

rjnconsult

DE NATUURLIJKE LEIDER

LOUISE KRAAF

6 NOVEMBER 2014



Natuurlijke Leider

Een **Natuurlijke Leider** hanteert een leiderschapsstijl, die is voortgekomen uit onze natuurlijke evolutionaire geschiedenis

Dit is dus niet de **vanzelfsprekende** leider, zoals het woord ook uitgelegd kan worden.

Dit is ook geen omschrijving, zoals we dat doen bij termen als transformationeel leiderschap, dienend leiderschap etc. Het is een verklarende omschrijving, geen normatieve.

MARK VAN VUGT & ANJANA AHUJA

**De
natuurlijke
leider**

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

Over afzonnentjes, het glazen plafond, het volgenbrein, koeie,
charismatische en alienende leiders, en de overeenkomst tussen
starehoofd en manager

Wij zijn groepsdieren



Evolutieproces



De oorsprong van de mens is 2 miljoen jaar geleden..
Bijna 2 miljoen jaar bestaan wij uit groepen van max 150 personen, jagers & verzamelaars, met informele leiders op verschillende fronten (kracht, wijsheid, moed etc).

Pas 13000 jaar geleden komt hier verandering in door de landbouw: groepen vestigen zich, er komen doelen, die verder gaan dan de drie V's, er ontstaat taakdeling en machtstructuren en langzamerhand ontstaat er formeel leiderschap.

Als we die 2 miljoen jaar als een periode van 24 uur voorstellen, dan begint de opkomst van de landbouw om 23.59 uur.

Twée stellingen

Savannahypothese:

Onze hersenen zijn nog steeds geneigd om leiders te zoeken die fysieke en gedragsmatige eigenschappen vertonen, die onze voorouders op de savanne al waardeerden

Mismatchhypothese:

Onze omgeving is veel sneller gemoderniseerd dan onze hersenen

















Sterk in zijn presentatie, maar inhoudelijk te licht

Ontslag Eurlings KLM-topman wist als buitenstaander nimmer te overtuigen en leek als politicus gelukkiger.

Door onze redacteurs Mark Duursma en Mark Kranenburg
Amsterdam.

Amsterdam. Het speculeren is begonnen. Waarom heeft de raad van commissarissen van KLM topman Camiel Eurlings weggestuurd? Bij gebrek aan toelichting van KLM zoekt iedereen, binnen en buiten de blauwe familie, naar een verklaring.

16 okt 2014



Drie verklaringen ontslag Eurlings

Drie verklaringen zingen rond. **Eurlings was onzichtbaar als het echt ergens over ging, is een verwijt dat recentelijk steeds luider klonk.** Hij is goed in linten knippen en jeneverhuisjes onthullen, maar hield zich afzijdig na de ramp met de MH17 of tijdens de pilotenstaking. Hij kan mensen motiveren – de term people’s manager valt vaak – maar schiet inhoudelijk tekort. Zijn plaatsvervanger Elbers zou al een tijdje de feitelijke leiding in handen hebben, Eurlings fungeerde als boegbeeld naar buiten.

Verklaring nummer twee is een ander aspect van falend leiderschap. **Eurlings slaagt er onvoldoende in om de KLM-belangen te verdedigen, zowel binnen Air France-KLM als daarbuiten.** Al tien jaar vormen de twee oude, nationale maatschappijen een bedrijf, maar echt lekker loopt het nog steeds niet. Sluimerende anti-Franse sentimenten – die Fransen maken ons geld op – werden versterkt door de pilotenstaking. Eurlings zou zich te afhankelijk opstellen ten opzichte van Parijs. Dat Schiphol zich openstelt voor een forse uitbreiding van easyJet volgend jaar, en mogelijk voor Ryanair, getuigt volgens critici van te weinig machtsvertoon en zelfvertrouwen van KLM. Ook in Brussel bereikt KLM te weinig om door de staat gesteunde concurrentie uit het Midden-Oosten af te remmen.

