

HAYSTACK

MAX WILDSCHUT

Hoe je meer uit je medewerkers kunt halen door
in te spelen op hun natuurlijke behoeften

VOOR MANAGERS ●

Darwin

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD | 8

INLEIDING | 10

De X-factor | 12

Sturen op gezelligheid | 14

Evolutie in de geest | 20

Opbouw van dit boek | 26

1 | DE EVOLUTIONAIRE PSYCHOLOGIE | 31

De anatomie van de geest | 37

Het savanneprincipe | 42

Instinct managen | 45

2 | HET CULTUURINSTINCT | 49

Culturele evolutie | 50

Rolmodellen en kuddegeest | 56

3 | FAMILIE, DORP EN STAM | 62

Het sociale dier | 64

Een stelsel van contracten | 76

De organisatie als gemeenschap | 84

4 | HET SOCIALE CONTRACT | 91

Tit-for-tat | 92

Wraak op de baas | 101

Eerlijkheid als strategie | 109

5 | DE JACHT OP KLANTEN | 114

De prijs van een speer | 116

Klanten weggagen | 118

Klanten binden | 125

6 | DE RATRACE | 136

Haantjesgedrag | 137

De snoepwinkel | 143

Passie voor werk | 153

7 | HET SCHAAP MET DE VIJF POTEN | 160

Schoenmaat en IQ | 161

Het geloof in papiertjes | 170

De lat laag leggen | 177

8 | THEORIE EN PRAKTIJK | 188

Spelenderwijs leren | 190

De mentale software aanpassen | 196

Organisch trainen | 204

9 | SMART JAGEN | 212

De prestatiecontext | 213

Crappy systems | 220

Results only | 229

10 | DE BAAS | 239

Natuurlijke leiders | 241

Een kweekvijver voor horken | 247

Betere bazen | 255

11 | LEIDERS | 263

Het oorspronkelijke investeringsklimaat | 265

De wortels van hebzucht | 274

Duurzaam ondernemen | 280

NAWOORD | 286

LEESTIPS | 288

NOTEN | 292

VOORWOORD



Een jaar of twintig geleden had ik een droom waarin ik als een mensaap rondslingerde in het gebouw waar ik toen werkte. Ik kwam in een ruimte waar iedereen achter pc's zat te werken en keek met een gevoel van vervreemding naar het tafereel. De droom drukte een gevoel uit dat ik altijd had in grote organisaties: ergens voelde het niet natuurlijk, alsof een deel van mij er niet voor gemaakt was. Zat dit gevoel alleen in mij, of klopte er inderdaad iets niet aan 'moderne' organisaties? Ik besloot dat het aan mij lag en probeerde me zo goed en zo kwaad als het kon aan te passen aan de realiteit van de grotemensenwereld. Maar het gevoel bleef.

Sinds mijn droom heb ik in veel organisaties rondgezworven – al heb ik er nooit meer rondgeslingerd. Ik verdien er mijn brood met adviezen over het menselijke aspect van werk. Ik leer leidinggevend en bijvoorbeeld hoe ze de prestaties van hun medewerkers kunnen verbeteren of verzuim terug kunnen dringen. Ik ben opgeleid als cognitief psycholoog en maak in mijn werk veelvuldig gebruik van wetenschappelijke kennis. De evolutietheorie van Darwin speelt hier een steeds belangrijkere rol in, en is meer en meer mijn kijk op organisaties gaan bepalen. In dit boek breng ik een aantal van mijn inzichten samen in een evolutionaire kijk op management.

Schrijven doe je niet alleen voor de lezer, het helpt je ook om dingen helder te krijgen. Wat dit boek voor mij duidelijk maakte, was dat ik misschien toch niet helemaal gek ben. Het knagende gevoel

dat er iets niet helemaal klopt, lijkt bij nader inzien een kern van waarheid te bevatten. Organisaties hebben iets wat de aap in ons vervreemdt. Het schrijven van dit boek heeft mij geholpen dit gevoel een plek te geven. Voor de lezer die dit gevoel herkent, hoop ik dat dit boek ook louterend werkt. Bovenal hoop ik dat het ertoe bijdraagt dat organisaties menselijker worden; dat er meer organisaties komen waarin mensen het beste uit zichzelf kunnen halen.

Ik wil hier graag Karin van Steensel bedanken voor al haar kritische vragen tijdens het schrijven van dit boek, en de medewerkers van Uitgeverij Haystack voor het feit dat dit boek nog in het Darwinjaar uit kon komen.

INLEIDING

'The productivity of the newly dominant groups in the work force, knowledge workers and service workers, will be the biggest and toughest challenge facing managers in the developed countries for decades to come. And serious work on this daunting task has only begun.'

.....

Peter Drucker, *Managing for the future* (1992)



De eerste dierentuinen waren voor de meeste dieren geen pretje. Ze kwijnden weg in kleine, kale kooien. Ooit bezocht ik zo'n ouderwetse dierentuin in een derdewereldland. In een stenen hok zat een eenzaam aapje, waarvan ik de verdrietige ogen nu nog voor me zie.

Dierentuinen hebben de laatste honderd jaar gelukkig een flinke ontwikkeling doorgemaakt. In moderne dierentuinen wordt de natuurlijke omgeving van het dier zo veel mogelijk nagebootst. De dieren gedijen er stukken beter. Organisaties kunnen wel iets leren van moderne dierentuinen.

