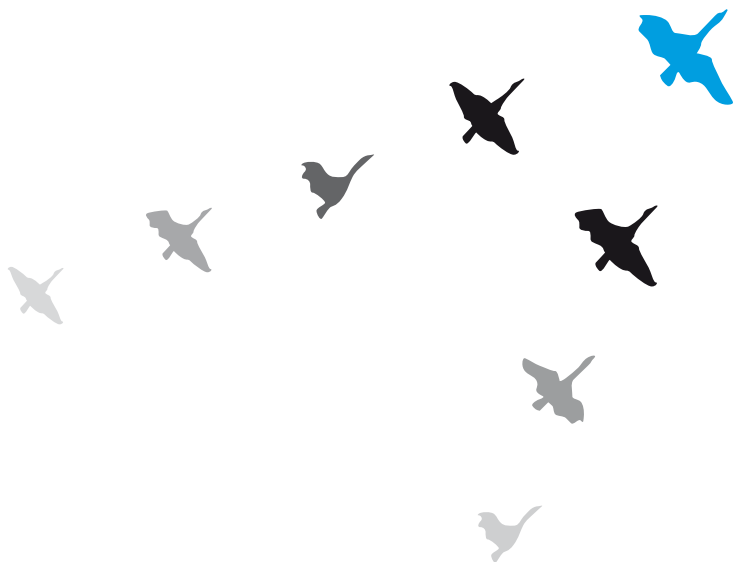


MARK VAN VUGT & ANJANA AHUJA

# De natuurlijke leider

Waarom sommige mensen  
leiden en anderen volgen.  
Lessen uit 2,5 miljoen jaar  
leiderschap



*Over alfamannetjes, het glazen plafond, het volgersbrein, lange,  
charismatische en dienende leiders, en de overeenkomst tussen  
stamhoofd en manager*

## **Over het boek**

We zijn allemaal leiders of volgers – of beiden. We herkennen leiderschap in bijna elk aspect van ons leven: op het werk, in onze vriendenkring, in families, in religie en in de politiek. Maar wat maakt een goede of slechte leider? Waarom zijn sommige mensen volgers en andere leiders? En wat zijn de voordelen van beiden? Alle aspecten die we herkennen uit discussies en theorieën over leiderschap – zoals charisma, persoonlijkheid, alfamannetjes, het glazen plafond voor vrouwen, nature versus nurture – worden verklaard in een allesomvattende theorie.

*De natuurlijke leider* neemt je mee terug naar de basis. Het laat zien hoe leiderschap is ontstaan en veranderd in een tijdsbestek van 2,5 miljoen jaar. Je zult ontdekken dat – als het gaat om de werkomgeving – het streepjespak nog steeds een oud brein verbergt.

*De natuurlijke leider* is een baanbrekend onderzoek naar de evolutionaire geschiedenis en wetenschappelijke basis van leiderschap. Het verklaart waarom jongeren zich bij een terreurbeweging aansluiten, waarom we een hekel hebben aan het middenkader, waarom goede voetballers middelmatige trainers worden en hoe politici hun kansen op verkiezingssucces kunnen vergroten.

## **Over de auteur**

Mark van Vugt is een internationale expert op het gebied van leiderschap. Hij is hoogleraar aan de

faculteit der psychologie en pedagogiek van de Vrije Universiteit Amsterdam en gasthoogleraar aan de University of Oxford.

Anjana Ahuja studeerde Natuurkunde. Als journalist schreef ze voor *The Times* en had ze een wekelijkse wetenschapscolumn. Samen schrijven ze de blog *Naturally Selected* op de website van *Psychology Today*.

### **Colofon**

Oorspronkelijke titel

*Selected*

Copyright ©Mark van Vugt and Anjana Ahuja 2010

The moral right of the authors has been asserted.

Vertaling

Henk Popken

Omslagontwerp

Pinta Grafische Producties

© 2011 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

ISBN paperback 978 90 229 9720 8

ISBN e-book 978 90 449 6459 2

NUR 801

### **De non-fictienieuwsbrief**

Bent u geïnteresseerd in populaire psychologie, current affairs, human interest, verhalende non-fictie

of regionale geschiedenis? In deze nieuwsbrief vindt u informatie, interessante aanbiedingen, acties en extra's over alle non-fictie-uitgaven van A.W. Bruna Uitgevers.

