

Inleiding

1429 was een dieptepunt in de Franse geschiedenis. Honderd jaar oorlog en de Zwarte Dood hadden een verwoestende werking gehad op het land. Het Franse leger had al tientallen jaren geen enkel noemenswaardig militair succes geboekt en de Engelsen bezetten geheel Noord-Frankrijk, inclusief Parijs. Dit was niet een ‘nette’ strijd tussen ingeblikte heren op hun paarden op een mooi zomers grasveld. De Engelsen gebruikten de strategie van de verschroeide aarde om de Fransen te onderwerpen. Dorpen werden geplunderd, verbrand en uitgemoord. De moraal van het Franse leger had in 1429 een dieptepunt bereikt en heel Frankrijk stond op het punt onder de voet gelopen te worden. Alleen een wonder kon het Franse rijk nog redden.

Dit wonder kwam in de vorm van een ongeletterd boerenmeisje van 17 jaren jong, Jeanne d’Arc. Jeanne was ervan overtuigd door God gezonden te zijn om Frankrijk van de Engelsen te bevrijden en wist de kroonprins van Frankrijk van haar goddelijke missie te overtuigen. In korte tijd slaagde zij erin de moraal van het leger te herstellen en leidde hen van de ene naar de andere militaire overwinning. Hoe kreeg een simpel boerenmeisje zonder enige militaire training dit voor elkaar? Mensen ervan overtuigen dat je door God gezonden bent om hen te redden, is op zich al knap (onze psychiatrische instellingen zitten vol met mensen die iets soortgelijks beweren), maar die belofte vervolgens ook waarmaken is wel heel bijzonder.

Jeanne is vaak neergezet als een religieuze fanaat die niet meer was dan een soort mascotte van het Franse leger. Moderne militaire historici schetsen echter een ander beeld. Door de verschillende kerkelijke rechtszaken rond haar persoon – was zij een ketter? – zijn er honderden gedetailleerde ooggetuigenverslagen van haar optreden. Het beeld dat hieruit naar voren komt, is dat van een charismatisch leider die door haar daden gezag wist af te dwingen bij leger en volk. Mogelijk werkte haar gebrek aan militaire training zelfs in haar voordeel. Ze werd niet beperkt door de traditionele methoden van oorlogsvoering en greep de kansen die ze zag. Uit getuigenverklaringen komt naar voren dat zelfs de meest geharde en ervaren commandanten respect hadden voor haar tactische en strategische inzicht. Ze was niet alleen een inspirator, maar ook een capabel leider. En wat ook niet onbelangrijk was: ze stond dicht bij de mensen die ze leidde. In tegenstelling tot de traditionele leiders was zij niet van adel. Net als de mannen die het bloederige werk uitvoerden, kwam zij uit het gewone volk. En zij stond ook letterlijk tussen de mannen als zij hun bloederige werk deden om hen met haar banier aan te moedigen.

Een van haar meest memorabele optredens was de bestorming van de vestingmuren van Les Tourelles in 1429. Jeanne nam haar banier, greep een ladder en riep de troepen op om haar naar boven te volgen. Zelf ging zij als eerste de ladder op. Een regen van allerhande projectielen daalde op haar neer. God had haar in elk geval niet onkwetsbaar gemaakt want kort na het begin van de strijd werd zij tussen nek en borst geraakt door een kruisboogpijl. Toen haar lichaam van het slagveld werd weggedragen, zakte de moed de Fransen weer in de schoenen. De kansen leken te keren voor de Engelsen. Jeanne liet het hier echter niet bij zitten. Ze trok eigenhandig de pijl uit haar lichaam en nam de leiding van de aanval weer over. De Engelsen werden verpletterd.

