



VU University Amsterdam



Van Macht naar Gezag

De Evolutionaire Psychologie van Leiderschap



Prof. Mark Van Vugt

Department of Social and Organizational Psychology
VU University Amsterdam



vrije Universiteit amsterdam

Institute for Cognitive and Evolutionary Anthropology
University of Oxford
m.van.vugt@vu.nl



The screenshot shows the website for the Institute for Cognitive and Evolutionary Anthropology at the University of Oxford. The header includes the University of Oxford logo and the institute's name. Below the header is a navigation menu with links for 'LATEST', 'RESEARCH', 'PROSPECTIVE STUDENTS', 'PUBLICATIONS', and 'ABOUT US'. The main content area features a 'Welcome' section with a paragraph about the institute's focus on bridging social, cognitive, and biological anthropology. To the right, there is a 'Latest News' section with a date '3.05.2012' and a link to 'Part-time Research Assistant post in cognition and Shakespeare'. At the bottom, there is a small note about the institute's funding by the Wellcome Trust.



Macht of Gezag?



Macht: Volgen van iemand omdat het moet
(vanwege sancties, kans op promotie etc.)

→ Dominantie

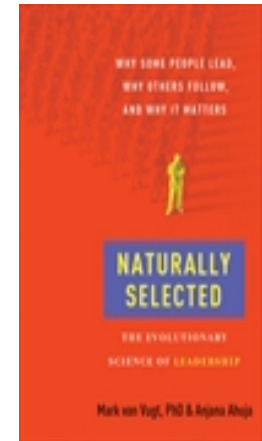
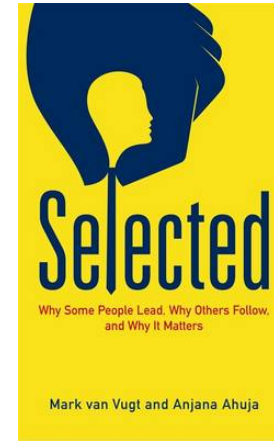
Gezag: Iemand volgen omdat je de persoon
vertrouwt (vanwege kennis, integriteit etc.)

→ Prestige



Relevante publicaties

- Ohlsen, G., van Zoest, W., van Vugt, M. (2013). Gender and facial dominance in gaze cuing. *Plos-One*
- **Van Vugt, M., & Wildschut, M. (2012). *Gezag: De wetenschap van macht, gezag, en leiderschap*. Bruna/Arbeiderspers.**
- Van Honk, J., Van Vugt, M. Et al., (2012). On the impact of testosterone on cooperation. *Nature*.
- Spisak, B. et al., (2012). Facing the situation. *Leadership Quarterly*.
- Van Vugt, M. & Ahuja. A. (2010). *Selected: Why some lead, why others follow, and why it matters*. London: Profile/New York: Harper Collins
- Gillet, J., Cartwright, E., Van Vugt, M. (2010). Selfish or servant leadership: Testing evolutionary predictions. *Personality and Individual Differences*
- King, A., Johnson, D., & Van Vugt, M (2009). The origins and evolution of leadership. *Current Biology*
- Van Vugt, M. (2009). Despotism, democracy and the evolutionary dynamics of leadership and followership. *American Psychologist*, 64, 54-56.
- Van Vugt, M. (2009). The male warrior hypothesis. *Annals of the New York Academy of Sciences*.
- Van Vugt, M. (2008). Follow me: The origins of leadership. *New Scientist*, 14 June, 2660
- Van Vugt, M., & Spisak, B. R. (2008). Sex differences in leadership emergence during competitions within and between groups. *Psychological Science*.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196.
- Wilson, D. S., Van Vugt, M., & O'Gorman, R. (2008). Multilevel selection theory and major evolutionary transitions: Implications for Psychological Science. *Current Directions in Psychological Science*.
- Van Vugt, M., Jepson, S., Hart, C., & De Cremer, D. (2004) Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 1-13.
- Van Vugt, M. and De Cremer, D. (1999). Leadership in social dilemmas: Social identification effects on collective actions in public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 587-599.
- **www.professormarkvanvugt.com**



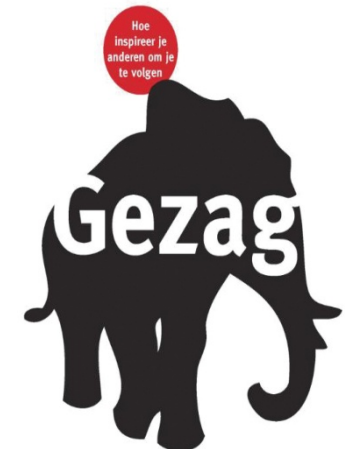
MARK VAN VUGT & ANJANA AHUJA

De natuurlijke leider
Waarom zijn sommige mensen leiders en andere mensen volgers?



Over alfmannetjes, het glazen plafond, lange en charismatische leiders en de overeenkomst tussen stamhoofd en manager

MARK VAN VUGT & MAX WILDSCHUT



De wetenschap van macht, gezag en leiderschap



Wat weten we over leiderschap?





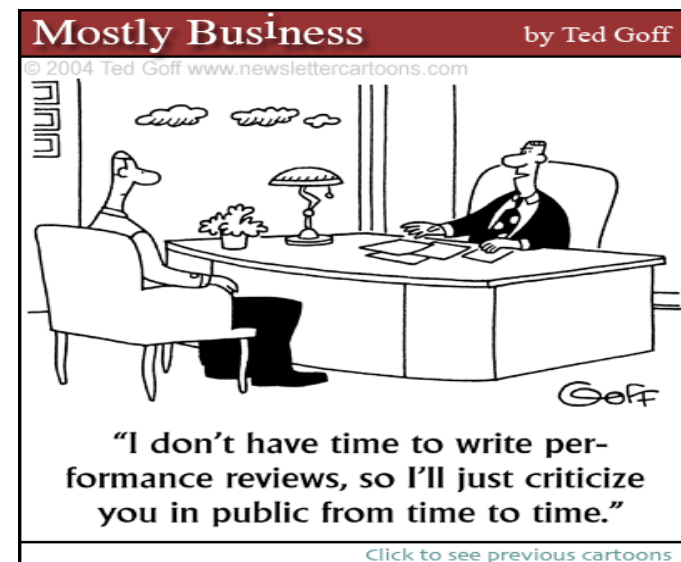
Leiderschap maakt het verschil!

