

STOOR NOOIT EEN VLOOIENDE AAP

Verrassende oplossingen
uit het dierenrijk voor
de dagelijkse problemen
en uitdagingen op het werk

CONSTANZE MAGER





1

Op verkenningstocht in de nieuwe kantoorjungle

Als nieuwe medewerker kom je in een voor jou nieuwe sociale groep terecht. Met de soortgenoten die je daar aantreft zul je voortaan tientallen uren per week doorbrengen. Dat is meteen ook een van de grootste verschillen tussen de moderne mens en in een groep levende dieren. Wij bewegen ons meestal in minstens twee sociale omgevingen. We hebben onze familie en vrienden, gaan misschien maandagavond roeien met een ander clubje mensen, en zaterdag doen we vrijwilligerswerk in weer een andere groep. En dan brengen we natuurlijk nog het grootste deel van ons wakkere bestaan in weer een andere sociale omgeving door: het werk. Stokstaartjes, apen en wilde honden houden ook van een gezellig groepsleven, maar ze brengen al hun tijd slechts in één sociale groep door. Misschien wisselen ze gedurende hun hele leven nooit van groep, misschien

een enkele keer. Maar op elk moment van hun leven zijn ze slechts lid van één sociale eenheid. Dat maakt het voor hen wel wat simpeler dan voor ons. Wij wisselen continu van sociale groep – soms wel een aantal keer per dag – hoewel we vaak wel jarenlang deel uitmaken van diezelfde groepen.

De rol die we in één groep vervullen, kan heel anders zijn dan onze rol in een andere groep. De manager die op het werk de baas uithangt, heeft thuis mogelijk niks te vertellen. En de rustige, onopvallende collega die je op het werk nooit op een mening kunt betrappen, klimt misschien binnen zijn wijkvereniging op de barricades tegen de overheid. Het grote voordeel van het tegelijkertijd deelnemen aan verschillende sociale groepen is dat je in een stressvolle periode in één groep, bijvoorbeeld op je werk, je hart kunt luchten bij mensen in een andere groep. Dit voordeel is sociaal levende dieren niet gegund; zij zitten immers dag en nacht vast aan dezelfde groepsleden.

Als het toch gebeurt dat groepslevende dieren van groep wisselen, is dit altijd een zeer ingrijpende gebeurtenis. Soms verlaten zebra's, gorilla's of wolven hun groep vrijwillig, bijvoorbeeld omdat ze geslachtsrijp worden en ze in hun eigen geboortegroep weinig voortplantingsperspectieven zien. Dan is een overstap, ondanks de stress en het gedoe op korte termijn, een goede zet, die ze

meer kansen voor de toekomst biedt. Soms kiezen dieren niet zelf voor een verandering. Ze worden tot opstappen gedwongen door hun groepsgenoten, en dat valt ze nogal rauw op hun dak.

Vergelijk het met een onverwachts ontslag in de mensenwereld, bijvoorbeeld door reorganisatie of faillissement. Het verliezen van de baan en tegelijkertijd de sociale groep die erbij hoort, is een enorme stresssituatie. Werknemers verdringen die gedachte liever, zelfs in een bedrijf in zwaar weer. Buitenstaanders en media zien een faillissement aankomen, bij grotere bedrijven vindt ook de politiek er wat van, vakbonden zijn druk bezig – maar voor de werknemers zelf komt het ontslagbriefje dan toch nog als een nare verrassing. Ontkenning, verbijstering, woede, onzekerheid: als een werknemer plots uit zijn vertrouwde groep wordt gezet, volgt een heel palet van emoties voordat de nieuwe situatie wordt geaccepteerd.

Bij dieren heb je uiteraard niet eens een opzegtermijn en als groepsleden eruit worden geknikkerd, gebeurt dat vaak plots en zonder enige waarschuwing vooraf. Zonder sociaal plan of ontslagvergoeding moeten ze maar kijken hoe het verdergaat. Sociale dieren zullen na zo'n gedwongen vertrek hun uiterste best doen om snel weer aansluiting te vinden bij een andere groep. Als ze meteen als baas willen beginnen in een nieuwe groep moeten ze in de meeste gevallen vechten om hun plaats. Tenslotte is er in een groep doorgaans al een alfadier

aanwezig, dat zijn positie niet zomaar afstaat. Naast vechten is het voor de nieuwkomer dan erg belangrijk om te imponeren en iedereen te overtuigen van zijn leiderschapskwaliteiten.

