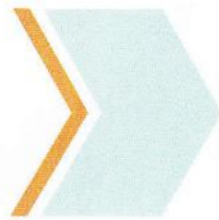


# LESSEN VAN DE APENROTS

## WAT JE MOET WETEN IN DE KANTOORJUNGLE



Een apengroep heeft veel weg van een ideaal bedrijf. 'Projectteams' zijn er goed georganiseerd, nieuwkomers krijgen de ruimte en er is tijd om te vlooien. Verslag van een managementuitje in Dierentpark Amersfoort.

tekst: peggy van der lee // illustratie: anne van den berg

een dagje mee in Dierentpark Amersfoort voor vijf lessen die we kunnen leren van de apenrots.

### 1 GEEF NIEUWE COLLEGA'S DE RUIMTE

In het buitenverblijf van de chimpansees in Dierentpark Amersfoort is vandaag een puzzel opgehangen. Door slim te schuiven met de houten panelen kunnen de apen er eten in vinden. Maar de enige aap die voorlopig in de buurt van de puzzel te vinden is, is een kleine chimpansee met een doek in zijn hand en een wit pluimpje op zijn stuitje. De volwassen apen kijken achterin de kat uit de boom, want er staat een ongebruikelijke groep mensen voor het hek.

'Zolang apen een wit puntje op hun achterste hebben, mogen ze spelen,' vertelt bioloog Patrick van Veen van Apemanagement. 'Dat aapje voorin mag best uit de pas lopen omdat het

jong is en nog ruimte krijgt om grenzen te overschrijden, nieuwe dingen uit te vinden, te ontdekken hoe de verhoudingen liggen. Vliegt zo'n aapje uit de bocht, dan knijpen de volwassen chimpansees een oogje toe: hij zit nog in zijn uitprobeerfase.'

Wat zouden we op de werkvloer gebaat zijn bij zo'n wit pluimpje, vindt Van Veen. Ook wij zouden 'jonge', net binnengekomen medewerkers zo'n uitgebreide wentijd moeten gunnen. 'Als nieuwkomer in een bedrijf moet je de cultuur, de normen en waarden en de spelregels ontdekken in deze nieuwe groep. Afspreken dat het prima is als je dan grenzen overschrijdt, zou heel wat druk wegnemen.'

Sterker nog, het zou bedrijven vooruit helpen, concludeerde hoogleraar organisatiepsychologie Naomi Ellemers. Ze bestudeerde al het onderzoek van de afgelopen vijftig jaar naar de ontvankelijkheid van teams voor nieuw-

komers. Die ontvankelijkheid is gemiddeld niet zo enorm groot: teams hebben een sterke voorkeur voor vertrouwde mensen en voor een manier van werken die zijn nut in het verleden bewees.

Dat is zonde, laat Ellemers in haar onderzoek zien, want vertrouwde teams vervallen vaak in zichzelf bevestigend gedrag dat lang niet altijd meer productief is. En juist nieuwkomers kunnen dat doorbreken en vernieuwingen het bedrijf binnenbrengen. Wordt er in het team of op de afdeling aandacht besteed aan het nut van de frisse blik, en krijgt de nieuwkomer – net als zo'n witgepluimd aapje – de ruimte om te experimenteren en grenzen te overschrijden, dan bevordert dat de innovatie in een bedrijf.

### 2 ZORG DAT ELKE SITUATIE DE JUISTE LEIDER HEEFT

Er is geen enkele groep die met zo'n beperkte vorm van hiërarchie zo lekker kan samenwerken als een clan savannebavianen. Zelfs apenonderzoekers zijn ervan onder de indruk. Wat is het geheim? Op een brug over een rotsige zandvlakte in het dierenpark vertelt Van Veen over het sterke staaltje 'situationeel leiderschap' dat deze beesten vertonen: afhankelijk van de expertise die nodig is, nemen bepaalde dieren de leiding.

'Vorig jaar werd aan de andere kant van de gracht een volière gebouwd. De bouwvakkers zagen dagelijks een groep mannetjesapen tegenover zich, gillend en met de hoektanden ontbloot. Is er gevaar van buiten, dan verdedigen

deze mannen de groep. Maar moet er voedsel worden gezocht, dan nemen de vrouwen de leiding. En moeten de pubers worden gecorrigeerd, dan komen de opa's in actie.'