Tegenwoordig telt een kantoortuin soms meer planten dan een bos, maar de inrichting van het werk is meestal niet zo natuurlijk. De manier waarop het werk is georganiseerd en mensen worden aangestuurd, kan veel beter aansluiten op de menselijke natuur.

Honderdvijftig jaar nadat Charles Darwin zijn evolutietheorie presenteerde, is de gedachte redelijk geaccepteerd dat de mens een dier is. Maar we zien onszelf nog steeds als een buitencategorie. Omdat wij kunnen leren en cultuur hebben, zouden we

losstaan van onze dierlijke oorsprong. Het zou daarom niet nodig zijn rekening te houden met de natuurlijke behoeften van de menselijke soort. Deze houding bepaalt ook de aanpak van ons werk.

In organisaties zijn processen zo efficiënt mogelijk ingericht. De mens past zich wel aan, hij is toch maakbaar? Het enige dat we moeten doen, is de werknemer op de juiste manier trainen en begeleiden. Dit idee van maakbaarheid heeft tot organisatievormen geleid die in veel opzichten lijken op de eerste dierentuinen: uiterst efficiënt, maar totaal vervreemdend.

Het is ethisch gezien uiteraard een nobel streven om, in navolging van de moderne dierentuinen, een meer natuurlijke omgeving voor werknemers te creëren en organisaties daarmee menselijker te maken. Maar er is ook een praktische reden om dit te doen: het bevordert de productiviteit.

De productiviteit van de moderne kenniswerker is een van de belangrijkste uitdagingen voor moderne organisaties. Hoe betrokken, proactief en effectief kenniswerkers zijn, is bepalend voor succes. Om het beste uit mensen halen, moeten omstandigheden gecreëerd worden waarin mensen dit ook echt kunnen en willen. Omstandigheden dus, waarin de diersoort homo sapiens het best tot zijn recht komt.

Charles Darwins theorie over de evolutie van de soorten werd alom geprezen. Maar zijn stelling dat die evolutietheorie ook de sleutel vormde tot een beter begrip van de menselijke natuur, was voor veel tijdgenoten een brug te ver. Men wilde niet geloven dat onze psyche dierlijke trekjes vertoonde.

Het heeft meer dan honderd jaar geduurd voordat wetenschappers voor het eerst door een biologische bril naar menselijk gedrag gingen kijken. De laatste tien jaar is het hard gegaan en krij-

gen we een steeds beter beeld van de menselijke natuur. Dit inzicht stelt ons beter dan ooit in staat de uitdaging aan te gaan die Peter Drucker schetste. De evolutionaire benadering maakt het mogelijk om op een even gefundeerde als praktische manier na te denken over zaken die lange tijd ongrijpbaar waren, zoals betrokkenheid, proactiviteit en natuurlijk leiderschap. Maar voordat ik inga op de manier waarop de evolutieleer ons kan helpen, moeten we eerst beter kijken naar wat de uitdaging precies inhoudt.

De X-factor

Mensen hebben er in organisaties altijd toe gedaan. Honderd jaar geleden was de arbeider, wiens enige taak het was om schroefjes in te draaien, ook cruciaal in het productieproces. Zonder mensen werden er nu eenmaal geen schroefjes ingedraaid. Productiviteit werd vooral bepaald door inspanning. De productiewerker voerde gestandaardiseerde handelingen uit en zijn productiviteit stond grofweg gelijk aan het aantal uren dat hij werkte. Deze directe relatie tussen inspanning en prestatie maakte het mogelijk het werk efficiënt te managen. Managers konden de noodzakelijke inspanning berekenen, plannen en controleren. Wat 'mensen maken de organisatie' concreet betekende, was glashelder.

Het traditionele productiewerk is echter steeds meer vervangen door kenniswerk, en daarbij gelden andere spelregels. Kenniswerk bestaat uit het omgaan met informatie. Deze informatie kan van collega's, van klanten of uit systemen komen. Of de kenniswerker nou een callcentermedewerker of een business consultant is, hij moet op basis van informatie beslissingen nemen en bepalen wat te doen. Een lopendebandwerker weet wat het volgende item op de lopende band is, de callcentermedewerker weet van tevoren nooit precies hoe een klant zal reageren.

Kenniswerk is per definitie complex en onvoorspelbaar. Dit betekent dat succes afhankelijk is van een ander type gedrag. Een productiewerker is succesvol als hij de voorgeschreven handelingen exact uitvoert, een kenniswerker wanneer hij de beste oplossing voor een situatie weet te vinden. Een schroef kan er maar op één manier in worden geschroefd, maar er zijn vele manieren waarop je schroeven kunt verkopen. Hoe een kenniswerker zijn werk aanpakt, is bepalend voor het succes, niet hoeveel uren hij erin stopt. Voor de kenniswerker ziet de vergelijking er zo uit:

$$\text{PRESTATIE} = \text{UREN} * X$$

Deze X-factor heeft betrekking op de typisch menselijke zaken als empathie, betrokkenheid, creativiteit en proactiviteit. De impact van deze X-factor kan enorm zijn. Het verschil tussen een stupide en een slimme aanpak kan een bedrijf maanden werk schelen en veel geld opleveren. Succes wordt niet meer primair bepaald door het aantal fte's dat je ter beschikking hebt, maar hoe de beschikbare mensen hun werk doen.