Militaire leiders als Jeanne zijn een dankbaar voorbeeld voor leiderschap omdat ze een centraal principe in leiderschap illustreren: het vermogen mensen te inspireren hen te volgen. De huurlingen van het

Franse leger hadden Jeanne ook in haar eentje de muur op kunnen laten klimmen. In plaats daarvan volgden ze haar, vrijwillig, door een regen van pijlen, stenen projectielen, en kokendhete olie. In tijden van oorlog betekent volgen vaak letterlijk je leven in handen van de leider leggen. Dit lijkt tegen alles in te gaan wat de biologie ons leert. Het menselijk brein is geëvolueerd om de eigen genen de volgende generatie in te helpen. Jouw lot in handen van een religieuze fanaat leggen is niet de beste manier om dat te doen. Dat iemand een groot leider wil worden is goed te verklaren vanuit de evolutie, want al die eer en glorie vertaalt zich meestal snel in meer invloed, rijkdom, en ook seks. Dat laatste geldt echter niet voor Jeanne want zij was een kerkelijk gecertificeerde maagd. Je leven in de waagschaal leggen ter meerdere eer en glorie van een leider lijkt echter tegennatuurlijk. Het grote mysterie van leiderschap is de vraag waarom mensen iemand vrijwillig volgen.

De kracht van leiders als Jeanne d'Arc wordt in de literatuur over leiderschap charisma genoemd, een magische eigenschap waardoor gewone stervelingen leiders als Jeanne d'Arc volgen. In de loop van dit boek zullen we echter zien dat er niets magisch aan dit charisma is. Jeanne d'Arc is gewoon een extreem voorbeeld van een principe dat we allemaal uit eigen ervaring kennen. Denk eens terug aan je middelbareschooljaren. Waarschijnlijk waren er bij jou ook leraren die geen enkele moeite hadden orde te houden in de klas. Bij ons waren dit vaak leraren Nederlands en geschiedenis. Je ging met plezier naar de les en haalde het niet in je hoofd rotzooi te trappen. De keuze om op te letten en te leren was geheel vrijwillig. Je deed het niet uit angst voor straf, maar omdat die docent gezag uitstraalde. Dit is wat Jeanne d'Arc en die leuke leraar geschiedenis, die in de les over haar leven vertelt, met elkaar gemeen hebben. Je volgt hun aanwijzingen uit eigen vrije keuze. Dit principe noemen we hier gezag. Wanneer een leider gezag heeft, wordt zijn leiderschap vrijwillig geaccepteerd en zetten mensen zich gemotiveerd voor hem of haar in.

Een minderheid van de leraren in het middelbaar onderwijs beschikte in onze tijd over dat gezag, en hetzelfde gebrek aan leiderschap vind je

terug in het bedrijfsleven en de politiek. Dat komt doordat leiderschap bij ons geformaliseerd is, wat wil zeggen dat er een formele afspraak is dat de een (de ondergeschikte) de opdrachten van de ander (de leidinggevende) uitvoert. Deze formele leider organiseert het werk voor je en beoordeelt je. Wil je prettig werken, je baan behouden en carrière maken – en wie wil niet ten minste één van die drie – dan is het beter voor je om de aanwijzingen en opdrachten van je leidinggevende op te volgen. Maar leiderschap op basis van gezag is iets fundamenteel anders dan op basis van macht.¹

Neem het voorbeeld van Rob, een leidinggevende bij de politie. Rob had besloten dat in de weekenddienst elke agent tien blaastests moest afnemen. Dit leek geen enkel punt voor de mannen en vrouwen van zijn team en elke ochtend rapporteerde iedereen meer dan tien blaastests. Rob vertrouwde het zaakje niet en gaf opdracht om 's ochtends na de dienst de mondstukjes van de gebruikte blaastests bij hem in te leveren. De blaastests die op dat moment gebruikt werden hadden een apart wegwerpmondstukje. De dienders namen hoogstens twee of drie blaastests af, maar het was geen enkel probleem voor hen om de overige mondstukjes uit de verpakking te halen en in te leveren. Na een aantal uiterst productieve nachten kreeg Rob echter toch weer argwaan en ging op onderzoek uit. Hij hield de mondstukjes tegen het licht en ontdekte dat slecht op een kleine minderheid van de mondstukjes speeksel zat. Hij confronteerde zijn dienders met dit feit en stuurde ze wederom de nacht in om het land veilig te maken en echte blaastests af te nemen. De mannen en vrouwen vonden al snel een oplossing voor hun nieuwe uitdaging: vanaf dat moment werd er in elk mondstukje gespuugd voordat het werd ingeleverd.

