleiding of beroep.

Het is moeilijk eerlijk aan te geven welke dingen precies de doorslag gaven. Toch kost het ons geen moeite om onmiddellijke oordelen te vellen: we zien meteen een heel patroon dat ons bevalt, in plaats van een optelsom van afzonderlijke aspecten. Zo is het vaak ook met onze keuze voor leiders.

Volgens recent onderzoek maken we dergelijke keuzes aanvankelijk met de meer primitieve delen van ons emotionele brein, onder voorbijgaan aan de meer geciviliseerde delen van ons rationele brein. Die eerste indrukken kleuren echter vervolgens ook ons verdere oordeel (door een zogeheten herbevestigingstendens), onze omgang met en behandeling van die persoon, in positieve of in negatieve zin.

Een van de vroegste pioniers op dit gebied was een psycholoog van de Harvard-universiteit. Hij ontdekte eerst het ‘experimentatoreffect’, dat de uitkomsten van zijn eigen laboratorium vertekende. Als iemand die een experiment uitvoerde tevoren wist van welke dieren of mensen verwacht werd dat ze beter zouden presteren, dan behandelde hij die onbewust een heel klein beetje beter en beïnvloedde zo het resultaat. Een voorbeeld van wat een socioloog eerder had bestempeld als ‘zichzelf waarmakende voorspellingen’. Dit vertekende dus hun wetenschappelijke uitkomsten en maakte die onbetrouwbaar.

Dezelfde psycholoog ontdekte daarna het ‘Pygmalioneffect’. Als onderwijzers of leraren verwachtten dat bepaalde kinderen (bijvoorbeeld blank, uit een goed milieu, leuk uitziend, zelfverzekerd) het beter zouden doen, dan trokken ze die onmerkbaar een heel klein beetje voor. Het effect is genoemd naar het klassieke verhaal van een beeldhouwer die verliefd werd op het standbeeld van een mooie vrouw dat hijzelf had gemaakt. De musical *My Fair Lady* is opgebouwd rond een variatie op dit

thema. Sinds die tijd zijn er allerlei variaties op dergelijke effecten ontdekt, in allerlei domeinen.¹

Een psycholoog aan de universiteit van Toledo in de staat Ohio deed verder onderzoek naar de verbazingwekkende invloed van eerste indrukken. Zo trainde hij zestig interviewers om sollicitanten te evalueren. Zij voerden een gesprek van twintig minuten en vulden op basis daarvan een formulier in van vier pagina's. De zittingen werden op beeldband opgenomen. Een doctoraalstudente liet de eerste vijftien tot dertig seconden van iedere ontmoeting daarna zien aan ongetrainde waarnemers. Die waren in staat om het eindoordeel van de getrainde interviewers exact te voorspellen. In slechts een kwart tot een halve minuut! De algemene aanbeveling aan alle sollicitanten is daarom sindsdien: zorg dat je een heel goede eerste indruk maakt. Je krijgt immers geen tweede kans.²

Robert Rosenthal, de pionier van Harvard, en een vrouwelijke assistente wilden uitzoeken waardoor sommige docenten effectiever waren dan andere. Ze namen uren en uren van hun colleges op en lieten die beoordelen door de studenten. Maar uiteindelijk besloten ze terug te keren tot de allereerste beelden, gemaakt aan het begin van het trimester. Met alleen de docent in beeld, zonder de studenten en hun reacties. Ze lieten waarnemers de schijnbare kenmerken van de docenten inschatten aan de hand van begrippen als actief, zelfverzekerd, optimistisch en aardig. Het bleek dat de waarnemers de eindbeoordelingen van de docenten door studenten exact konden voorspellen: aan het slot van het trimester, een volle drie maanden later! Ook als de onderzoekers de videoclip van dertig tot twee seconden terugbrachten, en zelfs als ze het geluid weglieten. Wat gebeurt daar in hemelsnaam voor mysterieus en primitiefs?³

Deze bevindingen bevestigen meer fundamentele ontdekkingen die ondertussen gedaan zijn. Wij verwerken informatie op twee totaal verschillende manieren: enerzijds op de intuïtieve, emotionele en grove manier, aan de hand waarvan we

snelle alledaagse keuzes maken, en anderzijds op een onderbouwde, rationele en grondiger manier, waarmee we grotere beslissingen voor de langere termijn nemen.