De introductie van de X-factor op het werk stelt de moderne manager voor een nieuwe uitdaging. Succes is niet meer afhankelijk van het effectief managen van inspanning, maar van het op de juiste manier stimuleren van de X-factor. En daarbij werken veel van de traditionele methoden opeens een stuk minder goed.

Sommige van de meest efficiënte managementsystemen blijken dodelijk voor de creativiteit en betrokkenheid van medewerkers. Neem bijvoorbeeld Six Sigma, een systeem dat gericht is op het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Het invoeren van Six Sigma bij 3M (onder andere uitvinder van de beroemde zelfklevende Post-it's) bracht grote schade toe aan het innovatieve karakter van de organisatie. In *Businessweek* drukte CEO George Buckley

van 3M het als volgt uit: 'Je kunt geen Six Sigma proces in je organisatie schuiven en zeggen: nou, we lopen wat achter op uitvindingsgebied, dus ik plan drie goede ideeën op woensdag en twee op vrijdag. Zo werkt het niet met creativiteit.'

Zaken als creativiteit en empathie kun je niet plannen en geen beloning is hoog genoeg om echte betrokkenheid te creëren. We staan, om met Peter Drucker te spreken, voor een nieuwe uitdaging.

De X-factor lijkt ongrijpbaar en managers vallen daarom niet zelden terug op het traditionele industriële denken om modern kenniswerk te managen. In de loop van dit boek wil ik laten zien dat dit vaak een tegengesteld effect heeft op productiviteit. Het is het equivalent van de kale kooien in de eerste dierentuinen. Om de X-factor succesvol te managen is een fundamenteel andere benadering nodig.

Sturen op gezelligheid

Stel dat het je doel is om volgende week een gezellige bijeenkomst te organiseren. Je kunt deze uitdaging op twee manieren oppakken:

Methode A:

- Selectie op de eigenschap gezelligheid
- Omschrijving 'gezellig gedrag'
- Workshops 'gezellig zijn'
- Gezelligheidstargets stellen
- Meten gezelligheidsniveaus
- Beloning naar gezelligheid

Methode B:

- Een beperkte groep uitnodigen
- Een overzichtelijke ruimte regelen
- Comfortabele zitbanken plaatsen
- Gedempt licht verzorgen
- Voldoende eten en drinken bestellen
- Muziek regelen

Methode A en B illustreren tegengestelde benaderingen van het veranderen van gedrag. Met methode A wordt getracht het gedrag van het individu te controleren door het te vormen en te sturen. Dit is wat ik de mechanistische benadering noem. In methode B wordt het individu losgelaten en worden alleen de omstandigheden gecontroleerd. Dit noem ik de organische benadering.

De mechanistische benadering

De traditionele benadering van management is een mechanistische: de organisatie wordt gezien als een mechanisch systeem. Denk daarbij aan de motor in je auto: het motorblok is opgebouwd uit een groot aantal onderdelen die elk een eigen functie hebben. Het ontwerp van het motorblok is zo dat wanneer elk onderdeel aan de juiste specificaties voldoet en op de juiste manier in het motorblok is gemonteerd, de motor exact doet waar deze voor ontworpen is. Een goed ontwerp leidt tot een voorspelbaar resultaat (een draaiende motor).

In het traditionele managementdenken is de organisatie ook een systeem dat kan worden ontworpen om een specifiek doel te realiseren. Succes wordt daarom in eerste instantie bepaald door een goed organisatieontwerp, waarin alle processen en functies worden beschreven. Per functie wordt vervolgens bepaald welke

taken worden uitgevoerd. Gebeurt dit op de gewenste manier, dan leidt dit tot een voorspelbaar resultaat (het realiseren van de organisatiedoelen).

Vanuit een mechanistisch perspectief is de belangrijkste uitdaging om ervoor te zorgen dat mensen de omschreven taken goed uitvoeren. Hiervoor moet eerst bepaald worden welke kennis, vaardigheden en eigenschappen (competenties) nodig zijn om de omschreven taken uit te voeren. Dit zijn de specificaties waar de werknemer aan moet voldoen. Wanneer we de specificaties hebben, kunnen we op zoek gaan naar de juiste onderdelen: dit is het proces van werving en selectie. Het liefst nemen we natuurlijk mensen aan die aan alle specificaties voldoen, dan kunnen ze direct ingezet worden. Maar specificaties kunnen veranderen en mensen kunnen andere functies krijgen. In dat geval kan training worden ingezet om individuele specificaties aan te passen.

Maar hiermee zijn we er nog niet. Net als de onderdelen van een motorblok komen ook mensen niet vanzelf in beweging. Wanneer de werknemer aan alle specificaties voldoet, kan hij de taak uitvoeren, maar hij zal dit alleen doen wanneer er een reden voor is. Hij heeft een *incentive* nodig om de taken uit te voeren, anders doet hij niks. Door voor elke functie de juiste uitkomsten te belonen (*performance pay*) en ongewenste uitkomsten te bestraffen (negatieve effecten op de carrière) komt het onderdeel mens in beweging.