Uiteraard had Rob nog een stap verder kunnen gaan door met een DNA-test de eigenaar van het spuw te identificeren, maar het mag duidelijk zijn dat dit een doodlopende weg is. Het gedrag mag wat onvolwassen overkomen (het deed ons denken aan de middelbare school), maar ook dit is weer een patroon dat we regelmatig tegenkomen in organisaties. Wanneer een leider geen gezag heeft, zoeken ondergeschikten naar de meest efficiënte manier om aan de eisen en verwachtingen van de leidinggevende te voldoen of eronderuit te ko-

men. Efficiënt klinkt natuurlijk positief, maar in de praktijk komt dit vaak neer op wat we bij Rob zagen. Had Rob echter gezag gehad, dan lagen er elke ochtend geen tien, maar misschien wel twintig gebruikte tests (met uniek DNA). Gezag maakt je een stuk effectiever als leider. Met je formele aanstelling als manager, bestuurder of leidinggevende krijg je macht over anderen. Maar gezag krijg je er niet automatisch bij. Dat moet je verdienen. In dit boek beschrijven we je hoe je gezag kunt ontwikkelen en daarmee de invloed die je hebt over anderen. Het maakt daarbij niet uit of je leiding geeft aan tien of aan tienduizend mensen. Gezag (en het volgen van gezag) is een oerinstinct dat al duizenden jaren hetzelfde werkt. Voor we hierop ingaan moeten we eerst kijken waarom gezag juist nu zo belangrijk is.

Nieuwe leiders voor een nieuwe wereld

Het oude werken is voorbij, het gaat nu alleen nog over het nieuwe werken. Dat wordt weleens beweerd. Maar of er werkelijk zoveel verandert, is een punt van discussie. Soms lijkt het meer vorm dan inhoud. Met de opkomst van sociale media krijgt een baas als Rob bijvoorbeeld alleen maar meer mogelijkheden zijn mensen te controleren. Hij kan nu via Facebook zelfs zien wat ze in hun vrije tijd doen. Al menig onterechte ziekmelder is op deze wijze gepakt, omdat ze zo stom waren hun activiteiten van die dag op Facebook te zetten. Dat de aard van het werk verandert, staat echter wel vast. De moderne werknemer moet grote hoeveelheden informatie managen, zelf prioriteiten stellen en zelfstandig beslissingen nemen. Idealiter is hij of zij hoogopgeleid, denkt probleemoplossend en handelt proactief. Bij cultuur- en organisatieveranderingstrajecten duiken ook telkens dezelfde termen op, zoals innovatie, proactiviteit, ondernemerschap, ownership en klantfocus. ‘We zoeken betrokken medewerkers die verantwoordelijkheid nemen en een stapje verder denken en doen.’ Dit is niet het type gedrag dat door een controlerende leider als Rob wordt geïnspireerd. De ideale werknemer ervaart dit type controlerende leider eerder als een obstakel. Steeds vaker komt dan ook de vraag naar voren

of leidinggevend en überhaupt nog wel nodig zijn. Auteur en filosoof Ben Kuiken noemt in zijn boek *De laatste manager* managers zelfs een uitstervend ras. We zien ook steeds meer boeken over leiderloze revoluties en leiderloze organisaties. De ‘*wisdom of the crowds*’ vervangt de wijsheid van de leider.²

Gaan we naar een tijd zonder leiders? Dit is onwaarschijnlijk. Mensen volgen al honderdduizenden jaren leiders en dat doen ze niet voor niets. Groepen met leiders doen het beter dan groepen zonder leiders, een punt waar we in het volgende hoofdstuk dieper op in zullen gaan. Leiderschap heeft grote voordelen en zolang mensen samenwerken, zullen er leiders zijn. Maar leiderschap heeft ook vele gezichten. Het formele leiderschap dat we in moderne organisaties hebben, is daarbij een nieuwkomer in de evolutie van de mens.

De moderne mens, homo sapiens, loopt al zo’n 200.000 jaar over deze aarde en gedurende zo’n 95 procent daarvan deed hij dit als jager-verzamelaar. We weten veel over hoe deze mensen geleefd moeten hebben, deels vanuit archeologie, maar vooral door het bestuderen van nog levende jager-verzamelaarsgroepen als de Bosjesmannen, de Hadza, of de Yanomamo. Al meer dan honderd jaar bestuderen antropologen deze groepen over de gehele wereld en hier komt een duidelijk en consistent beeld uit naar voren. Jager-verzamelaars kennen geen formele hiërarchie en elke poging de baas te spelen wordt hard afgestraft door de groep. Iemand kan alleen leider zijn door anderen te inspireren hem of haar vrijwillig te volgen, bijvoorbeeld bij de jacht of bij een verhuizing naar een andere plek. Leiderschap op basis van gezag was bij onze voorouders de norm.