Deze visie is onder meer uitgewerkt door Daniel Kahneman, de enige echte psycholoog die tot nog toe een Nobelprijs kreeg (zij het voor economie) en die zijn levenswerk heeft samengevat in *Ons feilbare denken* (2011). In het voorafgaande decennium hadden veel andere verbazingwekkende resultaten over

onze intuïtie ook al veel aandacht van media en publiek gekregen: over snelle oordelen, en ‘priming’ of kleine ‘voorzetjes’, waarmee je die makkelijk kan beïnvloeden.

Wij verwerken informatie op twee totaal verschillende manieren: op de intuïtieve, emotionele manier voor snelle alledaagse keuzes, en op een onderbouwde, rationele manier voor grotere beslissingen.

De Impliciete Associatie Test (beschikbaar op de website van Harvard) laat bijvoorbeeld zien dat we vrijwel allemaal onbewust bevooroordeeld zijn: over leeftijd, geslacht, ras en nog veel meer. Denk nog maar eens aan het bekende raadseltje over een auto-ongeluk. De vader vindt de dood, de zoon wordt naar het ziekenhuis gebracht. Maar de chirurg daar zegt: ‘Ik kan hem niet met vaste hand opereren, want het is mijn eigen zoon.’ Hoe zat het ook weer?⁴

Studies over leiderschap en charisma

Deze nieuwe ontdekkingen over eerste indrukken hebben belangrijke implicaties voor management en politiek. In de afgelopen decennia is de interdiscipline leiderschapsstudies ontstaan. Die is relevant voor rekrutering, training en coaching van mogelijke leiders, maar doet ook aan fundamenteel onderzoek – bediscussieerd op regelmatige bijeenkomsten, binnen internationale verenigingen en in wetenschappelijke tijdschriften.

De Amerikaanse *Leadership Quarterly* heeft zijn eerste kwarteeuw gevierd met een speciaal overzichtsnummer. Het gaat hier vooral om empirische en kwantitatieve research naar ‘harde feiten’, het berekenen van statistische correlaties daartussen, wat leidt tot de constructie van steeds gedetailleerdere modellen. Het Europese tijdschrift *Leadership* vierde zijn tiende verjaardag, en legt iets andere accenten – met meer ‘kwalitatieve’ studies. Het Britse *Leadership and the Humanities* kijkt verder naar voorbeelden uit geschiedenis en letteren.

Binnen deze publicaties hebben zich geleidelijk aan nieuwe trends afgetekend, die onze blik verbreedden. Eén trend is om ons niet blind te staren op leiders alleen, maar tevens meer te kijken naar volgelingen en hun beleving, omdat de eersten veel of zelfs te veel van bepaalde eigenschappen lijken te hebben, zoals richtingsgevoel en zelfvertrouwen, en de laatsten daarentegen te weinig (desoriëntatie en onzekerheid). Eén interessante variatie is onderzoek naar hoe burgers hun presidenten en premiers ervaren, of onderdanen hun vorsten.⁵

In het dagelijks leven kunnen mensen overigens heel wel leider in één domein zijn (bijvoorbeeld politiek of economie), maar volgers in een ander (bijvoorbeeld mode). Het contrast tussen leiders en volgelingen is nooit absoluut, maar veelal relatief, zoals aan te duiden met een cijfer van 1 tot 10. Het is wel waar dat in veel individuele ontmoetingen en situaties één persoon vaak een zekere mate van psychologisch overwicht heeft over de ander.

In ontmoetingen tussen een individu en een grotere groep kan de eerste een zeker psychologisch overwicht hebben over de laatsten gezamenlijk. Dit betekent dat het individu een onevenredige invloed uitoefent op de gedachten, gevoelens en gedragingen van die groep als geheel. Dat is niet altijd openlijk, blijft vaak ietwat verborgen of zelfs volledig onopgemerkt.