U kunt zich aanmelden voor de nieuwsbrief via onze website [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl).

# De natuurlijke leider

Mark van Vugt en Anjana Ahuja





## Proloog

**D**aar liggen ze dan, uitnodigend opengeslagen op je keukentafel: twee aanbiedingen voor een nieuwe baan van twee verschillende bedrijven. Het salaris is bij beide riant, hoewel de bijkomende voordelen iets van elkaar verschillen, en ze doen beide een beroep op de vaardigheden die je in je cv enigszins hebt aangedikt. Je twijfelt welke baan je moet kiezen en raadpleegt daarom het orakel van de eenentwintigste eeuw: Google. Je zoekt informatie op over de CEO van beide bedrijven, in de hoop zo meer te weten te komen over de cultuur, de hartslag, van de organisatie waar je (althans voorlopig) je leven aan gaat geven. Je ontdekking? Dat sinds vorig jaar een van de CEO's – laten we hem John noemen – een salaris van één dollar per jaar verdient. Dat is geen financieel trucje: er zijn geen riante aandelenopties om dit hongerloontje te compenseren. De moed zakt je in de schoenen, want je denkt dat dit misschien een teken is dat het bedrijf slecht presteert.

Maar dan valt je oog op de brief die hij vorig jaar aan zijn werknemers heeft gestuurd. Daarin staat: '... Het enorme succes van ons bedrijf heeft me veel meer geld opgeleverd dan ik ooit dacht te bezitten en veel meer dan nodig is voor mijn financiële zekerheid of mijn persoonlijke geluk... Ik ben nu 53 en ik heb het punt in mijn leven bereikt waarop ik niet langer wil werken vanwege het geld, maar alleen nog maar vanwege het plezier dat het werken zelf me geeft, en om toe te geven aan de roep om dienstbaarheid die ik al zo lang in mezelf bespeur. Met ingang van dit jaar zal mijn jaarsalaris worden teruggebracht tot één dollar en zal ik ook geen enkele andere financiële compensatie

meer accepteren...' John gaat verder met te zeggen dat het bedrijf een steunfonds voor werknemers zal oprichten en dat de directie heeft verordend dat niemand, zelfs de directeuren niet, meer mag verdienen dan negentien keer het gemiddelde salaris op de werkvloer.<sup>1</sup>

En dan is daar die andere CEO, Lawrence. Hij is een vaste gast op de lijst met 's werelds best betaalde CEO's. Hij heeft een hele vloot aan privéjets en woont in een van de duurste huizen ter wereld, een extravagante villa in Japanse stijl op een lap grond van 10 hectare. En een van de opmerkelijkste zaken die je online over hem vindt, is deze grap: 'Wat is het verschil tussen Lawrence en God? God denkt niet dat hij Lawrence is.' Dan nog even het rekensommetje: met een beloning van 57 miljoen dollar verdient onze Larry duizend keer het salaris dat jou beloofd is.<sup>2</sup>

Je zou misschien graag Lawrence zijn, maar het is waarschijnlijker dat je je meer tot John voelt aangetrokken. Hoe komt dat? Dat is moeilijk onder woorden te brengen; het is meer een instinctief gevoel. Met John zou je een biertje kunnen drinken; je zou je als een horige voelen als je samen met Lawrence van de sake nipte. Het zijn trouwens geen mythische CEO's, deze twee: John Mackey is de bestuursvoorzitter van Whole Foods Market, het bedrijf dat biologisch voedsel op de markt brengt; en Larry Ellison leidt de softwaregigant Oracle.

Onze gloednieuwe leiderschapstheorie, gebaseerd op de evolutionaire wetenschappen, legt uit waarom een potentiële werknemer eerder voor John kiest dan voor Lawrence (tenzij je het soort persoon bent dat echt Larry Ellison wil zijn, want dan slik je die aanvallende inkomensongelijkheid, in de wat onrealistische hoop dat je op de lange termijn jouw deel zult krijgen). En niet alleen dat, want gezien in de context van deze theorie wordt ook veel menselijk gedrag – de leiderschapsstijlen die wij prefereren, en die welke we verafschuwen – een stuk duidelijker: waarom we niet van het middenkader houden, waarom we de politieke duivel die we kennen verkiezen boven de engel die we niet kennen, waarom we weerzin voelen bij leiders die het te breed laten hangen, en waarom er zo'n universele belangstelling bestaat voor de persoonlijke details van politieke figuren. In onze theorie komen alle vertrouwde aspecten van leiderschap aan bod – charisma, karaktereigenschappen, alfamannetjes, het glazen plafond voor vrouwen, aanleg versus opvoeding – maar in tegenstelling tot

andere leiderschapstheorieën worden ze hier op een logische manier met elkaar verbonden.