Leiderschap begon zo’n 10.000 jaar geleden te veranderen met de agrarische revolutie. Landbouw creëert overschotten en dit stelt mensen niet alleen in staat om in grotere gemeenschappen te leven, maar ook om persoonlijk bezit op te bouwen. Iemand die een stuk grond of vee heeft, kan andere mensen voor hem laten werken. Bezit geeft macht over hen die minder of niets hebben. Zo ontstonden gemeenschappen met allerlei rangen, standen en klassen. Voor het eerst konden mensen echt de baas gaan spelen over elkaar. Dit was de geboorte van formeel leiderschap en hiërarchie.

Er is veel veranderd in 10.000 jaar. Het werk van de gemiddelde burger is een stuk complexer geworden en in vele delen van de wereld is de persoonlijke vrijheid nu groter dan die vele duizenden jaren was. De moderne werknemer zit niet meer te wachten op een manager die hem vertelt wat hij moet doen en controleert of hij het wel doet. Hij weet prima wat hij moet doen en heeft er over het algemeen plezier in als hij het goed kan doen. Het is dan ook niet zozeer de leider die overbodig wordt, maar de formele leider. Leaders met gezag blijven altijd hun waarde behouden. Gezag gaat ook niet over macht en controle, maar over invloed en inspiratie. Na 10.000 jaar afwezigheid maakt gezag een comeback.

Het zal nog wel even duren voordat organisaties echt worden ingericht op natuurlijk (lees: gezaghebbend) leiderschap. De meeste lezers staan voor de uitdaging om in hun formele rol als leidinggevende hun gezag te ontwikkelen. Dit is een flinke uitdaging, want zoals we in de loop van dit boek zullen zien, is die formele rol een handicap. Maar het oppakken van deze uitdaging betaalt zich ruim terug. Gezag hebben maakt je niet alleen effectiever als leider. In de volgende hoofdstukken zullen we ook zien dat het je gezonder en gelukkiger maakt. Om deze uitdaging aan te gaan en de vruchten van gezag te plukken, moeten we op een andere manier naar leiderschap kijken. Een fundamenteel andere manier.

De evolutie van leiderschap

Gezag is geen onbekend fenomeen in de literatuur over leiderschap. Charismatisch leiderschap heeft bijvoorbeeld veel overlap met gezag. Andere moderne stromingen, zoals dienend leiderschap, situationeel leiderschap en coachend leiderschap, hebben ook allemaal een overlap met natuurlijk leiderschap. Het probleem met al deze theorieën is dat ze niet gebaseerd zijn op een onderliggend begrip van wat gezag is, hoe het is ontstaan en het zich ontwikkelt. Er zijn bijvoorbeeld veel beschrijvingen van wat charismatische leiders doen en onderzoek naar welke effecten charisma heeft op volgers. Maar daarmee weten we nog

niet wat de onderliggende mentale mechanismen zijn. Wat gaat er in het hoofd om van mensen waardoor ze door de ene persoon wel geïnspireerd raken, terwijl ze de andere negeren of zelfs tegenwerken? Hier geeft de huidige leiderschapsliteratuur geen antwoord op.

Het lijkt een puur academische vraag om de oorsprong van leiderschap en gezag te onderzoeken, maar dat is het niet. Laten we een wat negatief voorbeeld nemen om dit punt te illustreren: besmettelijke ziekten – de keuze voor dit onderwerp zal snel duidelijk worden. We kunnen allerlei ziekten tot in detail beschrijven, maar zonder een goed begrip van hoe ziekten ontstaan – zoals kennis over micro-organismen – kom je niet veel verder. Op het moment dat je weet hoe besmettelijke ziekten ontstaan, kun je met eenvoudige maatregelen veel ellende voorkomen, bijvoorbeeld door je handen te wassen. Pas toen wetenschappers ontdekten hoe infectieziekten ontstaan, konden echt grote stappen worden genomen in het bestrijden ervan. Er werden riolen gebouwd en vaccins ontwikkeld. Je kunt een ziekte in al zijn details en stadia beschrijven, maar pas wanneer je begrijpt hoe ze werkt, kun je effectief actie ondernemen. Zonder die kennis tast je in het duister.