Het succesvol managen van mensen is in de mechanistische benadering afhankelijk van de volgende zaken:

- Een goede taakomschrijving
- Het specificeren van de noodzakelijke competenties
- Selectie van mensen die aan deze specificaties voldoen
- Specificaties verder ontwikkelen door training

- Het meten van inspanning en resultaten en deze koppelen aan straf en beloning

De mechanistische benadering belooft voorspelbaarheid en controle en heeft daarom een grote aantrekkingskracht. In de traditionele industriële omgeving werkt deze benadering prima. Wanneer activiteiten duidelijk te definiëren zijn en interacties voorspelbaar, zijn deze goed te controleren met een mechanistische benadering. In de moderne realiteit van kenniswerk zijn de zekerheid en voorspelbaarheid van deze benadering echter een illusie.

De organische benadering

De organische benadering gaat ervan uit dat de mens een levend organisme is dat (pro)actief reageert op zijn omgeving. In een bedreigende situatie wordt hij bijvoorbeeld alert en maakt hij zich op om te vechten of te vluchten. In een veilige en sociale context (zoals tijdens een bijeenkomst die volgens methode B is georganiseerd) ontspant de mens en staat hij open voor sociale interactie. De organische benadering gaat ervan uit dat de mens een aantal fundamentele behoeften en belangen heeft die maken dat hij op een bepaalde manier op een situatie reageert.

Gezelligheid lijkt misschien niet het meest passende voorbeeld voor organisaties waarin hoge prestaties moeten worden geleverd. Maar gezelligheid is net als alle andere aspecten van de X-factor een typisch menselijk trekje. Net als bij gezelligheid kunnen we omstandigheden creëren waarin mensen meer creatief, proactief of betrokken zijn. In de loop van het boek zal duidelijk worden dat de meeste aspecten van de X-factor natuurlijke reacties zijn op specifieke omstandigheden.

De organische benadering van management is meer gericht op

faciliteren dan op controleren. De manager is niet meer iemand die mensen vertelt wat ze moeten doen en controleert of ze het wel doen. Hij is iemand die voorwaarden schept en mensen in staat stelt te groeien en te presteren. Hij vertelt mensen niet dat ze gezellig moeten doen, maar zorgt dat er drank en muziek is.

Deze visie op management is niet nieuw. Door de veranderende realiteit van werk wijzen steeds meer deskundigen op de noodzaak van een meer organische benadering. Steeds vaker wordt de manager gezien als iemand die faciliteert en inspireert en steeds minder als iemand die directief aanstuurt. Managementdenkers zoals schrijver en hoogleraar Organisatiekunde Matthieu Wegge-man pleiten ervoor kenniswerkers te faciliteren in plaats van hun werkprocessen alsmaar te plannen en te controleren.

Het idee van een meer organische benadering wint terrein, maar om een serieus alternatief voor de mechanistische benadering van management te bieden is meer nodig. Want wat moet je precies doen om hoge prestaties te faciliteren of om mensen meer innovatief of resultaatgericht te laten werken? De organische benadering kan alleen een serieus alternatief worden als ze concrete handvatten biedt waarmee voorspelbare resultaten kunnen worden verkregen. Om deze stap te kunnen zetten, moeten twee vragen worden beantwoord:

1. Hoe hangen werkomstandigheden samen met de X-factor?
2. Hoe kunnen we werkomstandigheden beïnvloeden en zo de X-factor managen?

Onderzoek stelt ons steeds beter in staat om vraag 1 te beantwoorden. Er is de laatste jaren veelvuldig onderzocht welke omstandigheden samenhangen met hoge prestaties. Een voorbeeld

hiervan is het werk van de Amerikaanse organisatie Gallup. Gallup heeft in de afgelopen 25 jaar vele miljoenen werknemers over de hele wereld honderden vragen gesteld. Uit deze berg data destilleerden zij twaalf vragen (de Gallup Q12) die het meest voorspellend zijn voor winstgevendheid, productiviteit, retentie en klanttevredenheid. Deze Q12 beschrijven een aantal belangrijke randvoorwaarden voor prestatie. Twee vragen zijn bijvoorbeeld: 'Ik weet wat van mij verwacht wordt op het werk,' en: 'Ik beschik over alle middelen en mogelijkheden die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.' Beide vragen (maar ook de meeste andere vragen van de Q12) weerspiegelen voorwaarden, omstandigheden die het management creëert. Het onderzoek laat duidelijk zien dat de hoogste prestaties ontstaan wanneer managers faciliteren in plaats van controleren.

Om vraag 2 te beantwoorden is het noodzakelijk de onderliggende mechanismen te begrijpen: waarom leiden specifieke werkomstandigheden tot een bepaald type gedrag?

Het hebben van een beste vriend op het werk hangt volgens Gallup samen met een grotere klanttevredenheid en een hogere productiviteit. Het hebben van een beste vriend op het werk kan belangrijk zijn omdat iemand zich dan gesteund voelt en een vertrouwenspersoon heeft. Maar het kan ook zijn dat het niet om de vriend gaat, maar om een sfeer van openheid en vertrouwen die tot meer betrokkenheid leidt en zo tot hogere prestaties. Omdat je in dit soort omstandigheden ook makkelijker vrienden maakt, zullen mensen eerder 'ja' antwoorden op de vraag of ze een beste vriend op het werk hebben. Elke verklaring die je kunt vinden, leidt tot een andere interventie, met andere resultaten.