- Leiderschap komt in alle samenlevingen voor
- Goed leiderschap redt levens , en levert geld op:
 - Amundsen vs. Scott
 - Costa Concordia-ramp
 - CEO is verantwoordelijkheid voor 14% van de variantie in bedrijfsrendement



Echter.....

- Slecht leiderschap komt dikwijls voor:
 - In de zakenwereld is de slaagkans van managers 50%
 - 2/3 van medewerkers noemt de baas belangrijkste stress-factor





Maar...wat weten we nog niet!

- Na miljoenen publicaties over leiderschap nog zoveel onbeantwoorde vragen:
 - *Waarom hebben lange mensen een leiderschapvoordeel?*
 - *Waarom corrumpeert macht?*
 - *Waarom worden goede voetballers vaak middelmatige trainers?*
 - *Waarom bestaan er diepe vooroordelen tegen vrouwelijke topmanagers?*
- **Ontbreekt aan integratie van inzichten over leiderschap uit:**
 - **psychologie, biologie, primatologie, neurowetenschappen, antropologie, sociologie en politieke wetenschappen.**

MARK VAN VUGT & ANJANA AHUJA

De natuurlijke leider
Waarom zijn sommige mensen leiders en andere mensen volgers?



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

MARK VAN VUGT & MAX WILDSCHUT



De wetenschap van macht, gezag en leiderschap

-“De eerste onder de volgers” – *Managementboek.nl*

-“De praktische lessen uit dit boek zijn het waard om serieus genomen te worden. Het boek benadert leiderschap eindelijk op wetenschappelijke wijze. Iets waar het dit belangrijke onderwerp lang aan ontbroken heeft”

---Nature

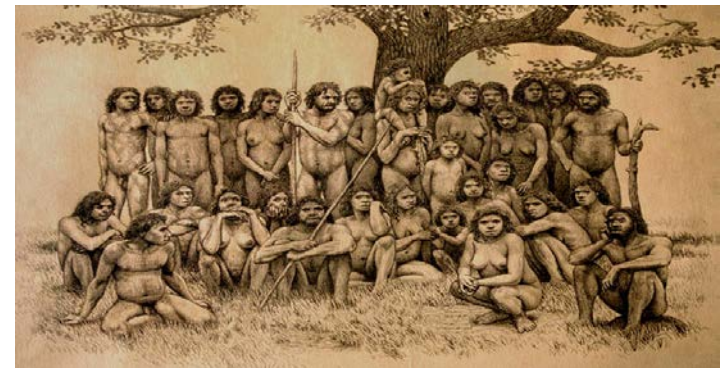
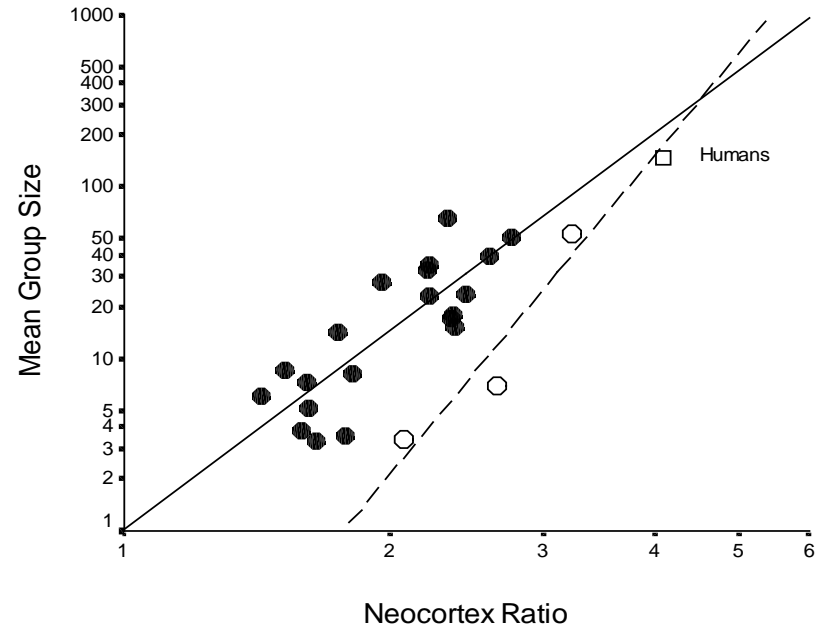


Evolutionaire Leiderschaps Theorie (ELT)



http://nl.wikipedia.org/wiki/Evolutionaire_leiderschap_theorie

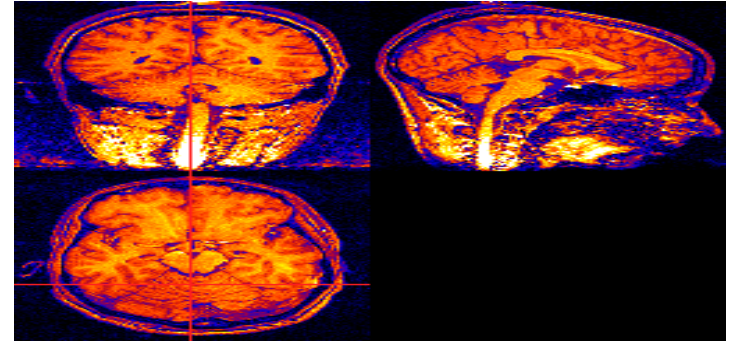
- De mens is een groepsdier (Darwin, 1859)
 - De sociale brein hypothese (Dunbar, 1993)
- Om te overleven moeten we ons gedrag coördineren met dat van anderen (sociale coördinatie)
- Leiderschap is een biologische adaptatie voor sociale coördinatie waarbij volgers (tijdelijk) de doelen van de leider overnemen.
- Toen de mens in steeds grotere groepen ging leven ontstond de behoefte aan “structurele” leiders
 - Gen-cultuur co-evolutie proces