Dit boek gaat vooral over hoogste leiders van bewegingen, organisaties en landen. De aard van hun leiderschap verschilt. Een klassiek modern overzicht maakte een onderscheid tussen

het alledaagse ‘transactionele’ leiderschap van managers en bestuurders, en het ‘transformationele’ leiderschap op de lange termijn van grote zieners. Zij veranderen de zaken echt.⁶ Een andere term die regelmatig in dit verband opduikt is ‘charisma’, een klassiek Grieks woord voor een ‘genadegave’ van God. Het werd oorspronkelijk in de kerkgeschiedenis gebruikt voor religieuze voormannen en profeten die over bovennatuurlijke gaven leken te beschikken. Een Duitse pionier introduceerde

Charisma is een eigenschap die wordt toegeschreven aan een relatie tussen leiders en volgelingen, door diezelfde leiders en volgelingen.

de term daarna in de sociologie om een mysterieus type van buitengewoon leiderschap aan te duiden, dat afweek van gewoon traditioneel of zelfs bureaucratisch leiderschap. Het verschijnsel kreeg de laatste jaren een nieuwe en andere betekenis in de context van het huidige multimediatijdperk, onze ‘parasociale’ interacties met beroemdheden, de verdere personalisering van de politiek en

de opkomst van het populisme.

Zowel de sociale wetenschap als de publieke opinie vatte charisma lang op als een bijzondere individuele eigenschap of een bijzonder patroon van individuele trekken. De discussie ging dan over de vraag of iemand ‘het’ had, de ‘x-factor’, of niet. Inmiddels is charisma veeleer een eigenschap die wordt *toegeschreven aan een relatie* tussen leiders en volgelingen, door diezelfde leiders en volgelingen. Topeconoom Daan van Knippenberg toont zich in een recent overzichtsartikel uiterst kritisch over het hele gebruik van het begrip in de managementwetenschap.⁷

Socioloog Dick Pels formuleerde het op zijn beurt als volgt: ‘Charismatisch gezag is dus in hoge mate illusoir. Het is het resultaat van een zichzelf vervullende voorspelling: een definitie die de werkelijkheid die zij definieert mede in het leven roept.’ Het is het gevolg van een dubbele reïficatie, ‘ver-dinglijking’, zo voegt hij toe. ‘De charismaticus ervaart zijn eigen kracht vaak

als een uitwendige roeping en plaatst deze buiten zichzelf.' Maar tegelijk geldt: 'Mensen projecteren hun eigen kracht onwillekeurig op anderen, machtigen hen daardoor en maken zichzelf aan die belichaamde macht als aan een fetisj ondergeschikt.'⁸ Het is ook vaak een verklaring achteraf, in biografieën en geschiedenisboeken, als andere verklaringen van gebleken buitengewoon leiderschap niet toereikend blijken.

Tegenwoordig proberen veel politici en managers die magische eigenschap zelf verder te ontwikkelen. Toen ik Amazon afzocht naar nieuwe literatuur over het onderwerp, bood dat me honderd pagina's met wel duizend titels. Veel daarvan zijn 'how to'-boeken, over het verbeteren van je vaardigheden en uitstraling door een paar eenvoudige oefjes. Van die boeken zijn vele nauwelijks op serieus wetenschappelijk onderzoek gebaseerd en lijken slechts een paar werkelijk nuttig.⁹ Ze gaan over het bekende kwartet van 'swot': het leren kennen van je 'krachten en zwakheden, van kansen en bedreigingen'. Je kunt proberen die te optimaliseren door het 'toegepast management' van de indrukken die je maakt. Laten we dus nog een keer terugkeren naar het onderwerp 'eerste indrukken', maar nu meer toegespitst op leiders en kandidaten.

'Curb appeal' en schijnbare competentie van leiders

Het was goeddeels door een samenloop van omstandigheden dat de eerste secretaris van de Franse socialistische partij François Hollande uiteindelijk president werd. Eerder hadden andere kandidaten van zijn partij altijd een grote voorsprong op hem gehad.¹⁰ Bovendien was de zittende rechtse president Nicolas Sarkozy vrijwel onverslaanbaar geweest, als hij niet werd achtervolgd door zijn ADHD-imago en talloze corruptieschandalen. Voor het contrast gaven zijn communicatieadviseurs Hollande daarom het etiket 'Meneer Normaal' mee.¹¹

Dat keerde zich na zijn verkiezing echter tegen hem omdat

hij steeds meer slap en zwak leek en de oplopende tekorten en werkloosheid niet tot staan wist te brengen. Media en publiek besloten daarom al snel dat hij ‘het’ bij nader inzien helemaal niet had, de ‘x-factor’. Zijn populariteit kelderde dieper dan onder enige voorganger onder de Vijfde Republiek.¹² Hij had geen ‘curb appeal’ – ook al bleek hij ondertussen wél in staat zijn aantrekkelijke jonge journaliste/maîtresse in te ruilen voor een nog aantrekkelijker en jongere actrice/maîtresse.