Als het dier met een ondergeschikte positie genoeg neemt, is het makkelijker om een nieuwe groep binnen te komen. Maar ook dan krijgt de nieuweling zelden een warm welkom. Meestal blijft hij een beetje rondhangen in de buurt van de nieuwe groep, op afstand, in de periferie. De beste strategie is om de milde agressie van de nieuwe groepsgenoten domweg te negeren en te blijven volhouden. Op den duur wordt de weerstand minder en begint de nieuweling erbij te horen. Dit werkt trouwens ook zo als gedragswetenschappers aansluiting proberen te vinden bij een groep apen in de natuur om ze van dichtbij te kunnen bestuderen. Bij mensapen duurt zo'n habituatieproces, dus de gewenning en integratiefase, ongeveer een halfjaar. Dan ben je zelfs als mens voor een aap onderdeel van de groep, al is het op het laagste treetje in de rangorde. Geduld is dus belangrijk, dat hebben onder anderen de beroemde apendeskundigen Dian Fossey en Jane Goodall ervaren. Zij hebben pionierswerk verricht door in Afrika wilde berggorilla's en chimpansees te observeren. Dat ging in de beginmaanden beslist niet van een leien dakje. De twee kregen maandenlang alleen maar schijnaanvallen, tegen hen gericht imponeergedrag en paniekreacties te verduren,

zodat ze niet de normale sociale interacties van de apen konden bestuderen. Door een onderdanige lichaams-houding aan te nemen, zo weinig bedreigend mogelijk over te komen en vooral door heel lang vol te houden, wisten die rare figuren die blijkbaar zo graag bij de groep wilden horen de apen te overtuigen. Ten slotte konden Fossey en Goodall midden in de apengroep zitten; de mensapen waren helemaal ontspannen en de onderzoeksters konden baanbrekende observaties over het reilen en zeilen bij de mensapen noteren.

Bij sociale dieren zoals apen heeft elke nieuwkomer een effect op de groepsdynamiek. Sommige apen zullen de aanwezigheid van een nieuweling toejuichen, andere zullen zich ertegen verzetten. Bovendien zijn apen slim genoeg om zelfs de subtielste signalen van hun groepsge-noten op te vangen en te duiden. In de eerste periode zal een nieuw groepslid vooral aansluiting proberen te zoeken bij de individuen die vóór zijn komst zijn. De nieuw-komer legt zijn medestanders in de watten; hij toont zich continu vriendelijk en enthousiast, maar tegelijk ook respectvol en onderdanig. Daardoor wordt de positieve houding van de medestanders ten opzichte van de nieuweling bekrachtigd en versterkt. 'Zie je, deze nieuwkomer is echt een toffe peer, die staat aan mijn kant en slooft zich ook nog voor me uit!' Zo wordt er een band opgebouwd en via de goede contacten met enkele groepsleden wordt de integratie in de hele groep versoepeld.

Bij groene bavianen is dit goed te zien. Elke groep bestaat bij deze apensoort uit meerdere mannetjes en meerdere vrouwtjes. De vrouwtjes blijven altijd in hun geboortegroep, de mannetjes wisselen een paar keer in hun leven van groep. De mannetjes van een bavianengroep staan vaak ambivalent tegenover mannelijke nieuwkomers. Aan de ene kant verhoogt een mannetje erbij de sterkte van de hele groep bij een aanval van een luipaard of een andere vijand, want in een gevecht staan alle volwassen mannetjes samen in de eerste rij. Met genoeg mankracht en een goede samenwerking kunnen bavianen zelfs aanvallen van grote katachtigen afweren. Maar aan de andere kant is een extra kerel binnen de groep weer een concurrent erbij in de strijd om de gunst van de vrouwtjes. De mannetjes testen een nieuweling dus behoorlijk en gaan er niet zonder meer mee akkoord dat hij zich aansluit bij hun groep.

De vrouwtjes vinden extra bescherming niet verkeerd. Bovendien gaan ze bij de keuze van een paringspartner graag voor 'vers bloed', en ze prefereren dus vaak nieuwkomers.