Evolutionaire psychologie

- Ons brein is het product van evolutie door natuurlijke selectie
- Evolutionaire psychologie is op zoek naar de cognitieve mechanismen die onze voorouders in staat stelden om adaptieve problemen op te lossen.
- Deze mechanismen zijn opgeslagen in ons brein als heuristieken of “als-dan” beslisregels (Cosmides & Tooby, 1992): bijv.
 - *Als ik word aangevallen dan volg ik een fysiek sterker individu*
 - *Als ik onzeker ben dan volg ik iemand die meer weet*
- Deze mechanismen leiden tot adaptief gedrag in de voorouderlijke omgeving maar misschien niet in de huidige omgeving (Mismatch)
 - Pritmitieve angsten
 - Obesity
 - Milieuverontreiniging





Mythen en Waarheden over Leiderschap

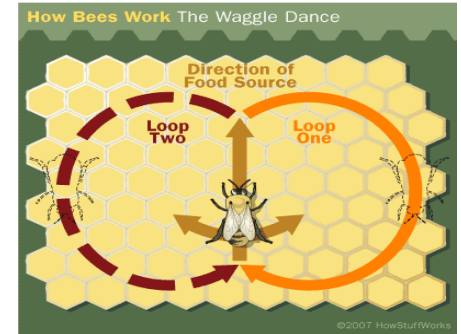
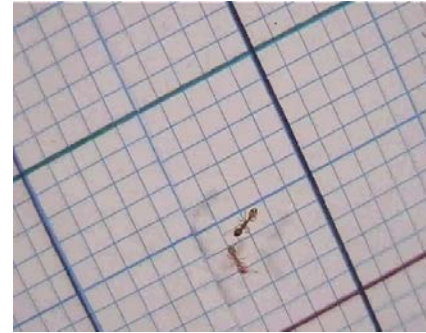
Stelling #1:
Leiderschap is Uniek Menselijk



Onwaar: Voor leiderschap heb je weinig hersenen nodig



- Leiderschap komt veelvuldig voor in het dierenrijk: bijv.
 - Scout leiders bij bijen
 - Leraren bij mieren
 - Brutale leiders bij guppie visjes
 - Kennis leiders bij olifanten
 - Krijgsleiders bij chimpanzees
- Welk dier neemt de leiding?
 - De meest hongerige
 - De meest dominante
 - De brutaalste
 - De meest ervarene





Wat voor type leider bent U?

- Hoe belangrijk vindt u het volgende?
(1 = zeer onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk)
 - Dat mijn team het beter doet dan andere
 - Dat mijn team extra middelen krijgt
 - Dat mijn team een goede reputatie heeft
 - Dat conflicten in mijn team worden opgelost
 - Dat mijn team haar taken goed uitvoert
 - Dat mijn teamleden goed worden getraind



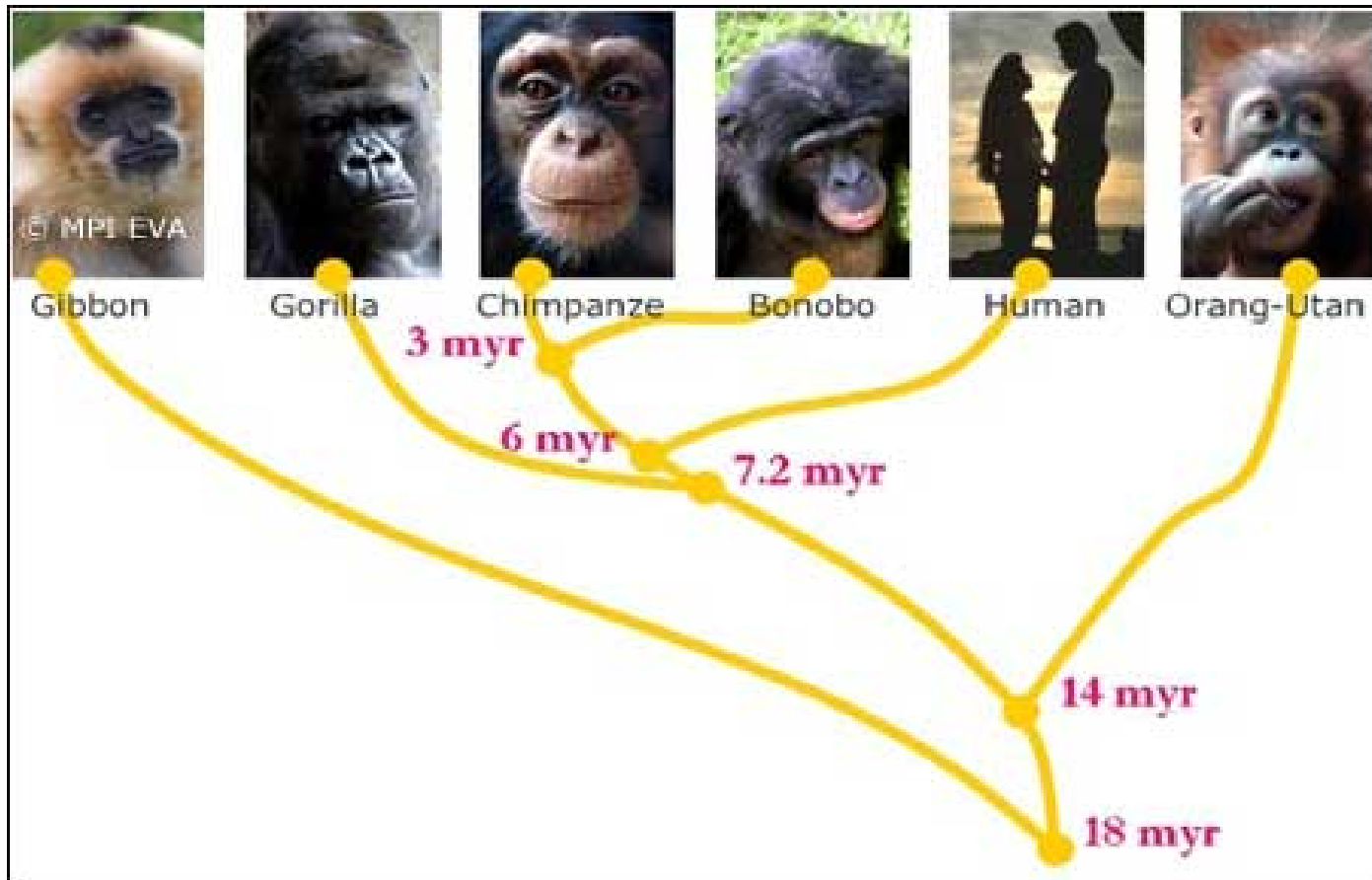
Wat voor type leider bent U?