Het is dus niet voldoende om een lijstje te hebben van belangrijke omstandigheden. Om de X-factor effectief te kunnen managen is

begrip van de onderliggende mechanismen noodzakelijk. Wat we nodig hebben, is een theorie die inzicht geeft in de manier waarop mensen van nature op situaties reageren en waarom. Voor een dergelijke theorie moeten we natuurlijk bij de psychologie zijn, de wetenschap van menselijk gedrag. Maar hier stuiten we direct op een probleem.

De psychologie is niet de coherente wetenschap die het van een afstand lijkt. Het is meer een lappendeken van theorieën die geen gemeenschappelijke basis hebben en waarvan de wetenschappelijke waarde sterk varieert. Vraag twee psychologen wat motivatie is en je krijgt waarschijnlijk twee verschillende antwoorden. De kans is ook redelijk groot dat voor een van de antwoorden geen enkel wetenschappelijk bewijs is. De psychologie biedt van oudsher dus niet de sterke en eenduidige theorie die we nodig hebben voor een organische benadering.

In deze situatie komt nu echter langzaam verandering. Er is een stille revolutie gaande in de psychologie die de theoretische basis biedt die we nodig hebben. Om deze revolutie en het belang ervan te begrijpen moeten we even terug naar het dierenrijk.

Evolutie in de geest

Precies honderdvijftig jaar voor het schrijven van dit boek publiceerde Charles Darwin *The Origin of Species* (1859). Darwin presenteerde in dit boek voor het eerst de theorie van evolutie door natuurlijke selectie. In de honderdvijftig jaar die volgden, hebben de bewijzen voor deze theorie zich vanuit alle hoeken van de wetenschap opgestapeld, van opgravingen tot DNA-analyse. De evolutietheorie behoort nu tot de best onderbouwde theorieën in de wetenschap. De basiselementen van de theorie zijn sinds Darwin nog steeds het zelfde: variatie en selectie.

Het ruwe basismateriaal van zijn theorie is de variatie die ontstaat door seksuele voortplanting. De combinatie van genen van beide ouders creëert variaties in eigenschappen. In elke situatie zal die variatie de kans beïnvloeden dat een dier zich voortplant. Mooiere en grotere veren kunnen bijvoorbeeld de kans vergroten dat een vogel de aandacht trekt van een potentiële partner. Maar té grote veren kunnen misschien weer de kans verkleinen om aan roofdieren te ontkomen; dit maakt het weer minder waarschijnlijk dat zijn genen zich zullen verspreiden.

In dit voorbeeld bepaalt de natuurlijke omgeving van het dier (of er roofdieren zijn en welke soorten) hoe zijn verentooi zich zal ontwikkelen. Omstandigheden beïnvloeden zo de ontwikkeling van eigenschappen door hun invloed op de voortplanting. Dit is het proces van natuurlijke selectie.

Deze eenvoudige en elegante theorie kon een groot aantal biologische verschijnselen verklaren en de toenmalige biologie binnen een theoretisch kader verenigen. De evolutietheorie verklaart echter niet alleen fysieke eigenschappen zoals de verentooi. Ook het gedrag van een dier heeft invloed op zijn reproductieve succes (de kans dat zijn genen zich verspreiden). Een prooidier dat er niet vandoor gaat op het moment dat een roofdier zich aandient, zal zijn genen niet ver verspreiden. Om te kunnen overleven en zich voort te planten moet een dier snel en effectief relevante informatie herkennen (bijvoorbeeld de aanwezigheid van een gevaarlijk roofdier) en hier adequaat op reageren (vechten, vluchten of bevriezen, afhankelijk van de situatie). Dit voor elkaar krijgen is de taak van de hersenen, het orgaan dat waarneming en actie aan elkaar koppelt. Netwerken van neuronen zorgen ervoor dat de juiste informatie wordt herkend en dat er met relevant gedrag wordt gereageerd.

In de volgende figuur zie je het silhouet van een vogel. In een ex-

periment door de Nederlandse etholoog en Nobelprijswinnaar Niko Tinbergen werd dit silhouet in de lucht boven jonge kalkoenen bewogen. Als het silhouet van links naar rechts bewoog, dan werd een roofvogel herkend en verstopten de jonge kalkoenen zich. Als het silhouet van rechts naar links bewoog, dan leek het op een gans of een eend en bleven ze zitten.



Overleven is voor een groot deel afhankelijk van effectieve informatieverwerking: de juiste patronen waarnemen en met de juiste gedragspatronen reageren. Net zoals natuurlijke selectie bepaalt hoe groot de vleugels van een vogel zijn, zo bepaalt die ook hoe de netwerken van neuronen in zijn hersenen worden gevormd. De algemene term hiervoor is 'instinct', al is dit een term die vaak tot misverstanden leidt. Mensen associëren instinct vaak met primitieve, reflexmatige reacties. Instinct is in essentie echter een vorm van informatieverwerking. Het bepaalt voor welk type informatie een dier gevoelig is en welke conclusies getrokken worden. Wanneer een dier wordt geconfronteerd met een roofdier, moeten tal van overwegingen worden gemaakt. Is het roofdier een gevaar voor mij? Kan ik beter vechten of vluchten?

Wat zijn de kansen als ik vlucht en waar kan ik het best heen vluchten (kan het roofdier in bomen klimmen)? Moet ik de anderen waarschuwen of trek ik dan juist te veel de aandacht van het roofdier? Hoe effectiever het dier dit soort overwegingen maakt, hoe groter de kans dat zijn genen in de volgende generatie terecht komen. Bij veel van deze informatieverwerking is leren geen optie: voordat je het doorhebt, doe je al niet meer mee.