Een bavianmannetje gaat met de transfer naar een nieuwe groep een spannende én inspannende tijd tegemoet, met veel conflicten met de reeds aanwezige mannetjes. Tegelijkertijd zoekt hij onder de volwassen vrouwtjes één vertrouweling. Met dit vrouwtje brengt hij veel tijd door, ze zitten geregeld dicht bij elkaar en er ontstaat een band die vaak jarenlang bijzonder hecht blijft.

Dat vrouwtje neemt haar nieuwe beste vriend meestal ook als haar paringspartner – of althans, als een van haar paringspartners; groene bavianen zijn niet bijzonder monogaam.

Zo'n mannelijke baviaan heeft dus na de kennismaking met de nieuwe groepsgenoten heel snel door met wie hij het aan de stok gaat krijgen, wie hem gaat testen en op wie hij terug kan vallen in crisistijd. Daarmee is hij een lichtend voorbeeld voor iedere medewerker die nieuw is in een organisatie.

Want ook op de werkvloer is er vrijwel altijd bij een aantal collega's weerstand tegen een nieuwkomer te bespeuren. Fysieke agressie blijft in onze beschaafde wereld meestal uit, maar we zien wel scepsis en een aantal mensen die de hakken in het zand zetten. Dat vreemd lijkende gedrag is te verklaren doordat ook bij mensen iedere nieuweling een potentiële concurrent erbij is in de groep. Bovendien veranderen de verhoudingen binnen de kleinere sociale kring door nieuwkomers. Ook al zijn collega's niet per definitie hartsvrienden van elkaar, je weet wel wat je aan je collega's hebt. Reden voor stress; niet alleen bij de nieuwkomer zelf, die blijmoedig maar wat zenuwachtig aan zijn eerste werkdag begint, maar ook bij bestaande werknemers, voor wie de komst van deze nieuweling meer spanning betekent dan men zou denken. Want een nieuwe speler in het veld betekent altijd een kans én bedreiging voor gevestigde relaties en

zorgt ervoor dat de kaarten opnieuw worden geschud – zeker een factor om rekening mee te houden als je in deze situatie zit. Net als bij de bavianen kun je als nieuweling beter snel doorhebben wie je komst wel ziet zitten en wie er wat kritischer tegenover staat. Deze reactie hangt van het karakter van de persoon af, maar voor een belangrijk deel ook van diens positie in de groep. Vat het niet te persoonlijk op als mensen je koeltjes ontvangen. De stuurse collega met de afwijzende blik is meestal niet tegen jou als persoon, maar hij is tegen jouw komst. Probeer om de situatie snel te peilen. Waarom vormt jouw komst voor de ander een mogelijke bedreiging? Speelt er concurrentie op de afdeling, vreest de ander voor het verlies van bepaalde pareltjes uit zijn takenpakket? Mogelijk aasde de ander zelf op jouw functie of vindt iemand het principieel niet goed dat de afdeling waar jij aan de slag gaat meer mankracht krijgt en daarmee vermoedelijk meer gewicht in het bedrijf. Ook diegenen die juist wel positief en open overkomen hebben zeer waarschijnlijk niet alleen maar een klik met jou, maar in werkelijkheid ook zo hun eigen motieven en belangen. Ook daarvan kun je je beter bewust zijn. En daarnaast zul je net als de apenonderzoekers Fossey en Goodall als nieuweling geduldig door de zure appel van een afwachtende houding of een openlijke weerstand heen moeten bijten om iedereen langzaam aan je aanwezigheid te laten wennen.

Het is in de roerige tijden van de eerste dagen en weken in een nieuwe baan aan te raden om goed te observeren en de sociale verhoudingen op de werkvloer in kaart te brengen. Pas dan is het mogelijk om voor jezelf helder te hebben waar iedereen in de rangorde staat en waar jij tussen zou passen. Waarschijnlijk denk je dat je functie en de daarbij behorende plek in de organisatie al helder gekaderd zijn. Waarom dan al de extra moeite van observeren en onthouden? Het organogram van het bedrijf bestuderen zou toch alles moeten vertellen? Zeker niet. Het organogram vertelt hoe de raad van bestuur of het managementteam vindt dat de lijnen zouden moeten lopen en de hiërarchie tussen de medewerkers zou moeten zijn. Maar doorgaans geeft dit geen correct beeld van de werkelijke verhoudingen. Er zijn altijd mensen die meer invloed en macht in het bedrijf hebben dan je op basis van hun functie zou kunnen verwachten. Tegelijkertijd betekent een hoge functie volgens het visitekaartje niet automatisch dat diegene ook daadwerkelijk de touwtjes in handen heeft. Daardoor is zo iemand niet automatisch een potentieel belangrijke steun voor je bij de verwezenlijking van je plannen.

