

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Inleiding</b>	11
<b>1 Hiërarchie en dominantie</b>	17
1.1 Hiërarchie	18
1.2 Ik ben de baas	19
1.3 Goed of slecht	25
1.4 Wil je mijn vriendje zijn?	27
1.5 Wie gaat er mee eten?	38
<b>2 Stress</b>	43
2.1 Stress als biologisch verschijnsel	44
2.2 Sociaal leven als oorzaak van stress	53
<b>3 Veranderingen</b>	69
3.1 Veranderingen in het bedrijf	70
3.2 Samenstelling van de groep	71
3.3 Fusies	79
3.4 Cultuur	91
3.5 De werkplek	96
3.6 Goede slechte veranderingen	99
<b>4 Communicatie</b>	107
4.1 Wat is communicatie?	108
4.2 Miscommunicatie	121
<b>5 Lessen uit de dierentuin</b>	141
5.1 Apenstreken, veranderingen en trends	141
5.2 Survival of the fittest	144
5.3 Best practices	150

Nawoord	163
Conclusie	167
Boekenlijst	169

# Voorwoord

Bij aanvang van mijn studie biologie werd mij een aantal gereedschappen overhandigd: een loep, een microscoop, tekenspullen en een snijset. De eerste drie waren bedoeld om – in combinatie met de juiste vaardigheden – nauwkeurig te observeren en alles vast te leggen. De snijset bestond uit pincetten, scalpel en schaarmpjes en was bedoeld als hulpmiddel om te kunnen doordringen tot de kleinste details van plant en dier.

Later in de opleiding bleek de snijset tot mijn eigen verwondering en afschuw een waardevol instrument tijdens het bestuderen van sociaal gedrag. Door middel van schaarmpjes bewerkten we de geslachtsorganen van krekels zodat we het paringsgedrag konden manipuleren.

Na mijn afstuderen heb ik voor en met verschillende organisaties gewerkt en wat mij steeds meer is gaan opvallen, is dat veel leidinggevenden en medewerkers een snijset in hun bagage hebben.

Velen proberen gedrag in organisaties te beïnvloeden, niet door het wegnippen van organen, maar door het ingrijpen op dagelijkse gebeurtenissen. Wat echter ontbreekt in de bagage zijn de loep, de microscoop en het tekengerei. Er wordt niet of nauwelijks goed geobserveerd in organisaties. We veranderen dingen maar nemen niet de tijd om te kijken wat er gebeurt of wat de effecten zijn.

Toen ik tijdens een managementopleiding bemerkte dat alle aandacht uitging naar de wijze waarop we kunnen snijden en knippen, besloot ik mijn aandacht te verleggen naar het observeren van gedrag en het begrijpen ervan. Voor het objectief observeren had ik de vaardigheden in huis: ik was immers geschoold in het hanteren van observatieapparatuur. Lastiger was het begrijpen van wat ik zag. Door het gedrag dat bij apen is beschreven te vergelijken met het gedrag dat ik observeerde, kon ik gedrag en opeenvolgende gedragingen begrijpen.

Dit boek is een weerslag van het onderzoek dat ik heb uitge-

Help, mijn baas is een aap!

voerd. Het is mijn interpretatie van datgene wat ik heb gezien en nog dagelijks in bedrijven zie. Ik hoop hiermee managers een extra stuk gereedschap te geven waarmee ze leren kijken naar gedrag en zich realiseren wat het belang hiervan is. Ik hoop dat de lezer gaat begrijpen wat er in organisaties gebeurt.

Het uitvoeren van onderzoek naast een baan kost veel tijd. Ik heb het geluk gehad dat ik van mijn vrouw de tijd en de ruimte heb gekregen om na werktijd in de bibliotheek te gaan zitten of met fototoestel en verrekijker naar de dierentuin te gaan. Daniëlle bedankt.

Daarnaast ben ik mijn (oud-)collega's erg dankbaar dat ze mijn notitieboekje negeerden en gewild of ongewild studieobject waren. Maar het meest dankbaar ben ik ze voor het plezier dat ik in mijn werk had en voor de inspirerende discussies.

Na het onderzoek komt de fase van schrijven en daarin ben ik in het bijzonder Alike dankbaar voor haar opmerkingen bij het allereerste manuscript en Bert voor het corrigeren van het laatste.