Kunnen eerste
indrukken van een
fractie van een
seconde bepalend
zijn?

‘Curb appeal’ is een kernbegrip uit het beroepstaaltje van politieke marketeers: alsof je een hoek omkomt en plots geconfronteerd wordt met iets verbluffends. Het begrip werd aanvankelijk door makelaars gebruikt voor huizen die te koop stonden, maar daarna over-

genomen door campagneleiders van politieke kandidaten. Kunnen eerste indrukken van een fractie van een seconde bepalend zijn?

Een psycholoog van Princeton en drie collega’s besloten ooit om het uit te zoeken. Zij vroegen zich af welke persoonlijke eigenschappen mensen toeschreven aan kandidaten van wie ze slechts één seconde een zwart-witpasfoto hadden gezien, en welke van die toegeschreven eigenschappen dan het best de uitkomst van de verkiezingen kon voorspellen. Ze keken naar dertien verschillende eigenschappen, waaronder ook de bekende ‘Big Five’ uit psychologische tests, waarop ik terugkom in hoofdstuk 5 over persoonlijkheid.

Maar ze besloten uiteindelijk vooral naar zeven toeschrijvingen te kijken: competentie, intelligentie, leiderschap, eerlijkheid, betrouwbaarheid, charisma en sympathiek lijken. Ze vonden dat die in drie categorieën clusterden: de eerste drie samen, de middelste twee, en de laatste twee. Competentie was veruit de beste voorspeller. Let wel: toegeschreven competentie, op grond van slechts één vluchtig beeld.

Dit leidde tot de volgende fase. Ze gebruikten opnieuw neu-

trale foto's van de kandidaten, van de website van CNN. Aan achthonderd proefpersonen werden steeds de twee belangrijkste kandidaten voor iedere Congresszetel getoond. Ze vroegen wie van beiden het meest competent was, dat wil zeggen in een vlag het meest competent leek. Ze zorgden ervoor dat leeftijd geen vertekende rol kon spelen en controleerden ook voor geslacht en etniciteit.

Ze beperkten zich tot gezichten die het landelijke publiek niet vertrouwd waren. Als proefpersonen een van hen toch herkenden, werd die kandidaat geëlimineerd. Toch bleken ze op deze manier in staat 66,8 procent of twee derde van de uitkomsten correct te voorspellen, voor twee opeenvolgende verkiezingen voor het Huis van Afgevaardigden (in 2000 en 2004) en ook 71,8 procent van drie opeenvolgende verkiezingen voor de Senaat. Alleen maar op basis van snelle eerste indrukken van pasfoto's.¹³

Deze vroege uitkomsten trokken de aandacht van een top-expert inzake voorspellingen aan de Business School van de universiteit van Pennsylvania. Hijzelf en drie collega's gingen nog een stap verder, door te proberen de uitkomst te voorspellen van de 'primaries' (voorselectie van kandidaten) voor de presidentsverkiezingen van 2008. Ze vroegen proefpersonen in een vroeg stadium om de schijnbare competentie van twee dozijn kandidaten te beoordelen met een cijfer van 1 tot 10.

De beoordelaars waren deels studenten in Australië en Nieuw-Zeeland: ook Engelstalig, maar ver weg. Als ze een Amerikaans gezicht herkenden, werd dat resultaat verwijderd. Tot de elf Democratische kandidaten bij de primaries behoorden Hillary Clinton (die er aanvankelijk in de peilingen het best voor stond) en Barack Obama (die het uiteindelijk werd), maar ook voormalig vicepresident en eerdere presidentskandidaat Al Gore, de eerdere presidentskandidaat (en latere minister van Buitenlandse Zaken) John Kerry en de toekomstige vicepresident Joe Biden.

