

Checklist: Hebt u leiderschapsgenen?

Door: [Fred Akkerma](#),

12 juli 2010

Is leiderschap te ontwikkelen of ligt het vast in de genen? In de jaren zeventig en tachtig werd stellig gedacht dat talent volledig afhankelijk was van opvoeding, onderwijs en andere sociale factoren. Sinds we steeds meer weten over de werking van de hersenen en over genetica, lijkt leiderschap echter niet te zijn aangeleerd, maar aangeboren. Daarvoor bestaat inmiddels behoorlijk overtuigend bewijs. Inclusief de checklist "Ben ik een leider?".

Het meest overtuigende bewijs voor de "nature"-variant is afkomstig uit tweelingenonderzoek. Uit onderzoek onder onder (eeneiige) tweelingen kunnen namelijk biologische, psychologische en sociologische factoren worden uitgesloten (of vastgesteld) omdat beide 'helften' dezelfde genetische structuur hebben. De Amerikaanse hoogleraar Richard Arvey heeft nooit geloofd dat alleen opvoeding en omgevingsfactoren verantwoordelijk zijn voor iemands persoonlijke ontwikkeling. In 1989 onderzocht Arvey daarom of baantevredenheid is aangeboren. Hij onderzocht eeneiige tweelingen die apart van elkaar waren opgegroeid en vond dat er inderdaad een genetische component was.

Leiderschap

De volgende stap was leiderschap. Arvey vergeleek daarvoor 238 blanke eeneiige tweelingmannen en 188 twee-eiige tweelingmannen van rond de 36 jaar uit Minnesota en keek naar het aantal mannen op leidinggevende posities. Anders dan bij het baantevredenheidsonderzoek waren deze tweelingen wel samen opgegroeid. Toch kon Arvey de genetische component bepalen doordat beide groepen van elkaar verschillen. Eeneiige tweelingen hebben honderd procent hetzelfde genetische materiaal, twee-eiige gemiddeld vijftig procent.

Simpel gezegd komt het hierop neer dat als leiderschap puur wordt bepaald door omgevingsfactoren, beide groepen evenveel kans hebben om leiders voort te brengen. Als de eeneiige meer (of minder) leiders voortbrengen, kan dat worden toegeschreven aan genetische factoren. En dat bleek het geval. Zo waren er onder de eeneiige bijna eenderde meer mannen die manager waren of waren geweest en twee keer zoveel directeuren. Door de groepen te vergelijken, berekende Arvey dat leiderschap [voor grofweg dertig procent kan worden toegeschreven aan de genen](#).

Klassenoudste

Maar het zou ook meer kunnen zijn. Uit Brits onderzoek uit 2005 blijkt dat directeuren en leden van raden van bestuur vrijwel allemaal als kind al leiderschap hebben getoond. Voor het onderzoek werden 105 topmannen en -vrouwen ondervraagd. Negentig procent van hen hadden in hun schooltijd een taak had gehad zoals prefect, klassenoudste of leider van een sportteam. Veertig procent bleek zelfs drie van zulke baantjes te hebben gehad. Volgens de onderzoekers [zit leiderschap er van jongs af aan in en is het niet aan te leren](#). Hun onderzoek toont volgens hen aan dat succesvolle mensen hun positie vooral danken aan het feit dat ze weten waar ze goed in zijn, en dat zij het zelfvertrouwen en de vasthoudendheid hebben om hun ambities uit te voeren. Als de wil en het geloof in jezelf er zijn, dan is het leren van management skills een eitje, stellen zij.

Testosteron

Eén van de lichamelijke kenmerken die leiderschap voorspellen is [het gehalte aan testosteron in het lichaam](#). De Amerikaanse onderzoeker Allan Mazur vond een sterke correlatie tussen succes, leiderschap en testosteron. Die correlatie functioneert overigens in beide richtingen: meer succes leidt tot een hogere testosteronproductie en dat leidt weer tot meer succes. Dat kan overigens tevens de verklaring zijn dat er meer mannen aan de top staan dan vrouwen. Teveel testosteron kan ook en kan er toe leiden dat leiders hun [realiteitszin verliezen en niet langer met beide benen op de grond staan](#). Daarvan zou sprake kunnen zijn geweest bij bijvoorbeeld het [Enron-debâcle](#) of het bijna-faillissement van [Ahold](#). Beide bedrijven gingen het aanvankelijk door overtuigend leiderschap zeer voor de wind.

Hersenscan

Als leiderschap (deels) is aangeboren, dan kan dit grote consequenties hebben voor het werven, selecteren en ontwikkelen van toekomstige leiders. Moeten sollicitanten in de toekomst wangslijm afstaan voor een DNA-onderzoek? Ondenkbaar is het niet, al zal er nog heel wat ethisch water door de Rijn moeten stromen voor het zover is. Of toch niet? Volgens hoogleraar sales- en accountmanagement Willem Verbeke liggen sociale intelligentie, verkooptalent maar ook authentiek leiderschap in het brein gebakken en is het dus logisch dat gegeven te gebruiken om de juiste man op de juiste plaats te krijgen. Voorlopig nog op vrijwillige basis. Verbeke is mede-initiatiefnemer van een bedrijf dat mensen wil helpen bij hun loopbaan door middel van een fMRI-scan, een hersenscan. Maar dat is pas het begin. ["Binnen tien jaar wordt voor alle beroepen geselecteerd via fMRI."](#) denkt hij.

Nog afgezien van het feit of dit maatschappelijk wenselijk is, moet ook worden bedacht dat omgevingsfactoren nog altijd van groot belang zijn. [Veel leiderschapseigenschappen zijn gewoon aan te leren](#). Tweelingonderzoeker Arvey schat wel in dat mensen die een genetische aanleg hebben uiteindelijk betere leiders zijn.

Hebt u leiderschapsgenen?

Met al deze wetenschap, hoe bepaalt u nu of u de juiste leiderschapsgenen heeft? Of bent u misschien een self-made leider? Een korte checklist van vragen kan helpen:

1. Eigen historie

Was u altijd al een baasje? Was u een leider in de dop? Leidde u een voetbalteam of studentenvereniging, was u klassenhoofd?

2. Familiehistorie

Met het oog op de genetica: hoe zit het met uw voorvaderen. Waren zij goede managers of leiders? Het maakt niet uit of dat klein- of grootschalig was, het gaat vooral om de rol die zij vervulden. Ook de mate van vooruitgang die zij boekten in die rol is van belang (zie punt 4: ambitie).

3. Aangeleerde eigenschappen

Wat heeft u zichzelf aangeleerd? Kennis, communicatieve vaardigheden, openstaan voor ideeën en respectvol optreden zijn bijvoorbeeld eigenschappen die goed zijn aan te leren. Hoe beter u er in bent, hoe hoger uw leiderschapsgehalte.

4. Ambitie

Zowel "nature"- als "nurture"-adepten onderschrijven de stelling dat u de top alleen maar bereikt, als u maar wilt. Wilskracht of ambitie is daarom misschien wel de belangrijkste determinant om waar leiderschap te herkennen. Of dat nu is dankzij aangeboren talent of dankzij de hardnekkige wens om te leren. Bent u ambitieus genoeg?