### Na tien jaar apenstreken

Niet lang na het verschijnen van de eerste druk van dit boek begon ik workshops en trainingen in Apenheul te geven. Het doel was om de kennis uit het boek in de praktijk te laten zien en de lessen die ik geleerd had te vertalen naar organisaties. Uiteindelijk betekende dit dat ik jaarlijks tientallen bedrijven voor kortere of langere tijd kon observeren.

Destijds kon ik niet vermoeden dat het boek ruim tien jaar lang ongewijzigd herdrukt zou worden. Natuurlijk vroeg ik me af wat mijn ervaringen met organisaties in de dierentuin me hebben opgeleverd. Was het tijd voor hernieuwde inzichten? Kwam ik erachter dat managementgedrag is gewijzigd? Bij het kritisch nalezen kwam ik tot het inzicht dat er weinig veranderd is aan ons gedrag. Ik vond geen aanleiding om iets te wijzigen of inzichten terug te nemen.

Toch heb ik nu een extra hoofdstuk toegevoegd. Ik heb in die tien jaar ontzettend veel geleerd over apen, mensen en managers. En laten we reëel zijn, in die tijd is er wél veel veranderd in de maatschappij

en in organisaties. Wie had een zo ingrijpende crisis zien aankomen, of de politieke instabiliteit waar we mee te maken hebben? Wie had verwacht dat we 24 uur per dag mobiel online zouden zijn en wie had kunnen inschatten dat het voor een organisatie belangrijk is om een sociale-mediabeleid te hebben? Kortom, er is in de wereld om ons heen voldoende gebeurd om je af te vragen wat de invloed ervan is op organisatiegedrag, op de manier waarop we met elkaar omgaan in een organisatie. Daar zal een deel van het toegevoegde hoofdstuk over gaan.

Daarnaast zijn mijn inzichten verrijkt door persoonlijke ervaring. Toen ik het boek afrondde, was mijn praktijkkennis voornamelijk gebaseerd op de jaren dat ik bij een verzekeraar had gewerkt. In de afgelopen jaren heb ik honderden organisaties gezien. Bij sommige mocht ik uitgebreid in de keuken kijken, bij andere werd de deur maar even op een kier gezet. Maar altijd had ik mijn notitieboekje bij de hand om datgene wat ik zag op te schrijven. Wat ik zag, was verrassend, schrikbarend, grappig, beeldbevestigend, maar vooral boeiend.

Maar niet alleen de kennis van mensen is toegenomen, ook die van apen. Terwijl deelnemers in cursussen de apen observeren, observeer ik zowel de mensen als de apen. Ik zie hoe ze op elkaar reageren, ik ontdek waar hun gedrag voorspelbaar is. Ik weet meer over apen dan tien jaar geleden, niet alleen door de duizenden uren die ik heb kunnen doorbrengen aan de rand van hun verblijf, maar ook door onderzoek en door gesprekken met diervverzorgers, onderzoekers en collega's.

De grote vraag is misschien wel of we als bazen en medewerkers verder van de apen af zijn komen te staan. Hebben we in de afgelopen tien jaar iets meer van ons oergedrag achter ons gelaten? Daar kan ik alvast antwoord op geven: nee! We laten ons nu meer dan ooit door onze oerdriften leiden. Ik schrik er soms van hoeveel apenstreken ik nog op de werkvloer tegenkom. Voorafgaand aan een training of een lezing spreek ik vaak managers die mij ervan proberen te overtuigen dat hun organisatie uniek is, met bijzondere kenmerken en speciale mensen. Helaas constateer ik echter telkens weer dat geen enkele organisatie uniek is; het blijven allemaal apenrotsen met voorspelbare problemen en uitdagingen. De sociale conflicten en uit-

Help, mijn baas is een aap!

dagingen en de manier waarop sociale relaties worden aangegaan zijn vergelijkbaar.

In die trainingen gebruik ik vaak een model waarin ik uitleg dat ons gedrag wordt ondersteund door drie pilaren: natuur, cultuur en persoonlijkheid. Natuur is dat wat aangeboren in ons zit, cultuur vertegenwoordigt wat we leren en delen met een groep, en persoonlijkheid is de unieke combinatie van geleerde en geërfde gewoontes. Hoe groot de bijdrage is van elke pilaar varieert van mens tot mens, maar de natuur is altijd zo sterk aanwezig dat in elke situatie waar mensen iets gezamenlijk moeten realiseren een aantal voorspelbare gedragingen optreedt.