De functie van de hersenen is vanuit een biologisch oogpunt dus in feite het herkennen van een relevante context, het maken van de juiste afwegingen en het produceren van een passende respons. Evolutie heeft ervoor gezorgd dat hiervoor de juiste draadjes aan elkaar zitten. De functie van leren is: de respons beter afstemmen op de actuele situatie. Een dier met een redelijk leer- vermogen kan bijvoorbeeld leren wat een veilige schuilplek voor roofdieren is. Leren en instinct staan dan ook niet los van elkaar, ze zijn nauw verweven.

Biologen gebruiken de evolutietheorie dus niet alleen om te begrijpen hoe dieren eruitzien, maar ook om te begrijpen hoe ze zich gedragen. Wanneer een dier bepaald gedrag vertoont, is de vraag wat de evolutionaire waarde van dit gedrag is. Waarom heeft de evolutie de hersenen zo vormgegeven dat ze dit type gedrag produceren? Hoe draagt het bij aan het overleven of de voortplanting van dit dier? Deze benadering wordt ook wel de ethologie genoemd en heeft biologen goed inzicht gegeven in het gedrag van dieren.

Het lijkt logisch om deze lijn door te trekken naar de mens. We zijn voor ongeveer vijftien procent genetisch identiek aan chimpansees en ook ons brein is het product van evolutie. Een mens en een chimpansee lijken meer op elkaar dan een chimpansee en een konijn, zowel qua uiterlijk als qua gedrag. Waarom zou

een methode als de ethologie, die prima werkt bij konijnen en chimpansees, niet bij de mens werken?

Darwin zelf had hier een vrij uitgesproken mening over. Hij zag de evolutietheorie als een nieuw fundament voor de psychologie. Dertien jaar na *On the Origin of Species* schreef hij *The expression of the emotions in man and animals* (1872), het eerste boek over evolutionaire psychologie. Maar Darwin stond hierin alleen. Dat we van de apen afstammen, was tot daaraan toe, maar de menselijke geest was verboden terrein. Het duurde meer dan honderd jaar voordat wetenschappers voorzichtige stapjes in deze richting begonnen te maken.

Waarom is hier zo lang mee gewacht? Een van de belangrijkste redenen is gewoon menselijk chauvinisme. We zien onszelf als verheven boven het dierenrijk. De overheersende overtuiging in de sociale wetenschappen is nog steeds dat menselijk gedrag volledig wordt bepaald door opvoeding en cultuur. Deze overtuiging is echter meer ideologie dan gedegen wetenschap. Toch blijven veel sociaal wetenschappers stug vasthouden aan deze ideologie. Naast het menselijk chauvinisme spelen ook historische redenen een rol. Het darwinisme is in de loop van de twintigste eeuw vaak misbruikt voor dubieuze sociale en politieke idealen. Zo zag de rijke bovenklasse er een rechtvaardiging van hun maatschappelijke positie in: arme mensen zijn arm omdat ze van een inferieure soort zijn, niet omdat de maatschappij onrechtvaardig is. Ze hoeven dus ook niet geholpen te worden. Sterker, waarom zou je de natuurlijke selectie niet een handje helpen en voorkomen dat allerlei sociaal ongewenste figuren zich kunnen voortplanten? In nazi-Duitsland begon men daarom in de jaren dertig met het euthanaseren van lichamelijk en verstandelijk gehandicapten. Niet veel later volgden andere mensen die de creatie van een meester-ras in de weg stonden. Het darwinisme werd zo de natuurlijke

vijand van iedereen die voor gelijkheid en sociale rechtvaardigheid staat.

Hiermee is het darwinisme in een bedenkelijke hoek terechtgekomen. Ten onrechte. Niets in de evolutieleer rechtvaardigt sociale onrechtvaardigheid, racisme of andere vormen van discriminatie en vervolging. De evolutionaire psychologie is toepasbaar op elk aspect van menselijk gedrag, zowel op onze goede als op onze slechte kanten. Er is echter een verschil tussen verklaren en rechtvaardigen. Evolutie verklaart waarom agressie bestaat, maar dit betekent niet dat mensen geweld mogen gebruiken. Desondanks is de weerstand tegen het darwinisme nog steeds duidelijk voelbaar, ook op Nederlandse universiteiten. Recentelijk stelde een vriend van mij, die psychologie doceert aan de universiteit, voor om vanuit een evolutionair perspectief naar statusgedrag bij pubers te kijken. Net als de chimpansee kent de mens sociale hiërarchie en veel instinctief gedrag hangt hiermee samen. Het kan daarom nuttig zijn met deze biologische bril naar het haantjesgedrag van pubers te kijken. Zijn collega's reageerden echter vol ongelof en afkeuring op zijn suggestie. Honderdvijftig jaar na Darwin!