We hebben een naam voor dit bredere plaatje: evolutionaire leiderschapstheorie (ELT). In de naam ligt onze stellingname al besloten, gesteund door observaties en experimenten, dat leiderschap en volgelingen ontstonden in de loop van de menselijke evolutie en dat lang voordat de mens er was de basis ervoor werd gelegd. We noemen ze adaptieve gedragingen. Als wetenschappers het woord ‘adaptief’ gebruiken om bepaald gedrag te beschrijven, bedoelen ze dat het in de loop van de evolutie opdook om daarmee de kansen van een organisme op voortplanting te vergroten door het in staat te stellen zich aan de omgeving aan te passen. De evolutie heeft geleid tot een combinatie van leiders en volgelingen die geschikt was voor de menselijke samenleving; er ontstond daarvoor uiteindelijk zelfs een ‘mal’ in het menselijk brein. Zoals later zal blijken, is er een overvloed aan bewijs dat leiderschap en volgelingen een automatisme zijn dat (gewoonlijk) gunstig uitpakt. Mensen die vreemden voor elkaar zijn, vormen vaak snel en spontaan een groep met een leider als hun gevraagd wordt een taak uit te voeren, en dit soort groepen functioneert altijd beter dan groepen zonder leiders. Er is, zoals we allemaal al weten, iets instinctiefs en ongedwongens aan menselijk leiderschap. De alomtegenwoordigheid van leiders en volgelingen in de hiërarchie van het leven – van vissen tot bijen tot mensen – suggereert bovendien dat elke soort, en niet alleen de homo sapiens, er slim aan doet om achter een competente leider aan te lopen.

Dat brengt ons bij het unieke en onderscheidende van de evolutionaire leiderschapstheorie. Wij bestuderen leiderschap door iets onthutsend simpels te doen: we draaien de klok terug en keren terug naar de oorsprong. Menselijk leiderschap zoals wij dat kennen, moet ergens begonnen zijn, en dat begin lag meer dan twee miljoen jaar geleden op de Afrikaanse savanne, bij de geboorte van de species homo. Onze voorouders verenigden zich om te jagen, te vechten, te leven, lief te hebben; en omdat stammen met een sterk leiderschap floreerden, werden leiderschap en volgelingen onderdeel van het weefsel van het menselijk leven. Dit perspectief maakt *De natuurlijke leider* heel anders dan de meeste boeken op het gebied van leiderschapspsychologie. Die beginnen meestal met het nauwgezet bestuderen van



een groot leider, om vervolgens zijn achtergrond uit te kammen op zoek naar dat wat hem tot die leider heeft gemaakt (en ik gebruik hier bewust de mannelijke vorm, want succesvolle vrouwelijke leiders zijn nog steeds een zeldzaamheid; we zullen later uitleggen hoe dat komt). Dergelijke biografieën mogen dan weliswaar interessant leesvoer zijn, ze komen meestal niet veel verder dan een psychologische schets van de held, die je met zijn ferme kaaklijn vanaf het omslag aankijkt.