Er is dus in essentie weinig veranderd – maar in het nieuwe hoofdstuk zal ik de nieuwe inzichten en ervaringen met jou delen en geef ik handvatten om deze inzichten in de praktijk toe te passen.

*Patrick van Veen, voorjaar 2016*

# Inleiding

Sinds de publicatie van Darwins *Origin of Species* ruim honderdvijftig jaar geleden zijn de meeste mensen vertrouwd geraakt met het idee dat we onze voorouders delen met de apen. Desondanks gebruiken we de kennis die de laatste decennia is vergaard over het gedrag van apen slechts minimaal om iets te begrijpen van ons eigen complexe gedrag.

In bedrijfssituaties zijn we gedwongen samen te werken met anderen, om zo als groep zorg te dragen voor een inkomen. Binnen deze groep ontstaan echter regelmatig problemen waar ons gedrag aan ten grondslag ligt. Als we deze problemen willen oplossen, zullen we het gedrag en het ontstaan ervan moeten begrijpen. Door gebruik te maken van de reeds bestaande kennis van het gedrag bij andere apen, geef ik in dit boek inzicht in de wijze waarop herkenbaar gedrag ontstaat en wat de effecten daarvan op de groep zijn.

## Zin van dit boek

Dit boek is geschreven voor mensen werkzaam in een bedrijf: leidinggevenden en ondergeschikten. Dit boek is er voor iedereen die binnen zijn of haar organisatie te maken heeft met problemen: van de kleine dagelijkse op de afdeling tot de grote bedrijfsbedreigende.

Het doel is de lezer ervan bewust te maken dat elk individu in een bedrijf deel uitmaakt van een sociale groep. Binnen deze groep heeft elk individu weer zijn eigen rol en taken. Voor directeuren en managers is het een van de taken om te begrijpen welke rol elk individu heeft: niet alleen als werknemer, maar vooral ook als sociaal dier.

Omdat het gedrag dat wij vertonen in die sociale groep, die we een bedrijf noemen, voor een groot deel wordt gestuurd door onze genen,

Help, mijn baas is een aap!

kunnen problemen niet altijd automatisch vanuit een bedrijfsmatig oogpunt worden verklaard en opgelost. Er moet dus regelmatig een verschuiving optreden van bedrijfsmatig naar gedragsmatig denken.

Het doel van het boek is geslaagd als je als lezer geprikkeld wordt om de oorzaken van problemen en de gevolgen te herkennen vanuit deze nieuwe invalshoek.

Na lezing van het boek zul je niet meteen vanuit een nieuwe revolutionaire invalshoek de problemen in je organisatie bekijken en daarbij kant-en-klare oplossingen bedenken. Daarvoor is meer nodig, onder andere het trainen van je eigen waarnemingsvermogen en het leren interpreteren van nieuwe situaties.

Toch zul je na het lezen anders naar je collega's en jezelf kijken. Je zult het beschreven gedrag herkennen en in een ander kader plaatsen. Je zult verwonderd zijn over de voorspelbaarheid van het gedrag dat collega's vertonen in een aantal situaties.

De vraag is wat het begrijpen en herkennen van situaties bijdraagt aan het oplossen van problemen in je organisatie?

Ten eerste leer je onderscheid te maken tussen problemen die daadwerkelijk bedrijfsmatige oorzaken hebben en problemen die worden veroorzaakt door het 'dierzijn' van de mens. De eerste groep problemen kan een gevolg zijn van bijvoorbeeld externe factoren zoals een veranderende markt of toenemende concurrentie. Deze moeten worden aangepakt op de traditionele wijze. De tweede groep problemen is een gevolg van menselijk gedrag, bijvoorbeeld de strijd tussen managers. Hierbij kan inzicht in het gedrag ertoe bijdragen dat dit probleem wordt opgelost voordat het de kans krijgt de gehele organisatie te ondermijnen.