De bavianenmanier is een manier van werken die ook op de werkvloer steeds vaker voorkomt, schrijven sociaal wetenschapper Jelle Dijkstra, lector persoonlijk leiderschap en innovatiekracht bij de NHL Hogeschool in Leeuwarden, en HR-directeur Paul-Peter Feld in hun boek *Gedeeld leiderschap*. De traditionele hiërarchische organisatie wordt steeds minder belangrijk; tijdelijke samenwerkingsverbanden op basis van expertise juist belangrijker.

Bavianenonderzoeker Adriaan Kortlandt ontdekte dat er voor de savannebavianen



nen een paar belangrijke basisvoorwaarden zijn om zo goed te kunnen samenwerken met wisselende leiders. Precies het lijstje voorwaarden dat Dijkstra en Feld noemen voor gedeeld leiderschap: kunnen afzien van status en macht, het belang van de groep voorop zetten, goed communiceren, het vermogen om zich met anderen te verbinden én het vermogen om elkaar los te laten.

### 3 WEET BIJ WIE JE MOET SLIJMEN

Een beetje slijmen bij de baas werkt. In het apenverblijf net zo hard als op de werkvloer. Mensen die positief zijn en anderen aandacht en waardering tonen, worden leuker gevonden en kunnen daardoor bijvoorbeeld vaker rekenen op een mooie bonus, ontdekte hoogleraar sociale psychologie Roos Vonk. En makaken die zich het meest uitsloven om anderen te vlooiën worden door die gevlooiden op andere momenten ook het vaakst gesteund bij conflicten, bleek uit het promotieonderzoek van cognitief bioloog Jorg Massen.

Die baas hoeft niet per se de 'aangevonden' baas te zijn. Emeritus hoogleraar communicatie Peter Northouse ontdekte dat er op de menselijke werkvloer naast die officiële leider vaak ook een 'emergente' leider bestaat: een leider die zonder te beschikken over de formele functie, door collega's vaak toch als leider wordt beschouwd vanwege zijn ideeën, charisma, kennis of kunde.

Dat soort leiders kan soms zelfs meer invloed hebben dan de formele leider. 'Je kunt nog zo'n goede band met de

## 'VLOOIEN' BIJ HET KOFFIEAPPARAAT IS BELANGRIJK. Niet met je baas, maar met de informele leider uit de groep



baas hebben; als zijn secretaresse je niet mag, krijg je nooit die afspraak in de agenda,' aldus Van Veen.

Hoe belangrijk het is dat er ook bij die informele baas wordt geslijmd, blijkt als we in het dierenpark voor het glas van het binnenverblijf van de chimpansee staan. Mike, een grote mannetjesaap, is officieel de baas niet meer, maar met Van Veen voor het raam laat hij wel nog steeds graag even zien wie hier *the man* is. Hij begint heen en weer te schudden en te stampen met zijn voet. Imponeergedrag; voor een van de vrouwtjeschimps reden om Mike even bij zijn kruis te grijpen en haar vingers in zijn mond te steken. Puur slijmgedrag, legt Van Veen uit. Ze laat hem ermee zien dat zij onderdanig is en hij belangrijk.

Het vrouwtje dat vlak voor het raam zit, net nieuw in de groep, heeft dat nog niet door en dat werkt in haar nadeel: als Mike even later op zijn borst trommelend op het raam afspringt, krijgt zij een paar flinke beuken op haar hoofd. 'Als ze hem de volgende keer nou gewoon even bij de ballen pakt zodra dat imponeergedoe begint, is er niks aan de hand.' Slijmen dus als je de klappen wilt ontlopen, wil Van Veen maar zeggen.

Op de menselijke werkvloer mag het vanzelfsprekend wat subtieler. Met liefst complimenten die geloofwaardig zijn, en die – voor maximaal effect – eigenschappen prijzen waarover de baas licht twijfelt, aldus sociaal psycholoog Vonk. O ja, en zorg dat je collega's het niet horen. Anders dan degene tegen wie geslijmd wordt, hebben zij je meteen door.