*De natuurlijke leider* daarentegen is op ieder van ons van toepassing. Het gaat terug naar de basis, om van daaruit in kaart te brengen hoe leiderschap is ontstaan en in twee miljoen jaar evolutie is veranderd. Als er al iemand centraal staat in dit boek, is het de mens in het algemeen. Wij geloven dat de psychologie van het leiderschap en volgelingen in onze soort (en in vele andere soorten) is ontstaan als antwoord op de uitdagingen van overleven en voortplanting, wat uiteindelijk toch het doel is van elk organisme. We moeten hier wel opmerken dat we bij leiderschapsvraagstukken een evolutionair perspectief hanteren dat gebruik maakt van inzichten uit de evolutionaire biologie en psychologie.<sup>3</sup> Een evolutionair perspectief veronderstelt dat specifieke cognitieve vaardigheden, zoals taal, zich ontwikkelden om bepaalde voorouderlijke problemen op te lossen, zoals het vinden van onderdak en voedsel. Dit boek is geen les over evolutionaire psychologie, maar we gaan wel uit van de (zeer redelijke en algemeen aanvaarde) aanname dat onze hersenen en onze psychologie werden gevormd door evolutionaire invloeden, net als ons lichaam. Door het combineren en integreren van inzichten over leiderschap uit de psychologie, biologie, neurowetenschappen, economie, antropologie en primatologie, beschrijft de evolutionaire leiderschapstheorie wat deze evolutionaire invloeden kunnen zijn geweest en hoe ze kunnen hebben geleid tot verschillende leiderschapsstijlen in de geschiedenis van de mensheid en, ten slotte, werpen we enig licht op wat dat nu voor ons betekent. Zo zal bijvoorbeeld duidelijk worden waarom mensen zich over het algemeen prettiger voelen in kleinere bedrijven dan in industriële conglomeraten (verzuim is een goede maatstaf voor werknemerstevredenheid, en dat verzuim is lager in kleinere bedrijven), en waarom werkgevers op hun hoede zouden moeten zijn bij sollicitanten die heel vaak van baan verwisselen. Mocht je je zorgen maken over de hoeveelheid tijd die je ondergeschikten doorbrengen bij de

koffieautomaat; niet doen. Roddelen is een heel normale en vrijwel onuitroeibare methode om ongeschikte managers over de hekel te halen, maar het ligt natuurlijk anders als je zelf een van de bedrijfsbullenbakken bent. In dat geval kun je maar beter je ontslag indienen en hopen dat je nieuwe werkgever dit boek niet onder ogen krijgt.

Je zult ontdekken dat wat betreft de werkplek er een verouderd denkpatroon achter de krijstrepen schuilt. Deze uitspraak is niet bedoeld als een belediging naar jou of je voorouders; het is een feit. Om te beginnen is de evolutie zo'n langdurig proces dat we allemaal nog min of meer de hersenen van onze Afrikaanse voorouders hebben, zelfs als je volkomen blanke familie blond haar en blauwe ogen heeft. Ten tweede geeft het geen pas om onze voorvaderen af te serveren: het is dankzij hun vindingrijkheid dat homo sapiens uiteindelijk de succesvolste soort op aarde is geworden. Of die verre Afrikaanse voorouders nu despoten of vrede-stichters waren, je zou niet bestaan als zij niet zo'n overlevingsinstinct hadden gehad. Feit blijft dat wij oude hersenen hebben die proberen hun weg te zoeken in een ultramoderne wereld. Als prachtige, nieuwe bedrijfsplannen op onze krakende, millennia oude hersenen botsen, kan dat ons een ongemakkelijk gevoel geven. Dat is een steeds terugkerende boodschap in *De natuurlijke leider*, en een die we maar beter ter harte kunnen nemen: niemand wil dat onze werkplek een toevluchtsoord van primitiviteit wordt, maar we lijken het gelukkigst als we in een omgeving werken waarin nog echo's van de voorouderlijke tribale samenleving doorklinken, met een hechte structuur geleid door alomgewaardeerde ouderen, waarin ieder lid werd gewaardeerd om zijn of haar unieke bijdrage aan de groep en het overleven daarvan.

De evolutionaire leiderschapstheorie is de eerste wetenschappelijke theorie over leiderschap die consistent is met de evolutietheorie en die probeert kennis vanuit de gedragswetenschappen te integreren om zo de rijkdom aan gegevens en observaties over leiderschap een kader te geven. Met 'wetenschappelijk' bedoelen we allereerst dat onze theorie voorspellingen genereert die we kunnen toetsen. Zoals zal blijken, leidt onze theorie tot een belangrijk concept: de mismatchhypothese. Die houdt in dat onze relatief primitieve hersenen, die ons voorbereiden op het leven in tamelijk kleine, egalitaire stammen, het moeilijk vinden om met de gigantische bedrijfs- en sociale structuren van de eenen-

twintigste eeuw om te gaan. Natuurlijk, we kunnen best wel de gewetensvolle werknemer in de anonieme onderneming zijn, en de plichtsgetrouwe burger in de grote stad, maar een verrassend groot aantal van ons hunkert naar meer intimiteit in de manier waarop we met onze collega's, chefs en politieke leiders omgaan. Vanwege deze psychologische tekortkoming zijn onze hersenen nog steeds geneigd om leiders te zoeken die fysieke en gedragsmatige eigenschappen vertonen die onze voorouders op de savanne ook al waardeerden (de reden ook dat we graag een lange leider met brede kaken hebben).