En dat raakt aan de derde mogelijke verklaring voor Eurlings’ vertrek: **hij is geen KLM’er.** Dat ligt gevoelig in een bedrijf waar de leiding vanouds uit de eigen gelederen voortkomt. Bonden en personeel vrezden opvolger Elbers als harde onderhandelaar en saneerder, maar hij heeft het voordeel dat hij sinds 1992 bij KLM werkt. Eurlings kwam van buiten, en deed aandoenlijk opzichtig zijn best om bij de familie te mogen horen. Geen toespraak of het familiegevoel of zijn ‘blauwe hart’ kwamen voorbij. Tekenend was zijn recente speech bij de onthulling van het 95ste Delfts blauwe huisje. Geen woord over problemen, des te meer over de nieuwe commercial en het kippenvel dat hij daarvan kreeg.

Landbouw revolutie



Industriële Revolutie



7x macht versterken

- Wees corrupt & nepotisch (bevoordelen van familie)
- Wees genereus in het verschaffen van publieke goederen & diensten
- Bewaar de orde
- Maak politieke rivalen tot bondgenoten of elimineer ze
- Zoek een externe bedreiging
- Controleer de media
- Bedenk een ideologie die je verheven positie rechtvaardigt



Frans de Waal



Wederkerigheid & Empatie

Jim Collins: 'Er komt een moment in de geschiedenis van een organisatie of een bedrijf dat een CEO een keus moet maken: ofwel het beste doen voor het bedrijf of wel voor de eigen carrière gaan'

Zes rollen Natuurlijke leider

- A. **Krijger:** verdediger van de groep
(masculien, krachtig, competitief, dominant
ambitieuw, kil tov dissidenten, loyaal)

- B. **Scout:** zoeker naar nieuwe middelen en mogelijkheden
(masculien, taai, vasthoudend, intelligent,
ongeduldig, risico nemen, openstaan nieuwe
ervaringen, individualistisch)

- C. **Diplomaat:** natuurlijke affiniteit met verbinden met andere
groepen
(fysiek weinig imponerend, meer vrouwelijk
voorkomen, verbaal begaafd, tact & manipulatie,
charme, inschikkelijk, sociaal intelligent)

Zes rollen Natuurlijke leider

- D. Arbiter:** vreedstichter binnen de groep, bijhouden volgers, onderscheid vredeshandhavers en -stichters
(soms) fysiek indrukwekkend, zachte aanpak, niet agressief, feminien, emotioneel stabiel, verbaal sterk, empathie, rechtvaardig
- E. Manager:** efficiënt in toewijzen van middelen & bereiken resultaten
(saai, maar functioneel, plichtsgetrouw, geduldig, planmatig, democratisch, eerlijk)
- F. Leraar:** enthousiast en effectief in doorgeven van kennis aan groepsleden
(fysiek weinig imponerend, openlijk gedeelde ervaring, intellect, empathie, communicatie, charismatisch)

Welke rollen herkent u?