vooruderlijke leidersrollen



- Hoe belangrijk vindt u het volgende?
(1 = zeer onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk)
 - Dat mijn team het beter doet dan andere (**krijger; Churchill, Van Gaal**)
 - Dat mijn team extra middelen krijgt (**scout; Ockels, Munsterman**)
 - Dat mijn team een goede reputatie heeft (**diplomaat; H. Clinton**)
 - Dat conflicten in mijn team worden opgelost (**arbiter; Luinge**)
 - Dat mijn team haar taken goed uitvoert (**manager; Balkenende**)
 - Dat mijn teamleden goed worden getraind (**leraar; Boer**)

2 Leiderschap \neq Dominantie





Waar: De alfa is geen natuurlijke leider!



[http://www.youtube.com/watch?v=dWMs6uf
axa4](http://www.youtube.com/watch?v=dWMs6ufaxa4)



Twoe verschillende vormen van invloed



Macht

- Gebaseerd op dominantie
- Eigen belang
- Despoot
- Dwang
- Competitie
- Masculien



Gezag

- Gebaseerd op prestige
- Belang voor groep
- Leider
- Vrijwillige volgers
- Samenwerking
- Meer divers (Feminien)



Van Macht naar Gezag

U heeft 10 Euro die U kunt verdelen tussen Uzelf en een andere persoon. Hoeveel geeft U aan de ander? (**dictator game**)

Of.....

De ander kan bepalen of hij/zij het aanbod accepteert. Zo niet dan krijgt geen van beide iets. Hoeveel geeft U de ander? (**ultimatum game**)

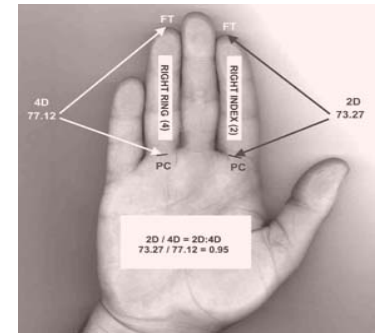
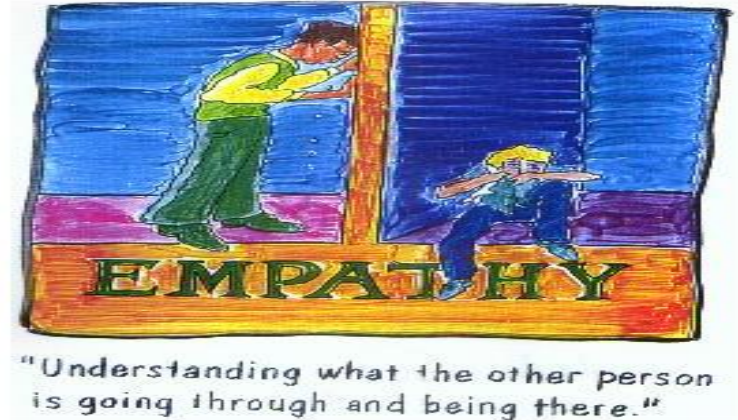
Leiderschap als onderhandeling



Voor deze taak krijgt U 10 Euro.
Dat bedrag kunt U verdelen
tussen Uzelf en een andere
persoon. De ander kan het
aanbod accepteren of
weigeren. Als de ander het
aanbod weigert dan krijgt geen
van beide iets.

1. Hoeveel Euro biedt U de ander
aan?

2. Wat is het laagste aanbod dat
U accepteert?



Voorouderlijke “prestige” indicatoren



#3 Macht corrumpeert

Denk aan een
gebeurtenis uit uw
leven waarin U zich
machtig voelde en U
de baas was over
anderen

of

....anderen macht over
U hadden.

Wilt U nu de letter “E” op
uw voorhoofd
tekenen?

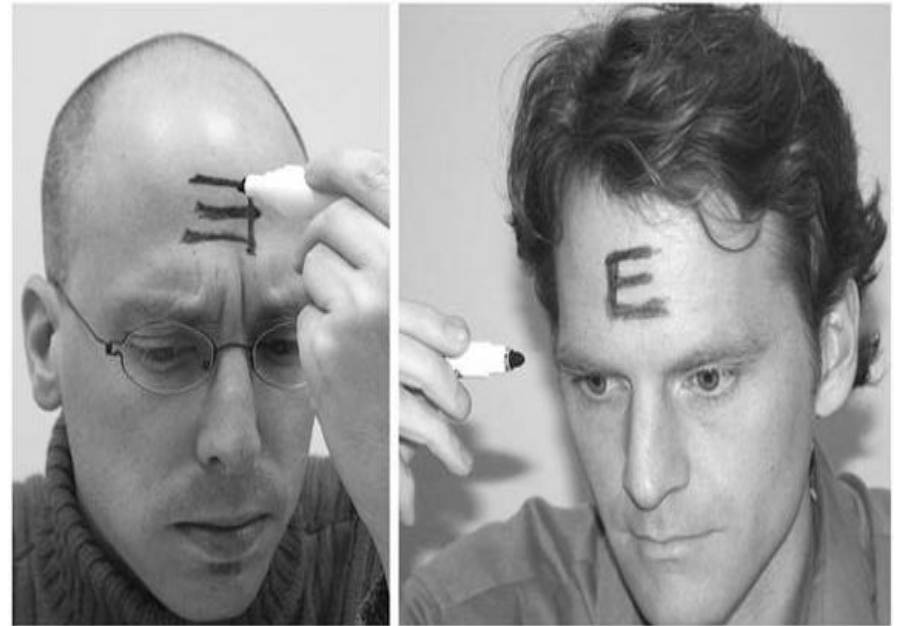


VU University Amsterdam



Ja...Macht vermindert empathie

Denk aan een
gebeurtenis uit uw
leven waarin U
zich machtig
voelde en de baas
was over anderen.