Onze theorie is ook wetenschappelijk in die zin dat hij stoelt op een rijkdom aan empirisch materiaal, grotendeels het resultaat van door een van de auteurs uitgevoerde onderzoeken die zijn gepubliceerd in vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften (hoewel we voor het gemak door het hele boek heen 'wij' gebruiken om beide auteurs aan te duiden, ook als we het hebben over onderzoek dat is uitgevoerd door het Marks instituut). Het publiceren van je bevindingen in een wetenschappelijk tijdschrift betekent dat ze onder ogen komen van andere wetenschappers die allemaal vinden dat de betreffende bijdragen nauwkeurig en volledig zijn. Het is een soort proeve van bekwaamheid dat de studie of het project op zo'n manier werd opgezet dat de resultaten als betrouwbaar en reproduceerbaar kunnen worden beschouwd. Dat betekent dat veel van wat je hier zult lezen, niet is gebaseerd op een zeepbel van anekdotes en parabels, maar op een solide basis van nauwgezette observaties en experimentele gegevens. Hoewel we ernaar hebben gestreefd *De natuurlijke leider* zo toegankelijk mogelijk te maken, hopen we dat dit geen afbreuk heeft gedaan aan de intellectuele nauwkeurigheid (achter in dit boek vind je voor elk hoofdstuk en voor deze proloog zowel technische als populair-wetenschappelijke verwijzingen).

*De natuurlijke leider* wil beslist geen droog, humorloos boek zijn. We hopen dat je het een verhelderende en aangename reis op weg naar zelfontdekking zult vinden. De evolutionaire leiderschapstheorie is namelijk een manier om te begrijpen wie we zijn en waarom we ons gedragen zoals we doen. De theorie wil een verklaring geven van menselijk gedrag dat wij in onszelf en in de mensen om ons heen herkennen. Het boek is kortom bedoeld voor ieder mens. Culturen en samenlevingen vertonen namelijk wereldwijd opmerkelijke over-

eenkomsten wat betreft de kwaliteiten die ze in hun leiders zoeken, hetgeen suggereert dat in de menselijke psyche een diepgeworteld, universeel idee van leiderschap is geëitst, samen met andere universele menselijke eigenschappen zoals de taal. Waarom heeft niemand ooit een goed woord over voor het middenkader? Komt dat doordat de vroegere stammen dat concept niet kenden en we daarom geen idee hebben hoe we adequaat moeten reageren op iemand die ingeklemd zit tussen macht en horigheid? Waarom vinden we het zo prettig als onze baas ons vraagt hoe het met onze kinderen gaat of als hij zich je verjaardag herinnert? Komt dat doordat we tijdens een groot deel van de menselijke evolutie leefden in hechte groepen van 100-150 mensen, waar iedereen elkaar en de kinderen persoonlijk kende? Waarom kijken we op tegen lange politici en doen we geringschattend over kleine politici? Is die voorkeur een erfenis uit een tijd dat conflicten werden opgelost door intimidatie en geweld in plaats van door onderhandelingen, toen fysieke eigenschappen er dus nog echt toe deden? En waarom denkt bijna iedereen dat hardwerkende mannelijke bestuurders hoogvliegers zijn, maar vrouwelijke CEO's krenge? Komt dat doordat we ergens in die primitieve psyche nog het idee koesteren dat vrouwen zich dienstbaar moeten maken in het huishouden en als moeder, zoals heel lang het patroon is geweest? Deze laatste vraag brengt ons bij een belangrijke opmerking: wij willen uitleggen, en geen excuses aandragen. Als we deze primitieve vooroordelen onderkennen – er is geen beter woord om sommige van onze instinctieve overtuigingen te omschrijven – kunnen we ze omzeilen om zo competentere mensen aan de top te benoemen, of ze nu zwart, vrouw of kleiner dan een meter vijftig zijn (of misschien wel alle drie).