Krijger, scout, diplomaat, arbiter, manager, leraar



Kroes



Branson



Skinner



Rijkman Groenink



Merkel

Poetin

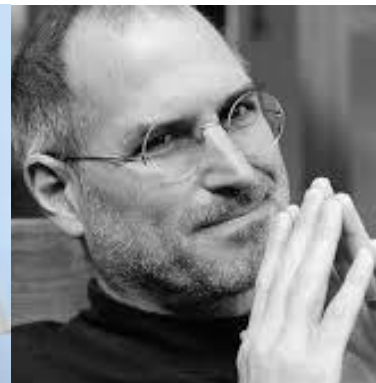
Thatcher

Corstens

Paus Franciscus

Jobs

v/d Ende



diplomaat

scout

manager

krijger

manager

Kroes

Branson

Skinner

Rijkman Groenink

Merkel

Poetin

Thatcher

Corstens

Paus Franciscus

Jobs

v/d Ende

krijger

krijger

arbiter

leraar

scout

leraar

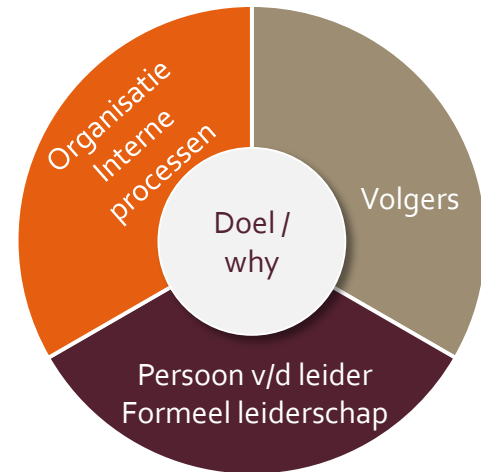
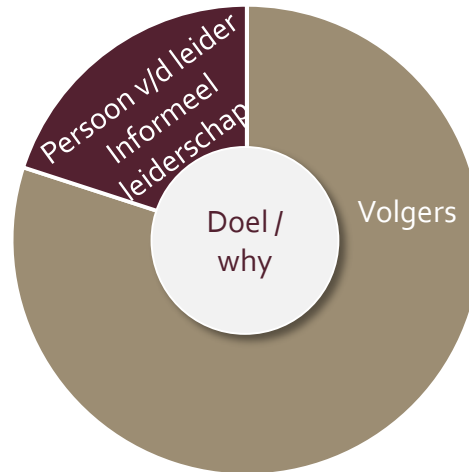
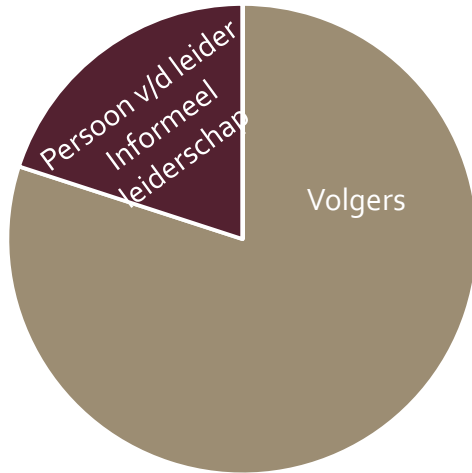
Natuurlijk leiderschap

Natuurlijk leiderschap gaat dus over het leiderschap dat de belangen van de groep dient. Het gaat dus over de combinatie van dominantie & gezag en wederkerigheid & empathie en het vermogen om te kunnen aanpassen aan de wijzigende omstandigheden en daarmee wijzigende belangen van de groep.