Dit is niet anders voor leiderschap. We kunnen eindeloos veel feitjes verzamelen over leiders: grote leiders doen altijd dit of dat. Maar zolang we niet weten hoe gezag feitelijk werkt in het brein van de leider en volgers kun je niet effectief actie ondernemen om het te ontwikkelen. De psycholoog Kurt Lewin schreef in dit kader: er is niets zo praktisch als een goede theorie. Weten hoe het werkt is de basis voor effectieve actie. De sleutel tot dit diepere begrip van leiderschap komt vanuit een nieuwe stroming die een stille revolutie veroorzaakt in het denken over de menselijke psyche: de evolutionaire psychologie.³

De evolutionaire psychologie

De laatste decennia hebben ontwikkelingen in hersenonderzoek, genetica en gedragswetenschappen ons begrip van de menselijke geest drastisch veranderd. Drie zaken staan nu onomstotelijk vast:

1. Alle gedrag (inclusief denken, voelen en bewustzijn) is het product van het brein
2. Het brein is het product van biologische evolutie
3. Inzicht in onze evolutie geeft inzicht in ons gedrag

Lange tijd is gedacht dat ons brein een heel slimme biologische computer is die bij de geboorte met een schone harde schijf wordt opgeleverd. De enorme toename van kennis over het brein in de laatste twee decennia heeft dit idee naar het rijk der fabelen verwezen. Erfelijkheid en DNA spelen een centrale rol in de ontwikkeling en het functioneren van ons brein en zijn ook van invloed op hoe het brein leert. Ongeveer een derde van onze genen is actief in het brein en dit is het grootste percentage genen dat bij welk orgaan dan ook betrokken is. Onze genen zijn niet alleen betrokken in de bouw van het brein in de eerste twintig levensjaren, ook tijdens het lezen van deze zin schakelen er genen aan en uit in je brein. Deze genen beïnvloeden gedrag en doen dit op de manier waarop ze door evolutie zijn geprogrammeerd. Wil je gedrag dus echt begrijpen, dan moet je begrijpen hoe evolutie ons brein gevormd heeft. Dit is het uitgangspunt van de evolutionaire psychologie. De belangrijkste ontwikkelingen in de wetenschap van menselijk gedrag komen hier samen:

- Evolutiebiologie en genetica
- Gedragsethologie (de studie van diergedrag vanuit evolutionair perspectief)
- Primatologie (studie van de grote apen, waar wij toe behoren)
- Neurowetenschappen (studie van het brein)
- Cognitieve psychologie (studie van mentale processen bij de mens)
- Sociale psychologie (studie van sociaal gedrag)
- Ontwikkelingspsychologie (studie van de ontwikkeling van het brein en gedrag gedurende de levensloop)
- Antropologie (in het bijzonder de studie jager-verzamelaars)

De evolutionaire psychologie gaat ervan uit dat ons denken, voelen en doen het product zijn van aangeboren psychologische mechanismen.

De functie van deze mechanismen is de mens te helpen effectief om te gaan met uitdagingen die (direct of indirect) belangrijk zijn voor voortplanting en overleven. Aangeboren psychologische mechanismen vormen bijvoorbeeld de basis voor welk voedsel men lekker vindt, welke partner men aantrekkelijk vindt, maar ook welke leider men wil volgen. We noemen deze aangeboren psychologische mechanismen ook wel instinct, maar deze term heeft soms verkeerde associaties. Bij instinct denken mensen vaak aan primitieve driften, terwijl het hier juist gaat om subtiele mechanismen in waarneming en informatieverwerking. We definiëren instinct in dit boek als aangeboren psychologische mechanismen die op een veelal onbewuste manier ons waarnemen, denken, voelen en handelen beïnvloeden.