Ondanks de weerstand wint de evolutionaire benadering gestaag terrein in de psychologie. In korte tijd heeft ze zich weten te ontwikkelen tot de meest krachtige theorie in de psychologie. Geen enkele psychologische theorie kan zoveel aspecten van menselijk gedrag vanuit zo'n beperkt aantal aannames verklaren. En dit is een belangrijk principe in het wetenschappelijke denken, dat ook wel *Ockham's razor* wordt genoemd: wanneer er verschillende theorieën beschikbaar zijn, kies je de theorie die vanuit het minste aantal aannames de meeste fenomenen verklaard. Maar de evolutionaire psychologie steekt niet alleen op dit criterium met kop en schouders boven andere psychologische theorieën uit; de

aannames waar ze op gebaseerd is, zijn ook nog eens de sterkst onderbouwde die we kennen: de evolutietheorie.

Wat de evolutionaire psychologie uitermate geschikt maakt als basis voor een moderne managementtheorie, is dat ze de mens beschrijft in relatie tot zijn omgeving. Instinct is niet de blinde drift die Sigmund Freud ervan maakte, het is een patroon van waarnemen en reageren dat samenhangt met vele omgevingsfactoren. De evolutionaire psychologie biedt daarom het soort theorie dat we nodig hebben voor een organische benadering.

Neem bijvoorbeeld betrokkenheid. In de komende hoofdstukken zullen we zien dat dit een belangrijke voorspeller van prestatie is. Betrokkenheid is de motivatie van een individu om bij te dragen aan het succes van een groep (dit kan een team, afdeling of organisatie zijn). Deze motivatie is een instinctieve reactie met een duidelijke evolutionaire geschiedenis. Maar betrokkenheid is niet in elke groep logisch. In sommige groepen zijn achterdocht en terughoudendheid een meer passende instinctieve reactie. Het is dan ook redelijk voorspelbaar onder welke omstandigheden betrokkenheid zal ontstaan. Inzicht in de onderliggende instinctieve logica van betrokkenheid kan helpen bij het vergroten van de betrokkenheid in een organisatie.

Opbouw van dit boek

In dit boek worden de inzichten van de evolutionaire psychologie toegepast op de X-factor, het typisch menselijke in het werk. Het doel is om daarbij een antwoord te geven op de vraag hoe we een context kunnen creëren waarin mensen het beste uit zichzelf halen. Niet alleen om tot hogere prestaties te komen, maar ook om het welzijn van mensen te verbeteren. Als mensen in een omge-

ving werken die beter aansluit bij hoe ze van nature in elkaar zitten, zullen ze niet alleen beter functioneren, maar zich ook beter voelen. Een effectieve organische benadering leidt bijvoorbeeld tot minder verzuim en meer werkplezier.

Het boek is in vier delen onderverdeeld.

De eerste twee hoofdstukken voorzien de lezer van de noodzakelijke basiskennis. In het eerste hoofdstuk krijg je inzicht in de basisprincipes en begrippen van de evolutionaire psychologie. Hier wordt beschreven hoe onze evolutionaire geschiedenis ingrijpt op ons dagelijks leven en waarom dit relevant is voor werk.

Biologische benaderingen van de mens leiden vaak tot misverstanden over de rol van cultuur. Cultuur speelt een belangrijke rol in het functioneren van organisaties en is vaak doorslaggevend voor succes of falen. Het tweede hoofdstuk gaat daarom dieper in op de relatie tussen cultuur en instinct en wat dit betekent voor (het veranderen van) cultuur in organisaties.

De mens is boven alles een groepsdier en de meeste van zijn instincten zijn sociaal. Dit is een essentieel gegeven wanneer we naar organisaties kijken. Een organisatie is immers een samenwerkingsverband tussen mensen.

Dit sociale aspect van werk komt in de volgende hoofdstukken aan de orde. Het derde hoofdstuk beschrijft onze meest basale sociale instincten en hoe deze verantwoordelijk zijn voor betrokkenheid en motivatie. Zoals we een context kunnen creëren die tot gezelligheid leidt, kunnen we ook een context creëren waardoor mensen hart voor de zaak krijgen.

Effectieve samenwerking is in hoge mate afhankelijk van onderling vertrouwen. Wanneer mensen open en helder communice-

ren, kan eenvoudig synergie ontstaan. Het vierde hoofdstuk beschrijft de onderliggende mechanismen van vertrouwen. Je leert hoe vertrouwen wordt gecreëerd in organisaties en waarom eerlijk loon vaak belangrijker is dan hoger loon.

De klant kan net als de medewerker worden gezien als een onderdeel van een gemeenschap. Onderzoek laat ook zien dat een klant die zich betrokken voelt bij de organisatie meer geld oplevert dan een klant die alleen tevreden is. In hoofdstuk vijf kijken we vanuit een evolutionair perspectief naar de relatie met de klant en wordt antwoord gegeven op de vraag hoe klanten betrokken te maken.

Vervolgens kijken we naar het functioneren van individuele werknemers. De mens is een ambitieus dier en veel organisaties hebben iets van een apenheuvel waarop iedereen zijn plek probeert te veroveren of te behouden. Het zesde hoofdstuk gaat over deze ambitie, waar deze vandaan komt en hoe we deze op een gezonde manier kunnen aanspreken.

Het zevende hoofdstuk gaat dieper in op talent. Wat is talent en hoe selecteren we mensen met de juiste eigenschappen? In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe instinct ons op de verkeerde dingen doet letten in het selectieproces. Instinct creëert daarbij een voorkeur voor selectiemethoden die weinig tot geen voorspellende waarde hebben. Maar het evolutionair perspectief helpt ook om tot meer effectieve selectiemethoden te komen. In dit hoofdstuk worden enkele richtlijnen voor effectief selecteren beschreven.