In de volgende hoofdstukken zullen we een uitgebreide rondgang maken door het leiderschapslandschap, eerst in termen van wat de al bestaande literatuur ons vertelt en, daarna, in termen van wat de evolutionaire leiderschapstheorie onthult. In hoofdstuk 1 schetsen we het landschap door een definitie van leiderschap te geven en te kijken naar wat we al weten van de mensen aan de top – bijvoorbeeld het feit dat ze vaak zeer intelligent en ambitieus zijn – en hoe ze in alle geledingen opduiken. We krijgen vooral met leiderschap te maken op de werkplek en in de politiek, maar het doet zich ook voor, samen met volgelingen, in andere sociale settings: onder vrienden, in de fa-

milie, in straatbendes en in religies. We zullen kort enkele belangrijke leiderschapstheorieën doornemen.

In hoofdstuk 2 duiken we in het dierenrijk, om te kijken hoe leiderschap en volgelingen zich hebben ontwikkeld bij mieren, bijen, vissen en niet-menselijke primaten. We zullen ook proberen antwoord te geven op de fundamentele vraag waarom we eigenlijk leiders en volgelingen hebben. En dat is het moment waarop de wetenschap echt zijn intrede doet, met de speltheorie, een mathematische benadering waarbij wetenschappers het gedrag van individuen bestuderen in strategische situaties, waarbij ieder individu in zijn handelen rekening moet houden met de mogelijke reacties die zijn handelen kan oproepen bij anderen. Dan wordt een duidelijk patroon zichtbaar: één leider samen met één volgeling levert meestal de beste resultaten op. Twee leiders zijn even ineffectief als twee kibbelende, met elkaar concurrerende koks, waarbij geen van tweeën het recept van de ander accepteert zodat ze uiteindelijk allebei zonder eten zitten; twee volgelingen leiden tot een nutteloos passieve (zij het misschien wat beschaafdere) situatie waarbij, opnieuw, niets van de grond komt. We maken ook een uitstapje naar de wereld van Charles Darwin, wiens inzichten in de effecten van de evolutie de grondslag vormen voor de evolutionaire leiderschapstheorie.

Als leiderschap slechts voor weinigen is weggelegd, dan is volgelingen de keus van velen, zoals we zullen zien in hoofdstuk 3. Veel onderzoek lijkt erop te wijzen dat 'volgen' de standaardinstelling is in onze hersenen (denk maar eens aan de laatste keer dat je een brandalarm hoorde; de kans is groot dat je beslissing om het te negeren of er juist op te reageren, was gebaseerd op wat je andere mensen zag doen). We zijn in feite zo geprogrammeerd dat we de massa volgen, wat ook een verklaring is voor het fenomeen Twitter, trends en het instorten van de aandelenmarkt. Dit 'to go with the flow'-instinct kan ons opbreken als die massa een straatbende, een sekte of een terroristische organisatie blijkt. We onderzoeken verschillende gradaties volgelingen, van de nonchalante omstander tot de suïcidale diehard; we zullen ook hun motivatie onderzoeken.

In hoofdstuk 4 maken we kennis met etnografen en antropologen die onderzoek hebben gedaan naar de nog bestaande gemeenschappen van jager-verzamelaars en naar die welke de afgelopen honderd

jaar hebben bestaan. Deze gemeenschappen vormen misschien wel ons accuraatste venster op hoe onze voorouders vroeger leefden. In dit hoofdstuk ontmoeten we de Grote Mannen, stamleden met bijzondere kwaliteiten die de daardoor verworven status als min of meer vanzelfsprekend accepteerden. We zetten de relatief platte organisatie van deze kleinschalige gemeenschappen af tegen de dominantiehiërarchieën van andere primaten. Ergens in de evolutie ontworstelden we ons aan de tirannieke erfenis van de primaten en werden we (tamelijk) democratische apen. We accepteerden een samenleving met leiders en volgers omdat een goed geleide samenleving duidelijke voordelen oplevert (zoals voedseloverschotten en winstgevende handel), maar we wilden niet gedomineerd worden. We introduceren de strategieën die onze voorouders gebruikten om al te overheersende leiders in te tomen, van roddelen tot moordaanslagen.