Het in kaart brengen van de basishouding ten opzichte van jouw komst en de positie van collega's in de groep helpt je bij beslissingen over een belangrijk aspect: met wie pap je beter wel, met wie beter niet aan? Om sociaal isolement te voorkomen heb je net als de nieuwe bavianen snel een paar vertrouwelingen nodig binnen de

grote groep. Je eerste vriendelijke sociale banden knoop je aan met een paar mensen die achter jouw komst staan. Zij zijn als het ware het 'laaghangende fruit' en effenen voor jou de weg zodat je op sociaal vlak goed in de nieuwe groep ingebed zult raken. Om positieve relaties aan te kunnen gaan, zul je in elk geval tijd en moeite moeten investeren. Laten we eerst weer naar onze huidige neven en nichten kijken om erachter te komen hoe zij dit aanpakken.

Apen investeren in relaties door elkaar te vlooien. Hierbij verzorgen de dieren vol toewijding elkaars vacht en huid. Het primaire doel is echter niet het verwijderen van parasieten en huidschilfers bij de ander, maar eerder het geven van aandacht aan elkaar. Wie een ander vlooit, is op dat moment immers helemaal dáármee bezig. Voedsel zoeken of iets anders doen, is tijdens het vlooien onmogelijk; de vlooier investeert tijd in de gevlooid. De hormoonhuishouding van een gevlooid aap zorgt ervoor dat deze zich na een dik kwartier vachtverzorging relaxed en prettig voelt; zulke onverdeelde aandacht geeft mentaal een klein geluksmomentje. In tijden die onzekerheid met zich meebrengen, zoals bij veranderingen van de groepssamenstelling, wordt er extra veel gevlooid. Wie bij wie de vacht verzorgt, berust zeker niet op toeval. Lager in rang staande dieren vlooien hoger staande dieren vaker en langer. Op die manier scoren ze bonuspunten en wie weet, krijgen ze daarna niet alleen

een vlooibeurtje terug, maar kan de invloedrijke vlooi-partner hen ook op een andere manier helpen. Vlooiën is echte qualitytime met elkaar. Het wordt dan ook niet op prijs gesteld als het vlooiën verstoord wordt door groepsgenoten die erbij willen komen. Het is soms wel mogelijk om bij een vlooiend duo aansluiting te vinden, zo kan zelfs een keten van drie of vier vlooiende apen ontstaan, maar om als derde bij twee vlooiende apen te worden toegelaten, moet er al een basisvertrouwen aanwezig zijn, en moet je dus al op heel goede voet met de betreffende apen staan. Als nieuwkomer zomaar erbij komen zitten en meevlooiën is tegen de apenetiquette. Bij te snelle toenadering door een minder vertrouwde groepsgenoot zal de vlooisessie worden afgebroken. Daardoor wordt de gevlooiide aap zijn hormonaal genot ontzegd en de tijdsinvestering van de vlooiër in de relatie levert niets op, omdat alleen lang en intensief vlooiën de band echt versterkt. Beide apen zullen dus niet blij zijn met het aanschuiven van de lastpak die voor de onderbreking heeft gezorgd. De pogingen van een nieuweling om bij één aap toenadering te zoeken en hem tegelijkertijd een vlooibeurtje aan te bieden, verlopen doorgaans succesvoller. Welk belangrijke rol deze vorm van relatieonderhoud bij apen heeft, bewijst de grote tijdsinvestering: er zijn apensoorten waarbij elke aap gemiddeld maar liefst drie uur per dag aan het vlooiën van zijn groepsgenoten besteedt.

Neem als nieuweling in de organisatie zeker de tijd om grondig te 'vlooiën'. Mensen vlooiën niet meer fysiek door elkaars haar te verzorgen, maar we zijn erg goed in vlooiën door communicatie. Klein praatje hier, even bijkletsen daar, onder het genot van koffie een tijdje de koppen bij elkaar steken...