Foute "E":

Macht: 33%

Geen Macht: 12%



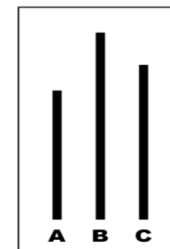
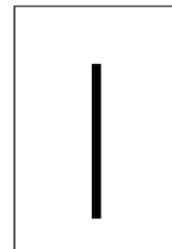
Stelling #4: Wij zijn geboren volgers



Waar: Volgen is adaptief

- Volgen gebeurt al snel:
 - 3 maanden oude kinderen volgen de oogbeweging van hun ouder
 - We zijn de enige diersoort die dingen aanwijst (net als sommige honden)
- Wat zijn de evolutionaire voordelen om te volgen?
 - zelf leider willen zijn
 - kennisoverdracht (cultuur)
 - bij groep willen horen

T





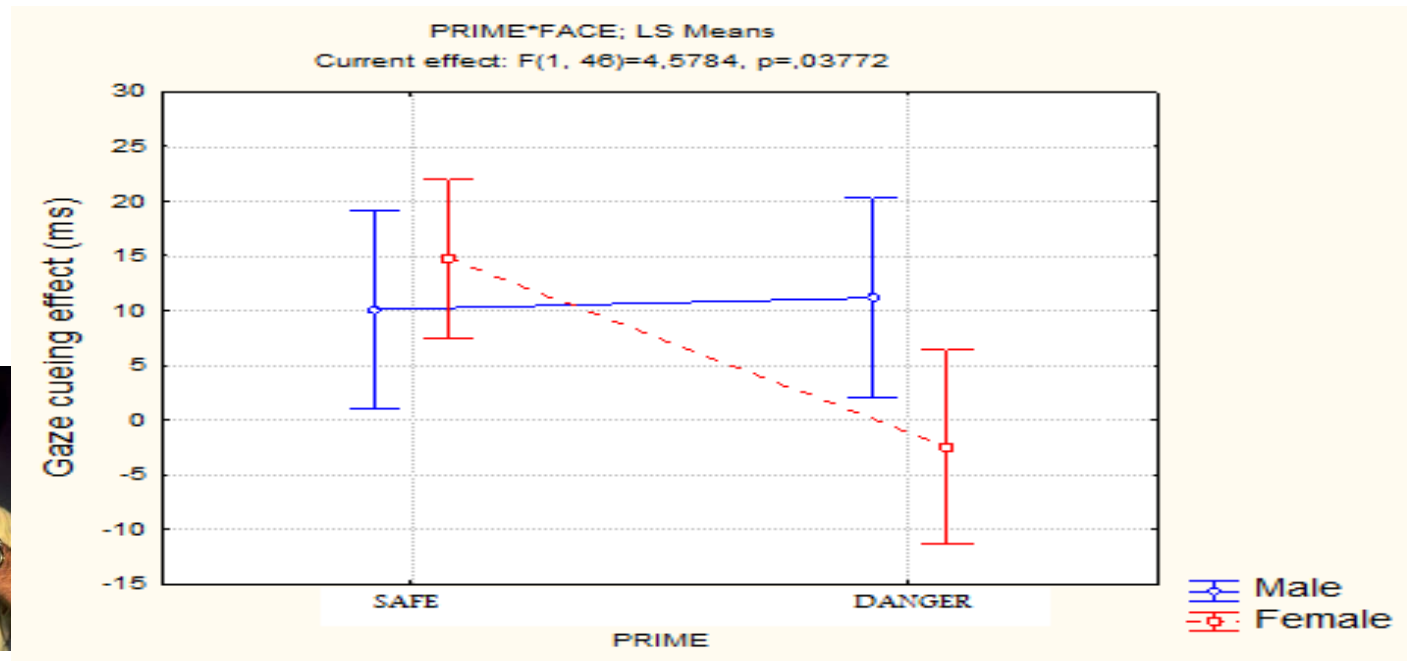
Bij gevaar volgen we automatisch het dominante mannengezicht (Ohlsen, van Zoest, Van Vugt, 2013)



T

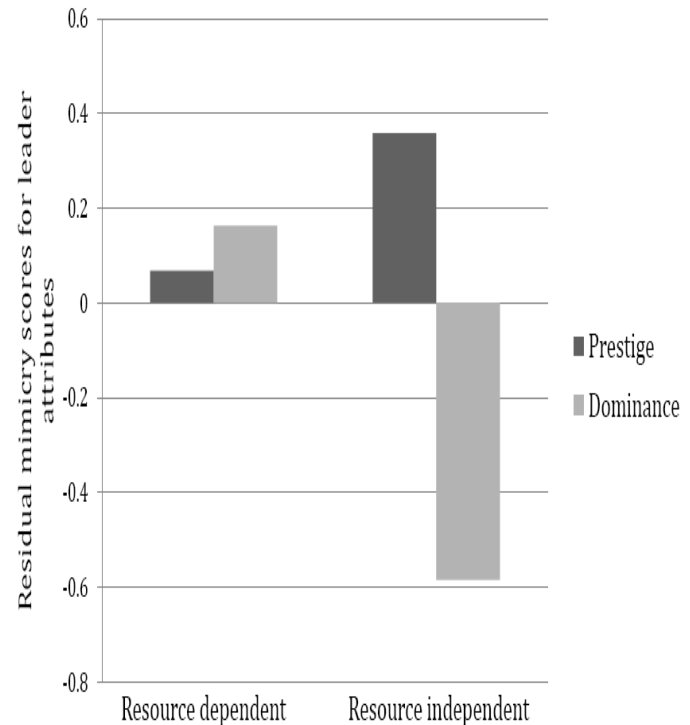


T





Automatisch volgen van de leider met gezag: Mimicry



- Dominantie: “Hij probeert zijn eigen zin door te drijven ongeacht wat medewerkers vinden” ($\alpha = .87$)
- Prestige: “Hij wordt bewonderd door zijn medewerkers” ($\alpha = .81$)

Ashton-James et al. (2013)