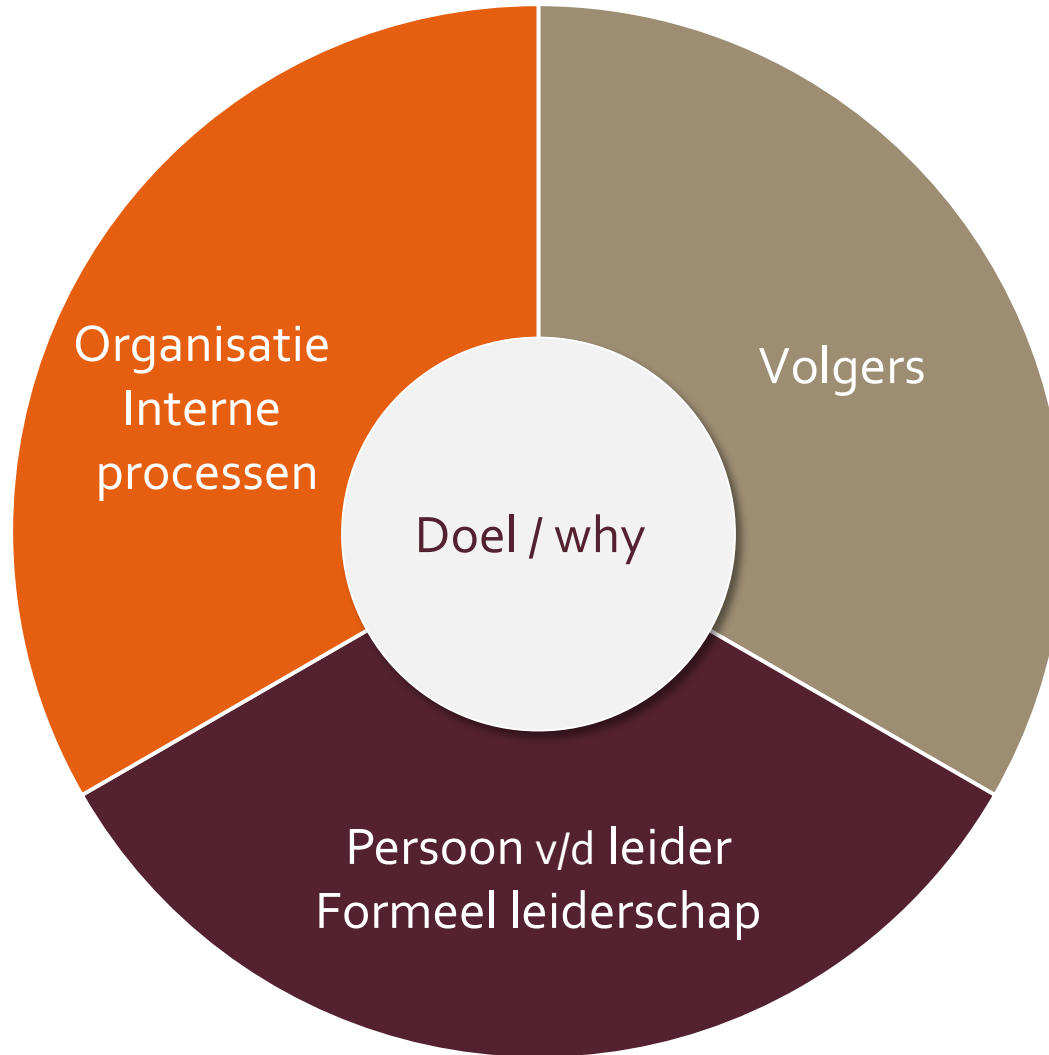
DIT IS NIET NIEUW

Maar het feit dat wij als mensen onvoldoende aangepast zijn aan de –vanuit evolutionair perspectief- razendsnelle veranderingen in de afgelopen honderden jaren, is hierbij een interessant extra gegeven.

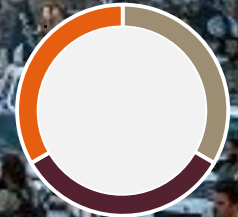
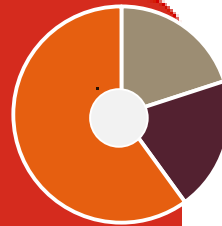
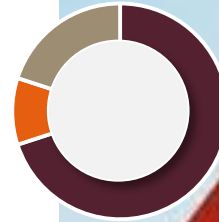
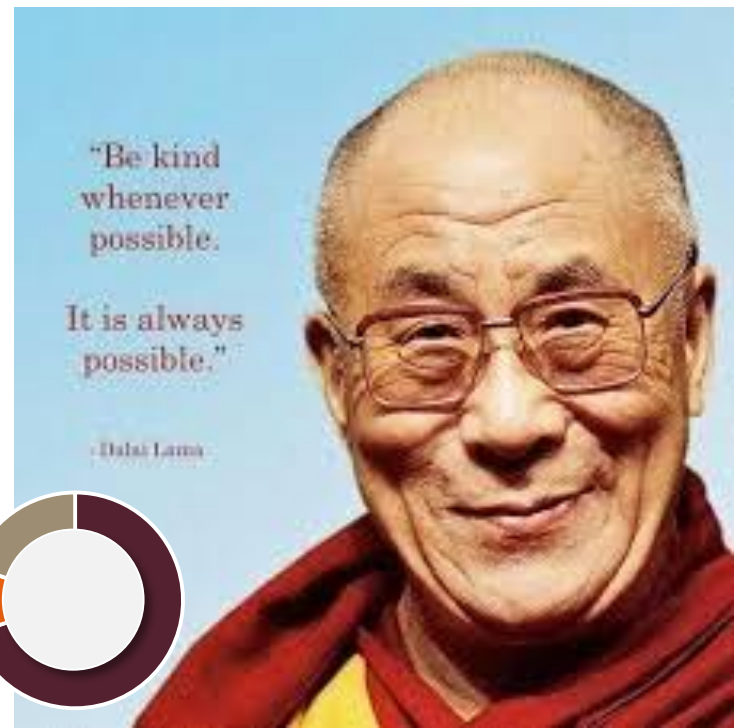
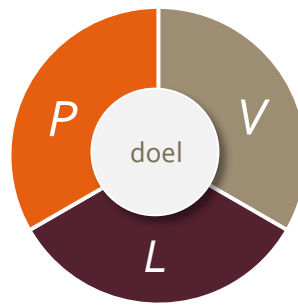
Impact van sturing in systeem