Je kunt relaties niet alleen onderhouden en verdiepen door verbaal te vlooiën, maar je kunt ze er ook mee opbouwen. Als nieuwe menselijke aap speel jij in de groep vooral de actieve rol, je bent dus de vlooiër. Waarschijnlijk word je zelf in de eerste dagen slechts kort en wat oppervlakkig teruggevlood. Ook bij apen is dat de normale gang van zaken. Wees dus niet teleurgesteld als er in het begin weinig diepgravende gesprekken plaatsvinden, of als het lijkt alsof jij open en belangstellende vragen stelt, maar er met minder interesse naar jouw verleden en jouw ervaringen wordt geïnformeerd. Deze scheve verhoudingen zijn in het begin gangbaar en er zal meer balans in het vlooiën komen als de band eenmaal is gesmeed. En stoor als nieuweling nooit elkaar vlooiende menselijke apen! Ook op de werkvloer wordt het namelijk niet gewaardeerd als je als nieuwkomer zomaar bij een vertrouwd onderonsje van twee collega's inbreekt.

Een tip: maak als nieuweling tijdens de pakweg eerste zes weken handig gebruik van je status als onschuldige, nog lerende nieuwkomer. Apenkenners onderling zeg-

gen in zo'n geval: 'Die heeft nog zijn witte staartplukje.' Hiermee doelen ze op het wonderlijke witte haarplukje op het achterwerk van jonge gorilla's, chimpansees en bonobo's, dat zij tussen hun zesde levensmaand en ongeveer hun vijfde verjaardag hebben. Het witte haarplukje is een signaal voor iedereen in de groep dat dit individu nog jong en onervaren is en zich nog niet aan de regels van de groep hoeft te houden. Eten afpakken, een belangrijk dier een speelse klap verkopen of niet op tijd opzijaan voor de baas... Het wordt allemaal over het hoofd gezien zolang ze nog deze bijzondere vrijbrief op het stuitje hebben. Jeugdige mensapen hebben zelf niet door wanneer het witte vlekje rond het begin van hun puberteit verdwijnt. Ze merken het alleen aan het gedrag van hun groepsgenoten. Die maken opeens wél heel duidelijk welke gedragsregels ze in acht moeten nemen. Voor die jonge apen zijn dat verwarrende dagen, wanneer ze niet begrijpen waarom ze nu opeens geen privileges meer hebben.

Mensapen die als volwassene overstappen naar een andere groep wordt geen sociaal 'gesloten jachtijd' gegund, zij missen immers het witte vlekje op hun achterwerk. Mensen die van sociale groep wisselen, kunnen daarentegen wel op een extra portie tolerantie rekenen. Zij hebben bij elke nieuwe groep weer even een overdrachtelijk wit staartplukje. Want uiteraard helpt iedereen de nieuwe collega wanneer die met het geavanceerde kopieerapparaat overhooplicht. En als je niet weet hoe

de lijnen exact lopen in het voor jou nieuwe bedrijf, is iedereen begripvol. In de inwerkfase hoeft nog niet alles efficiënt en vlekkeloos te lopen. Realiseer je als nieuwe medewerker in de groep echter dat ook jouw 'witte staartplukje' zal verdwijnen. Helaas voor jou zal dat niet pas na vijf jaar gebeuren, zoals bij de apen, maar al na ongeveer anderhalve maand. Wees alert op de eerste tekenen hiervan, want anders kan het gebeuren dat je de goodwill die je in de eerste weken hebt opgebouwd al snel weer kwijtraakt.

Wees niet al te bang dat collega's vinden dat jij als nieuweling de kantjes ervanaf loopt door in de eerste paar dagen en weken veel te vlooiën en dus veel met anderen te praten. Je mag zeker in deze eerste tijd wat uurtjes stoppen in het leren kennen van jouw collega's en hun bijzondere vaardigheden en kennis. Ten eerste heb je natuurlijk je staartplukje nog. En ten tweede kun je gewoon benoemen dat je het essentieel vindt om de gang van zaken op de werkvloer en collega's persoonlijk te leren kennen. Deze tijdsinvestering is echt cruciaal voor een goede samenwerking in de toekomst. Een goede manager zal dat begrijpen, of zelfs toejuichen, en zal je het 'gevlooi' met collega's niet kwalijk nemen. Uiteraard is het altijd goed om collega's te vlooiën en relaties te onderhouden, maar je kunt er later waarschijnlijk niet meer openlijk zoveel tijd in stoppen als in de beginperiode.