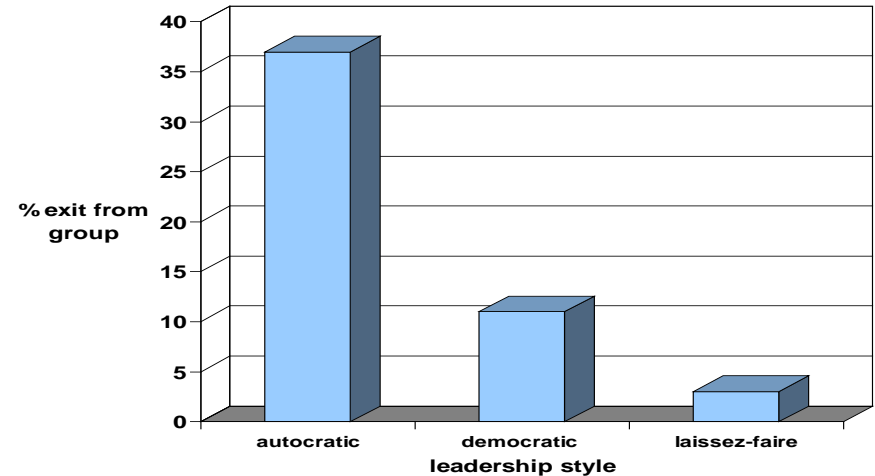
Stelling #5: Democratie zit in ons DNA



Waar: Wij zijn egalitaire apen



- Democractie is begonnen op de Afrikaanse savanne in egalitaire jager-verzamelaarsgroepen!
- STOPs (Strategies to Overcome the Powerful) om dominantie de kop in te drukken
 - Bekritisieren of belachelijk maken van leiders
 - Klokkenluiden en roddelen over leiders
 - Ongehoorzaamheid en rebellie
 - Vervanging van leiders
 - Doodslag (Steniging als STOP)

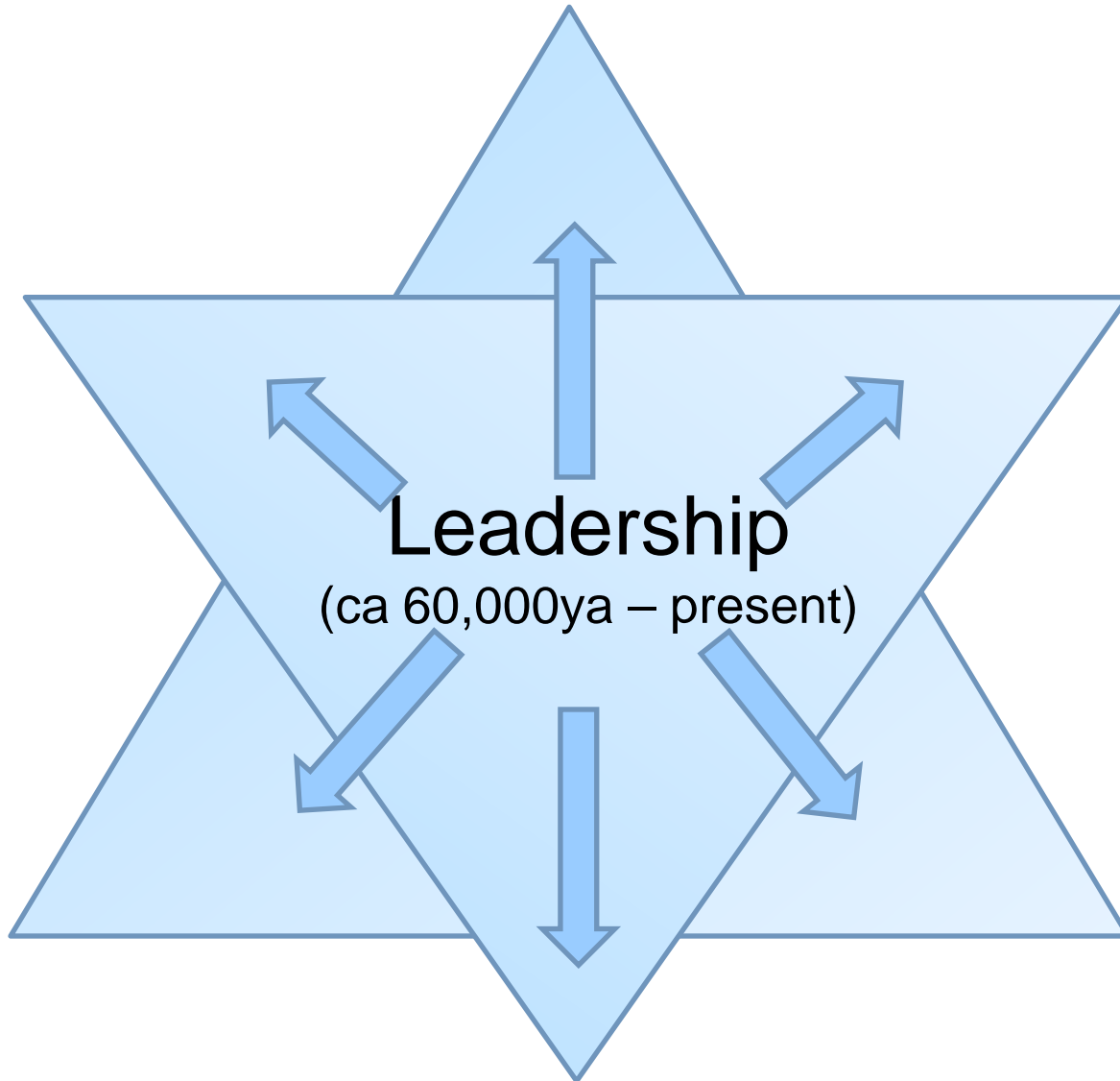




Classic Dominance Hierarchy (ca 18mya – 200,000ya)



Reversal of Dominance Hierarchy (ca 200,000ya-60,000ya)





Leiderschap bij !Kung San

“None is arrogant, overbearing, boastful or aloof. In !Kung terms these traits absolutely disqualify a person as a leader and may even engender stronger forms of ostracism. Another trait emphatically not found among traditional camp leaders is a desire for wealth or acquisitiveness.”