Ons instinct reageert automatisch, en dus onbewust, op typische kenmerken van een situatie – zoals: ben ik tussen vreemden of mensen die ik ken? – en vormt vervolgens even automatisch onze houding; afhankelijk van de situatie worden we bijvoorbeeld terughoudend of juist sociaal. Ons bewustzijn is de laatste die ingelicht wordt en vervolgens verzinnen we er een mooi verhaal bij. Onderzoek naar leiderschap van onszelf en vele andere wetenschappers wijst erop dat gezag op eenzelfde manier ontstaat en dat er dus aangeboren psychologische mechanismen zijn die ervoor zorgen dat Jeanne d’Arc en de geschiedenisleraar wel gezag hebben, maar Rob niet. Bewijzen hiervoor komen onder meer uit de gedragsethologie, primatologie, neurowetenschappen, cognitieve psychologie en antropologie van ‘primitieve’ volken. Wetenschappers leggen steeds meer bloot hoe dit leiderschapsinstinct werkt. In ons lab onderzoeken we bijvoorbeeld voor welk type informatie dit instinct gevoelig is en hoe dit het oordeel over een leider vormt. Inzicht in de werking van dit instinct is uiteraard belangrijk om te begrijpen hoe gezag ontstaat en hoe het ondermijnd wordt. Op basis van deze inzichten ontwikkelden wij de Evolutionaire Leiderschap Theorie (ELT).⁴

Evolutionaire Leiderschapstheorie

Wanneer je je verdiept in het onderwerp leiderschap, ontdek je al snel dat er een veelheid aan theorieën is. Een wetenschapper stelde ooit dat er waarschijnlijk net zoveel theorieën over leiderschap zijn als wetenschappers die leiderschap onderzoeken. Hebben we er nog een nodig? Nee, maar wat we wel nodig hebben is een meer fundamentele verklaring. Vergelijk het met de biologie voor Darwin. Biologen ontwikkelden zeer complexe classificatiesystemen waarin elk bekend dier op basis van zijn uiterlijke kenmerken een plaatsje had. Dieren met veren zaten in een groep, dieren met vinnen in een andere. Een walvis en een tonijn zaten in een groep, een koe en een paard in een andere. Met Darwins evolutieleer en later de genetica kwam echter het inzicht dat dieren niet allemaal in één keer op aarde zijn gezet (door bijvoorbeeld een alwetende en almachtige God), maar dat er een stamboom is waarin sommige dieren meer en andere dieren minder verwant zijn. Darwin legde het onderliggende mechanisme van de variatie in soorten bloot: natuurlijke selectie. Zo kwam men erachter dat de walvis niet met de tonijn in een groep zit, maar met de koe.

Theorieën over leiderschap bevinden zich in het stadium van de biologie van vóór Darwin: er zijn vele verschillende theorieën en beschrijvingen van leiderschap, maar er is geen onderliggend begrip. Alle theorieën hebben hun eigen terminologie en niet zelden geven ze tegenstrijdige verklaringen en adviezen. Net zoals de evolutietheorie orde schiep in de biologie, zo kan evolutionaire psychologie orde scheppen in het denken over leiderschap. De evolutionaire leiderschap theorie (ELT) beschrijft hoe leiderschap is geëvolueerd en hoe het brein reageert op zowel leiders als volgers. Dit is niet weer een nieuwe theorie naast die vele andere theorieën over leiderschap, maar een fundamentele beschrijving van wat leiderschap feitelijk is en hoe het werkt. Deze theorie vervangt niet andere theorieën, net zoals de theorie van Darwin niet alle kennis die op dat moment aanwezig was overbodig maakte. De evolutietheorie maakte het voor biologen mogelijk de bestaande kennis beter te plaatsen en interpreteren. Het zorgde voor een stap vooruit in de biologie.