Als voorbeeld:

*In veel bedrijven is een veelvuldig gehoord probleem dat de top van het bedrijf niet communiceert met de werkvloer. Als je dit probleem wilt aanpakken, is het van wezenlijk belang dat je weet of deze communicatie inderdaad ontbreekt; dat er dus geen directe verbinding mogelijk is (bijvoorbeeld door verschillende vestigingslocaties of doordat er geen rechtstreek-*



*se overlegstructuur is). Dit is een bedrijfsmatig probleem en vraagt om een andere oplossing dan in de situatie dat de communicatie bewust wordt verstoord door tussenliggende hiërarchische niveaus, omdat mensen daar een persoonlijk belang bij hebben. Hierbij is er een duidelijk gedragsmatig probleem.*

Ten tweede geeft dit boek aanwijzingen om bepaald gedrag te herkennen als graadmeter van de haalbaarheid en slagingskans van bijvoorbeeld doorgevoerde veranderingen. Als het gedrag van mensen in een bedrijf verandert, betekent dit dat zij reageren op bepaalde signalen of gebeurtenissen. Gedrag geeft een duidelijke indicatie dat medewerkers niet kunnen of willen meegaan in bijvoorbeeld veranderingen. Daarbij kan onder andere de snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd bepalend zijn of specifiek gedrag optreedt.

Als voorbeeld:

*Als werknemers het bedrijf verlaten, betekent dit dat ze afscheid moeten nemen van een groep waarin ze een sociale positie hebben verworven en bekend zijn met de gebruiken. In het nieuwe bedrijf zal men flink moeten investeren om zich aan te passen en een positie te veroveren. Deze investering is dusdanig groot dat slechts weinig werknemers de stap zullen maken. Als er een groot verloop in een bedrijf is, betekent dit dat het voor die werknemers lonend is energie te investeren in een nieuwe baan. Als ze blijven, kosten stress en onvrede te veel energie. Ook al is het bedrijf blij met een natuurlijke afslanking, het vertrek van werknemers is een typerend gedrag dat een goede indicatie voor een bedrijf kan zijn dat er sociale en/of bedrijfsmatige problemen zijn.*

## **Blok 1 Waarom is mijn baas een aap?**

Genetisch onderzoek heeft aangetoond dat 98 procent van onze genen identiek is aan die van chimpansees. Dit is meer dan genoeg reden om het sociale gedrag van onze baas en onszelf te vergelijken met het sociale gedrag van chimpansees. Desondanks kunnen die twee procenten afwijking een groot verschil opleveren in ons gedrag. Daarnaast kunnen afwijkende omgevingsfactoren ertoe bijdragen dat wij ander sociaal gedrag vertonen dan onze mede-mensapen.

De belangrijkste redenen om apen te bestuderen voor een beter begrip van ons eigen gedrag, worden gevormd door een aantal eigenschappen die alle apen (inclusief wijzelf) gemeenschappelijk hebben. Deze eigenschappen dragen ertoe bij dat het sociale gedrag en de wijze waarop we op onze omgeving reageren, complexer is dan het gedrag van welke andere zoogdieren ook.

Ten eerste zijn apen in staat tot complex leren. Hiermee hangt samen de zeer lange kinderperiode (vele jaren) die we bij alle mensapen terugzien. Als kind leert men van de ouder talloze praktische vaardigheden, bijvoorbeeld over voedsel en het leven in het woud met alle gevaren. Apen leren vijandige dieren herkennen; menskinderen leren hoe de straat over te steken.

Beide leren ze achterdochtig te zijn voor vreemde mannen.

Daarnaast leert een kind sociale vaardigheden, deels door spel en deels als getuige van het gedrag dat volwassenen vertonen. Maar niet alleen als kind, ook als volwassene blijven we een groot leervermogen behouden.

Ten tweede zijn apen in staat om effecten van gedrag van tevoren in te schatten. Daarbij houden we rekening met bijvoorbeeld de status van anderen. Een chimpansee die na een gevecht tussen twee individuen de verliezer of de winnaar vlooit, weet wat de consequentie is van zijn keuze. Bij het verdelen van voedsel zal een chimpansee rekening houden met de voordelen die hij in de toekomst kan verwachten. De sociale voordelen die dit vermogen biedt, worden extra vergroot bij mensapen doordat ze een zelfbewustzijn hebben. Praktisch wordt dit aangetoond doordat ze zichzelf kunnen herkennen in een spiegel, maar dit betekent ook dat ze zichzelf bewust zijn van hun plek in de groep en de sociale positie van anderen.