– Richard Lee

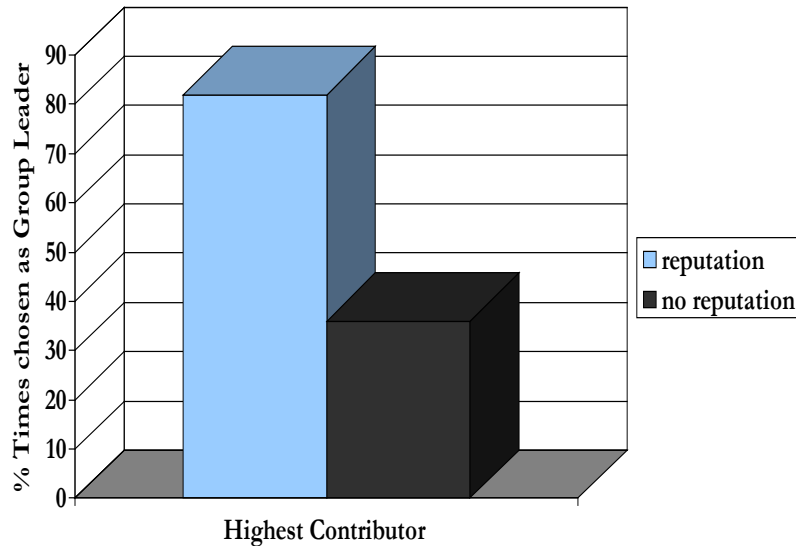
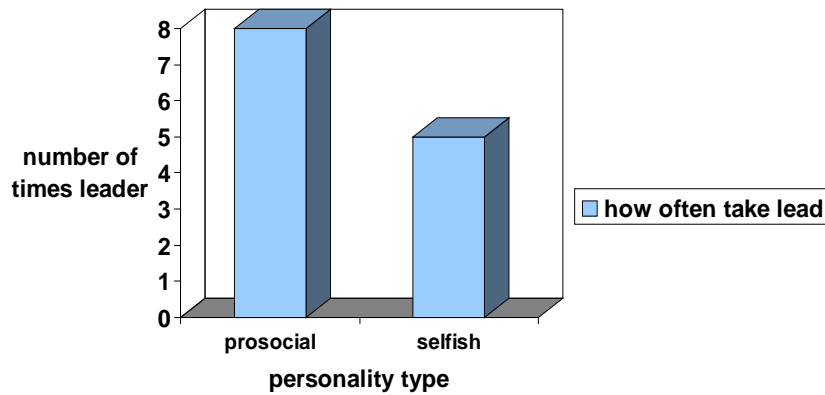




Stelling #5



Leiderschap is dienend bij mens en dier



Hardy & Van Vugt, 2006



© 2007 <http://philip.greenspun.com/copyright/>

Stelling #6: We kiezen vaak de verkeerde leiders op basis van oppervlakkige kenmerken



VU University Amsterdam



John Tall:
Name: John Lewis
Age: 44
Sex: Male
Height: 1.95 meters (6.4 feet)
Hobbies: Swimming, painting



John Small:
Name: John Lewis
Age: 44
Sex: Male
Height: 1.65 meters (5.4 feet)
Hobbies: Swimming, painting



Mary Tall:
Name: Mary Taylor
Age: 46
Sex: Female
Height: 1.85 meters (6 feet)
Hobbies: Reading, cycling



Mary Small:
Name: Mary Taylor
Age: 46
Sex: Female
Height: 1.55 meters (5 feet)
Hobbies: Reading, cycling



De mismatch hypothese van leiderschap



- Keuze voor leiders gebaseerd op voorouderlijke beslisregels
- Mismatch:
 - In de VS-presidentiele verkiezingen wint de langere kandidaat vaker (67%)
 - Lange mensen worden meer als leider gezien
 - Geldt meer voor mannen (Blaker et al., 2013)



John Tall:
Name: John Lewis
Age: 44
Sex: Male
Height: 1.95 meters (6.4 feet)
Hobbies: Swimming, painting



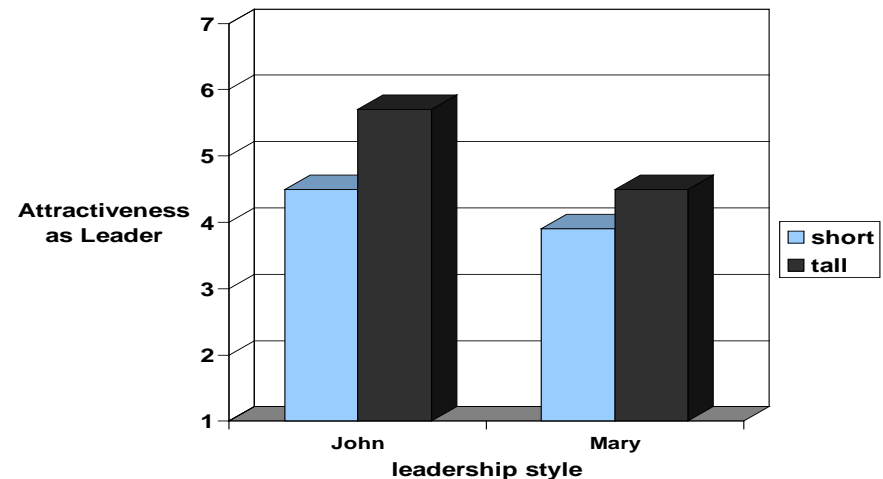
John Small:
Name: John Lewis
Age: 44
Sex: Male
Height: 1.65 meters (5.4 feet)
Hobbies: Swimming, painting



Mary Tall:
Name: Mary Taylor
Age: 40
Sex: Female
Height: 1.85 meters (6 feet)
Hobbies: Reading, cycling



Mary Small:
Name: Mary Taylor
Age: 40
Sex: Female
Height: 1.55 meters (5 feet)
Hobbies: Reading, cycling





Op wie stemt U?



- Op welke kandidaat zou U stemmen als president van het land:



A



B

Oorlog

Uw land Taminia is in oorlog met het buurland Robania. Het is een agressieve oorlog en uw land is niet bereid toe te geven.

Vrede

Uw land Taminia heeft een lange vreedzame relatie met het buurland Robania. Deze vreedzame alliantie moet worden bewaard.



Op wie stemt U?



- Op welke kandidaat zou U stemmen als president van het land:

Oorlog

Uw land Taminia is in oorlog met het buurland Robania. Het is een agressieve oorlog en uw land is niet bereid toe te geven.