Impact van sturing in systeem



rijnconsult



Wat gebeurt er in uw organisatie?



Teken uw eigen cirkel en bespreek welke ontwikkelingen er hier in gaande zijn, wat betekent dat voor het leiderschap ?

Bespreek daarnaast of de leiderschapsrollen van natuurlijke leiders kunnen helpen om te kijken naar (veranderend) leiderschap in uw organisatie ?

Zes rollen Natuurlijke leider

Rol	Omschrijving
Krijger: <i>verdediger groep</i>	masculien, krachtig, competitief, dominant, ambitieus, kil tov dissidenten, loyaal)
Scout: <i>zoeker kansen</i>	masculien, taai, vasthoudend, intelligent, ongeduldig, risico nemen, openstaan nieuwe ervaringen, individualistisch
Diplomaat: <i>verbinder</i>	fysiek weinig imponerend, meer vrouwelijk voorkomen, verbaal begaafd, tact & manipulatie, charme, inschikkelijk, sociaal intelligent)
Arbiter: <i>vredestichter</i>	(soms) fysiek indrukwekkend, zachte aanpak, niet agressief, feminien, emotioneel stabiel, verbaal sterk, empathie, rechtvaardig
Manager: <i>middelen & resultaten</i>	saai, maar functioneel, plichtsgetrouw, geduldig, planmatig, democratisch, eerlijk
Leraar: <i>doorgeven kennis</i>	fysiek weinig imponerend, openlijk gedeelde ervaring, intellect, empathie, communicatie, charismatisch



Ergo

Ook vanuit evolutionair perspectief kent leiderschap de aspecten dominantie en impact enerzijds en wederkerigheid en empathie anderzijds.

De omstandigheden waarbinnen het leiderschap wordt uitgeoefend is in bijna 2 miljoen jaar nauwelijks veranderd, alleen in de afgelopen 13.000 jaar is er vooral door agrarische revolutie, ontwikkeling van krijgsmachten, de industriële revolutie ed véél veranderd; informeel leiderschap is formeel leiderschap geworden. Naast het belang van de groep (3 V's) zijn er andere expliciete doelen in het systeem bijgekomen, zoals winst of goede patiëntenzorg, maar ook de continuïteit en stabiliteit van de organisatie of de natie is een belangrijk aspect geworden.

Vanwege de mismatchhypothese kunnen wij de neiging hebben om leiderschapskenmerken uit de lange periode van jagers en verzamelaars over te waarderen en daarmee andere aspecten onder te waarderen.

De Natuurlijke leider (Van Vugt et al) kent 6 rollen: Krijger, Scout, Diplomaat, Arbitr, Manager & Leraar.

Discussie

In hoeverre kunnen deze inzichten bijdragen aan het nadenken over het leiderschap in uw organisatie ?

Moeten we de mismatch hypothese zo serieus nemen dat we onze interne processen, leiderschap en volgerschap daarop dienen aan te passen?

Is Vladimir Poetin –als krijger- (dus) een goede leider?