### 4 HOUD NIET ZO VAST AAN JE EIGEN PROJECTJES

Op de bavierenheuvel zien we hoe een mannetje een baby-aap aan de staart naar zich toe trekt en onder de arm meeneemt. Dat kidnappen gebeurt de hele dag door. De baby's worden gebruikt als sociaal gereedschap, schrijft de Duitse gedragsbiologe Julia Fischer in een publicatie in *Animal Behaviour*: ze werken statusverhogend. Toen bioloog Van Veen er voor het eerst over leerde, deed het hem denken aan claimend, statusverhogend gedrag op de werkvloer. 'Het vasthouden aan twee meter kast in een verder voor iedereen papierloos kantoor, is zo'n menselijke vorm van kidnappen. Of het claimen van een project: "Dat doe ik altijd en ik doe het al jaren zo."' Vooral als er gepoogd wordt veranderingen door te voeren in een bedrijf werkt dat gedrag belemmerend, zegt de bioloog. 'Als die meters kast of eeuwenoude werkwijze aangetast dreigen te worden, gaan de hakken altijd in het zand. Wie wil blijven meegaan in de veranderingen op het werk kan zijn speeltjes beter op tijd weer loslaten.' Bij de bavieren zijn de risico's nog een tandje ernstiger: als een gekidnapte baby te lang wordt vastgehouden, wil het weleens voorkomen dat hij ondervoed raakt en doodgaat.

### 5 CREËER MEER VLOOITIJD

Met alle reorganisaties die op dit moment plaatsvinden is een 'gezellige' pauze met een kop koffie er nauwelijks meer bij. Meer moet af in minder tijd, met minder mensen, dus we werken allemaal zo efficiënt mogelijk. Toch houdt juist dat menselijke vlooiën – bij apen een voortdurende bezigheid om de banden aan te halen – de burn-outs buiten de deur, bewijst onderzoek door onder anderen managementhoogleraar Christine Riordan van de universiteit van Kentucky. Vriendschappelijk gedrag op kantoor beschermt ons tegen ontevredenheid en onverschilligheid, vergroot onze productiviteit en houdt ons gepassioneerd aan het werk.

Bovendien vergroot geregeld gevlooi de kans dat je je baan houdt, bleek uit onderzoek door organisatie-onderzoeker Lynn Wu van de universiteit van Pennsylvania. Medewerkers die geregeld kletsen over sport of het avondeten, bleken tijdens grote ontslagrondes significant vaker hun baan te houden. Iemands vermogen tot gezellige praatjes bleek zelfs een grotere voorspeller van zijn of haar baanbehoud dan de hoeveelheid geld die iemand binnenbrengt voor een bedrijf. 'Sommige bedrijven halen deze zogenoemde "sociaal invloedrijken" speciaal binnen,' vertelt Wu in een interview in *The Wall Street Journal*. 'Medewerkers die goede banden hebben met hun directe collega's en collega's van andere afdelingen, kunnen ook goed informatie verzamelen of verspreiden, of ze kunnen anderen helpen de juiste persoon te vinden op het juiste moment. Daar kan een bedrijf flink van profiteren.' //

Bronnen o.a.: C. Riordan, R. Griffeth, *The opportunity for friendship within the workplace*, *Journal of Business and Psychology*, 1995 / F. Rink, A. Kane, N. Ellemers e.a., *Team receptivity to newcomers*, *Academy of Management Annals*, 2013 / R. Vonk, *Self-serving interpretations of flattery*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002 / R. Vonk, *The slime effect*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998 / P. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, Ca, Sage Publications, 2007

#### MEER TIPS VAN DE BIOLOOG

- Vertoont je baas of collega apengedrag? Bioloog Patrick van Veen geeft online advies. Plusabonnees kunnen hem gratis een vraag stellen, anderen lezen het antwoord mee: [psychologiemagazine.nl/vraagadvies](http://psychologiemagazine.nl/vraagadvies)
- Test of je eigen team goed samenwerkt: [psychologiemagazine.nl/tests](http://psychologiemagazine.nl/tests)
- Leestips: Patrick van Veen, *Dierbare collega's. Apenstreken op de werkvloer* (Business Contact € 19,95) en *Help, mijn baas is een aap. Een biologische kijk op sociaal gedrag in organisaties* (Business Contact, € 17,50), [www.apemanagement.nl](http://www.apemanagement.nl)