Deze grotendeels egalitaire benadering van het samenleven werkte, zoals uit hoofdstuk 5 blijkt, behoorlijk goed, tot ongeveer 13.000 jaar geleden, toen de landbouw zijn intrede deed en daarmee ook een leven van overvloed. Voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid raakten mensen gebonden aan hun land, zowel om het te bewerken als om de opbrengsten van hun werk veilig te stellen. Nomaden werden kolonisten en gemeenschappen werden zo groot dat ze ook niet-verwanten omvatten. Deze sociale samensmelting riep de behoefte op aan een wat formeler leiderschap. Nederzettingen stelden opperhoofden aan, wier nieuw verworven status om in grote mate macht uit te oefenen op het leven van hun ondergeschikten, een recept was voor corruptie en nepotisme. Met andere woorden, het agrarische leven van overvloed resulteerde in een rijke oogst aan slechte leiders, inclusief krijgsheren, despoten en tirannen.

Nadat we op deze manier als een wervelwind door de menselijke samenlevingen zijn gegaan die we tijdens onze evolutie hebben gekend, neemt hoofdstuk 6 ons weer mee terug naar de eenentwintigste eeuw, met de introductie van de mismatchhypothese.<sup>4</sup> Het basisprincipe daarbij is dat onze omgeving veel sneller is gemoderniseerd dan onze hersenen. Industrialisatie betekent dat we tegenwoordig werken in grote, anonieme bedrijven die op afstand worden geleid door zetbazen die alles voor het zeggen hebben. Vergelijk dat eens met de stam waarin mensen alleen leiders werden op het terrein waarop ze uitblonken, zo-

als jagen of land bebouwen, ten faveure van een groep waarin iedereen elkaar bij de voornaam kende. Deze stamhoofden werden gekozen door hun gelijken, niet door sollicitatiecommissies. Kan dat misschien de reden zijn dat veel van de bestuurders die van buitenaf in het bedrijf worden geplaatst, uiteindelijk mislukken?

We onderzoeken het feit dat kiezers vaak eigenschappen waaronder als lengte, lichaamsbouw, gezichtsstructuur, oratorische be- gaafdheid, en een Y-chromosoom. Vanuit politiek oogpunt bezien heeft dat weinig zin, want geen van deze eigenschappen (behalve dan welbespraaktheid, die samenhangt met intelligentie) is een garantie dat je ook een goed bestuurder bent. Het past echter keurig in wat we zouden mogen verwachten op grond van de evolutionaire leiderschapstheorie. We laten zien dat onze voorouderlijke voorkeur voor lange mannen met een vierkante kaak, die eruitzien als 'iemand van ons', vaak beter gekwalificeerde kandidaten uitsluit. We smachten ook naar persoonlijke informatie over onze potentiële leiders; aangezien cv's en aanbevelingsbrieven ontbraken, waren onze voorouders daarop aangewezen om de kwaliteit van hun potentiële leiders in te schatten.

Hoofdstuk 7 ten slotte, laat zien dat onze antieke hersenen eigenlijk probleemloos kunnen omgaan met de uit beton en glas opgetrokken kantoren van de multinationals. Sommige bedrijven volgen, onbewust, de roep van de savanne en herontdekken de kunst van het voorouderlijk leiderschap en volgelingen- schap. Hun CEO's, die we Natuurlijke Leiders noemen (een term die is gekozen om een managementstijl te benadrukken die is voortgekomen uit onze natuurlijke, evolutionaire geschiedenis, en om het contrast met Kunstmatige Leiders te versterken), zien erop toe dat de verschillende afdelingen niet te groot worden en laten het aan de werkvloer over om de managers te benoemen. Ze worden daarvoor beloond met tevredener personeel en hogere winsten. John Mackey, die in december 2009 terugtrad als CEO van het Whole Foods Market-imperium, kunnen we als zo'n natuurlijke leider beschouwen. We komen met een checklist van tien regels die worden gestaaft door de evolutionaire leiderschapstheorie.

We introduceren ook, in een appendix, een pakket leiderschapsrollen die mogelijk cruciaal zijn geweest voor het overleven van onze voorouders en waarvan wij stellen dat ze ook vandaag de dag nog hun waarde hebben. We hebben bovendien een vragenlijst bijgevoegd om

deze rollen te meten.<sup>5</sup> We zullen het plezier daarvan niet vergallen in deze proloog; we hopen dat je de vragenlijst invult en zo ontdekt wat jouw leiderschapstype is, en dat je misschien zelfs internet op gaat om deel uit te gaan maken van ons doorlopende onderzoeksproject.