ELT doet hetzelfde voor leiderschapstheorieën en wellicht ook voor de leiderschapspraktijk. Inzicht in het leiderschaps- en volgersinstinct maakt het mogelijk de veelheid van onderzoeksgegevens beter te plaatsen en te interpreteren. Het stelt ons in staat te begrijpen waarom het werkt en daardoor ook hoe we het beter kunnen doen.⁵

In dit boek passen we ELT toe op de uitdaging waar iedere leidinggevende, of aspirant-leider, voor staat: hoe ontwikkel ik gezag. Op basis van ELT komen we tot zeven principes die je helpen gezag te ontwikkelen en zo als leider invloedrijker en effectiever te worden. Deze zeven gezagsprincipes zijn gebaseerd op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek van onszelf en vele anderen, en bieden een solide basis voor je ontwikkeling als leidinggevende. Dat geldt voor leiderschap op de werkvloer, maar ook voor leiderschap bij de buurt- of sportvereniging en zelfs in de huiselijke omgeving. Met elke stap in je ontwikkeling zul je zien dat je als leider minder naar machtsmiddelen hoeft te grijpen om iets voor elkaar te krijgen. Mensen gaan je vanzelf volgen. De zeven principes zijn:

1. Ken je uitdaging – hoe krijg je gezag in moderne organisaties?
2. Vind je niche – doe waar je sterk in bent en ontwikkel je talent
3. Leef je in – begrijp wat er leeft bij ondergeschikten
4. Dien de groep – maak je eigenbelang ondergeschikt aan dat van de groep
5. Ken je moment – weet wanneer op te treden en wanneer niet
6. Gedraag je – wees altijd eerlijk en betrouwbaar
7. Ontwikkel je – blijf leren en jezelf verbeteren

Dit lijstje klinkt misschien niet als iets radicaal nieuws, waarschijnlijk ben je deze principes weleens tegengekomen in een training of boek. Wat wij hier bieden is een fundamenteeler begrip van deze principes. Per principe leggen we uit:

- Hoe het werkt en waarom het belangrijk is (de onderliggende mechanismen)
- Inzicht in hoe de moderne realiteit ons instinct op het verkeerde been zet (de handicap van formeel leiderschap)

- Hoe deze obstakels te omzeilen en je gezag te versterken (strategieën)

Het uitgangspunt van dit boek is hoe jij als leider in een moderne organisatie meer gezag kunt ontwikkelen. In elk hoofdstuk werken we een van deze principes verder uit. In het laatste hoofdstuk nemen we een iets ander perspectief. In moderne organisaties zijn er vaak meerdere lagen van leiderschap en als leider kun je ook acties ondernemen om natuurlijk leiderschap bij ondergeschikte leiders te stimuleren. In hoofdstuk negen leggen we uit wat je kunt doen om gezag op een meer natuurlijke wijze te laten ontstaan in jouw organisatie.

In elk hoofdstuk hebben we ook een moment van reflectie ingebouwd. Reflectie bestaat uit vragen om zelf over na te denken en vragenlijsten die je inzicht kunnen geven in jezelf of je situatie. De vragenlijsten die in de tekst zijn opgenomen zijn wetenschappelijk verantwoord maar wel beknopt. Zo kun je bijvoorbeeld je empathie testen en je drang naar macht en dominantie.

Via de website kun je de volledige vragenlijsten invullen. Je hebt dan direct alle vragenlijsten bij elkaar en je kunt deze als een bijlage bij het boek gebruiken. Om de vragenlijsten in te vullen ga je naar www.nimep.nl/gezag. Je vindt hier ook andere informatie zoals literatuurlijsten. De vragenlijsten zijn:

- De ULR (universal leadership requirements): belangrijkste voorwaarden voor gezag
- ULR feedback: de ULR door ondergeschikten laten invullen (wat betrouwbaarder informatie oplevert)
- De CALPI: leiderschapstypen
- MIL (mismatch in leadership): de mate waarin je organisatie de ontwikkeling van leiderschap stimuleert (of ondermijnt)

We willen je graag stimuleren de onlinevragenlijsten in te vullen. Dit geeft je een accurater beeld dan de vragenlijsten in de tekst. Daarbij

gebruiken we de gegevens voor wetenschappelijk onderzoek (onder meer het valideren van deze vragenlijsten en het toetsen van verschillende hypothesen uit de *ELT*). Dit onderzoek wordt uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Management en Evolutionaire Psychologie (het *NIMEP* – www.nimep.nl) in samenwerking met de Vrije Universiteit in Amsterdam. Het *NIMEP* is opgezet om de ontwikkeling van *ELT* te stimuleren en praktische toepassingen van *ELT* te ontwikkelen. Door de onlinevragenlijsten in te vullen help je jezelf én de wetenschap!