De voorspelling was het spectaculairst voor de dertien Repu-

blikeinse kandidaten. De voormalige burgemeester van New York Rudy Giuliani stond destijds op kop met 28 procent, gevolgd door Fred Thompson met 22 procent en John McCain met slechts 15 procent. Maar de voorspelling, op basis van toeschrijving van competentie na een vluchtige indruk van hun pasfoto's, draaide die volgorde radicaal om. Daarin was McCain namelijk de winnaar, die dat jaar inderdaad de uiteindelijke kandidaat werd, gevolgd door Mitt Romney, die de keer daarna zou winnen. Ze zette koplopers Giuliani en Thompson daarentegen op de negende en tiende plaats, die het inderdaad niet ver schoppen. Naarmate de gezichten van de kandidaten bovendien bekender werden bij het brede publiek, gingen de opiniepeilingen steeds meer gelijklopen met de voorspellingen op basis van 'curb appeal' volgens pasfoto's alleen. Wonderbaarlijk.¹⁴ Latere onderzoeken in Canada en Australië, Japan en verscheidene Europese landen toonden soortgelijke resultaten.

Een andere lijn van research wekt ook twijfel aan de ideologische voorkeuren die we bij verkiezingen denken uit te spreken. Het blijkt namelijk gemakkelijk om mensen conservatiever of progressiever te maken door alleen... hun onmiddellijke zintuiglijke omgeving te manipuleren. Amerikaanse analyses wezen erop dat conservatieven in het algemeen angstiger zijn en sneller walgen en dat hier misschien zelfs ook een genetische component in zit.¹⁵ Maar conservatieve neigingen kunnen ook eenvoudig worden versterkt door mensen een bittere drank te laten proeven, of de geur van smerig afval of zelfs gewoon zeep te laten ruiken.¹⁶

Een Europees experiment liet daarentegen zien dat progressieve neigingen worden versterkt door een lege maag voor de lunch en daarna weer worden verzwakt door een maaltijd of een suikerhoudende drank.¹⁷ Omdat onze geest belichaamd is, treedt dus op vreemde manieren een wisselwerking op tussen mentale reacties en lichamelijke ervaringen.

Er zijn ook nog andere rare uitkomsten, over depressieve stemmingen en stressreacties. Ouder onderzoek had geconclu-

deerd dat het aantal zelfmoorden in de vs tijdens verkiezingsjaren terugliep. Nieuwer onderzoek concludeerde dat het aantal verkeersongelukken toenam op de verkiezingsdag. Als de uitslagen eindelijk bekend worden, schieten de testosteronniveaus bij de aanhangers van de winnaar bovendien omhoog, terwijl die bij de verliezers kelderen. Dezelfde reactie was al gevonden bij aanhangers van sportclubs na wedstrijden. De laatste keer stemden ongehuwde vrouwen verder veel meer op de Democratische kandidaat en gehuwde veel meer op de Republikeinse. Maar dit effect bleek veel extremer als het toevallig samenviel met... de eisprong.¹⁸

Deze resultaten zijn verbazingwekkend. Maar we zullen in de loop van dit boek nog veel meer van dergelijke raadselachtige verbanden tegenkomen.¹⁹

Psychologische benaderingen van leiderschap

Tijdens mijn eigen loopbaan heb ik me vooral beziggehouden met algemene en sociale psychologie, alsmede economische en politieke psychologie, en media en massapsychologie. Wat betreft de eerste indrukken van leiders leidde onderzoek in vooral de laatste tien tot vijftien jaren tot opvallende resultaten, die tot alternatieve verklaringen noopten. Het zijn enerzijds resultaten inzake evolutie en biologie, medische wetenschap en neurologie, of zelfs endocrinologie, de wetenschap van hormonen. Anderzijds zijn het resultaten uit de sociologie en politieke wetenschap, de geschiedenis en zelfs letteren: met portretten van opvallende leiders, realiteit of fictie. In dit boek volg ik daarom een multidisciplinaire aanpak, maar vanuit mijn eigen perspectief staat de psychologie natuurlijk in het centrum. Omdat dáár uiteindelijk het biologische en het sociale samenkomen.

In de loop van de vorige eeuw zijn er binnen de psychologie allerlei stromingen gekomen en gegaan, met verschillende gezichtspunten. De psychoanalyse en het behaviorisme zijn bij-