Vrede

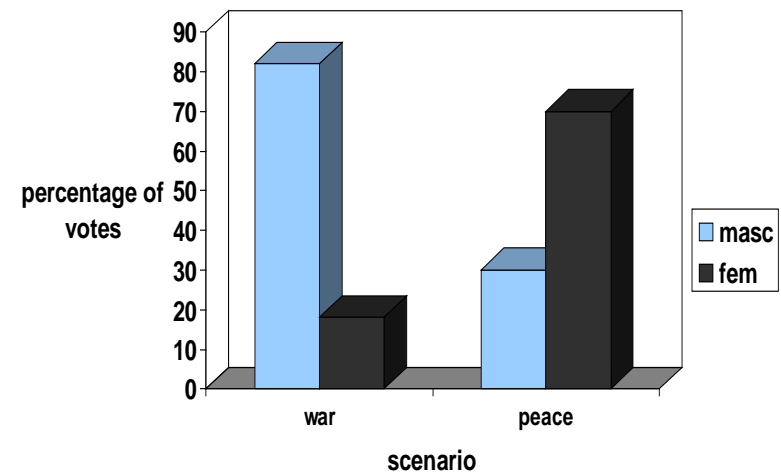
Uw land Taminia heeft een lange vreedzame relatie met het buurland Robania. Deze vreedzame alliantie moet worden bewaard.



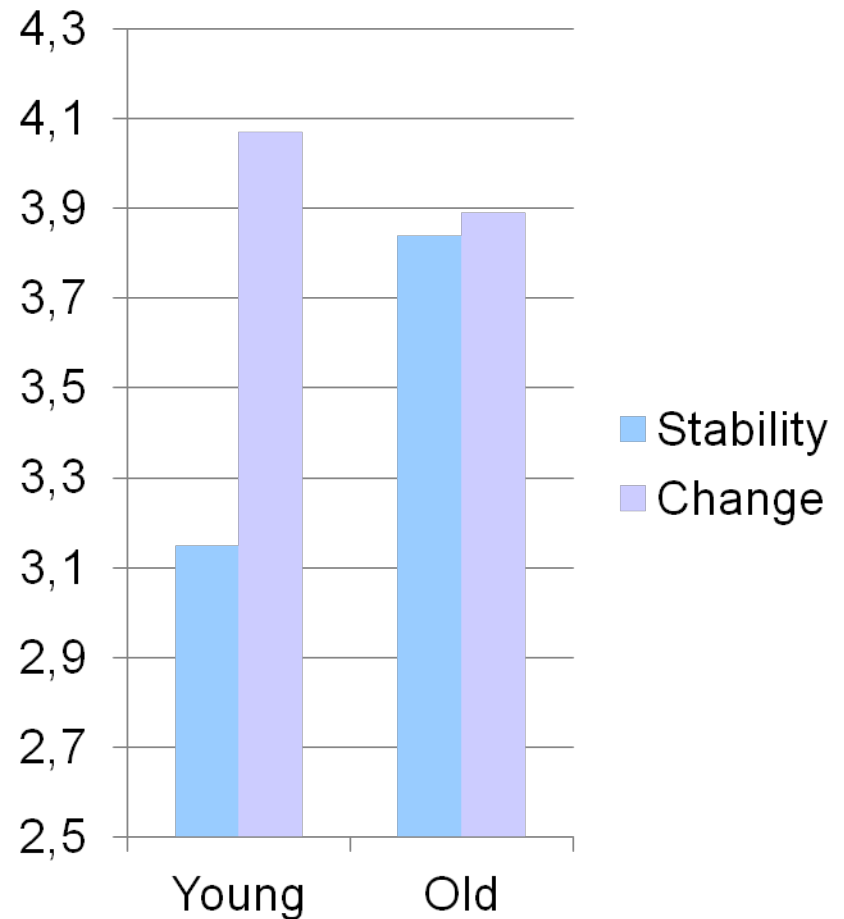
Masc



Fem



Gezag en leeftijd...maar bij verandering prefereren we jongere leiders





Lessen uit de ELT voor leiderschap en gezag



- **Ontwikkel je aanzien en gezag**
 - Zoek een niche om leiderschap uit te oefenen en wees integer
- **Houd het klein, informeel, en egalitair**
 - Maak leiderschap persoonlijk en vind nieuwe manieren volgers te binden (social media)
- **Let op de (loon) kloof:**
 - Gooi schoften eruit (bijvoorbeeld, narcisme, psychopathie, machiavellisme)
- **Voer gedistribueerd leiderschap in:**
 - Over krijger leiders, diplomaat leiders, scheidsrechter leiders, scout leiders, manager leiders, en leraar leiders als "natuurlijke" leider prototypes
- **Manage de managers:**
 - Beperk de macht van managers door middel van STOPs:, bijv. laat ondergeschikten hun managers beoordelen
- **Beoordeel leiders niet (alleen) op hun uiterlijk:**
 - Glazen plafond kan overblijfsel van onze evolutionaire geschiedenis zijn
 - Wees bewust van de invloed van mismatch cues (leeftijd, geslacht, lengte, aantrekkelijkheid, gezichtsdominantie)



VU University Amsterdam



Dank voor uw belangstelling!



Psychology Today

www.professormarkvanvugt.com

MARK VAN VUGT & MAX WILDSCHUT



Geïnteresseerd in deelname aan ons onderzoek?

m.van.vugt@vu.nl

De wetenschap van macht, gezag en leiderschap



VU University Amsterdam



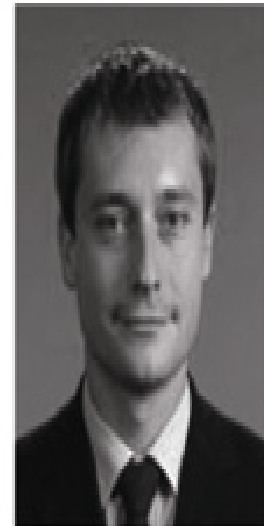


Imagine that you will now sail from Troy to Ithaca.
Who would you choose as the captain of your boat?

Circle your choice:



The person on the left



The person on the right



Stelling

Charismatisch leiderschap is een wetenschappelijk mysterie



The evolutionary puzzle of charismatic leadership