Wanneer je talent in huis hebt, moet het nog wel ontwikkeld worden. Veel van de methoden die hiervoor gehanteerd worden, sluiten slecht aan bij hoe de mens van nature leert, waardoor investeringen in training vaak een laag rendement hebben. In het

achtste hoofdstuk gaan we dieper in op trainingsmethoden en hoe deze effectiever te maken.

Prestatie heeft niet alleen te maken met de juiste kennis en vaardigheden. Zelfs de meest professionele werknemer gaat vaak slechter functioneren als hij niet weet wat van hem verwacht wordt. Het negende hoofdstuk beschrijft wat de mens nodig heeft om een goede prestatie te kunnen neerzetten. Tevens kijken we in dit hoofdstuk beter naar houding: waarom zijn sommige mensen proactief terwijl andere volledig hulpeloos lijken?

Ten slotte kijken we in dit boek naar de rol van leiders en leidinggevers. Leiders zijn van alle tijden, ook onze primitieve voorvaders kenden mensen die het voortouw namen. Toch verschilde leidinggevers op een aantal punten fundamenteel van het moderne managen. Het tiende hoofdstuk gaat dieper in op de problemen die hierdoor ontstaan voor de moderne manager en wat hieraan te doen is.

De economische crisis die honderdvijftig jaar na Darwin een spoor van vernieling nalaat, toont eens te meer de noodzaak van leiders met visie en wijsheid. Visie en wijsheid zijn echter meer dan persoonlijke eigenschappen. In het elfde hoofdstuk kun je lezen hoe context zowel visie en wijsheid als hebzucht en egoïsme in de hand kan werken.

Om deze benadering handen en voeten te kunnen geven, heb ik de HPC ontwikkeld. HPC staat voor Human Performance Contextscan. De resultaten van deze scan geven inzicht in omstandigheden (context) die bepalend zijn voor menselijke prestaties (human performance). Dit inzicht wordt gebruikt om organisaties te adviseren hoe ze meer uit hun mensen kunnen halen. De geaggregeerde data worden gebruikt voor onderzoek. In de loop

van dit boek zal ik de bevindingen uit het HPC-onderzoek aanhalen ter illustratie en onderbouwing.

Ten slotte wil ik voor de vrouwelijke lezers opmerken dat dit boek soms een wat eenzijdig mannelijke invalshoek lijkt te hebben (het toeval wil dat ik zelf een man ben). Vanuit een evolutionair perspectief hebben mannen en vrouwen in veel opzichten andere belangen, zoals vooral in het volgende hoofdstuk duidelijk zal worden. Organisaties zijn bovendien lange tijd vooral door mannen gedomineerd, waardoor bepaalde zaken typisch mannelijke belangen weerspiegelen. Maar tegelijkertijd zullen we zien dat de belangrijkste zaken voor beide seksen opgaan. Waar duidelijke verschillen zijn, geef ik dit aan. Mocht je het perspectief toch eenzijdig vinden, dan is dit grotendeels te wijten aan de beperkingen van de aanwezige kennis en mijn mannelijke bril.

1 | DE EVOLUTIONAIRE PSYCHOLOGIE

'Het hart heeft redenen die de rede niet kent.'

.....

Blaise Pascal (Franse wetenschapper en filosoof, 17e eeuw)



Van alle inzichten uit de evolutionaire psychologie spreken die op het gebied van seks en relaties het meest tot de verbeelding. Die zaken spelen ook op het werk een rol, al was het maar om de vele relaties die op het werk ontstaan (bijna een derde van de ondervraagden in een recent Vlaams onderzoek had een relatie met iemand op het werk). Dit boek gaat niet over seks of relaties op het werk. Toch begin ik met dit onderwerp omdat het de principes van de evolutionaire psychologie goed illustreert. Deze kleine omweg helpt om de onderliggende mechanismen van gedrag beter te begrijpen. Dit begrip zullen we gebruiken om naar werk te kijken, maar laten we eerst naar de kroeg gaan.

Stel, je bent een aantrekkelijke jongeman en je staat in een druk café. Je vraagt enkele dames of zij met je naar bed willen. Hoe hoog schat je de kans in dat ze jouw verzoek honoreren? Nu draaien we het om: je bent een aantrekkelijke vrouw en je benadert de heren in de kroeg met hetzelfde verzoek. Wat is je kans op slagen nu, groter of kleiner?

Dit onderzoek werd uitgevoerd door wetenschappers en de uitkomsten ervan bevestigden zowel het boerenverstand als de hypothesen van de wetenschappers: de jongeman had veel minder kans op succes dan de vrouw. Maar waarom?

Lang zijn sociaal wetenschappers ervan uitgegaan dat zulke typische sekseverschillen het gevolg zijn van opvoeding en cultuur.

VOOR MANAGERS Darwin

Hoe je meer uit je medewerkers kunt halen door
in te spelen op hun natuurlijke behoeften

Veel managers geven leiding alsof ze de baas zijn in een ouderwetse dieren-
tuin. De hokken zijn te klein en de dieren vervelen zich te pletter.

Moderne organisaties werken gesmeerd, maar de inzet van mensen valt te-
gen. In *Darwin voor managers* kun je lezen hoe dit komt en wat je eraan kunt
doen. Honderdvijftig jaar na Charles Darwin en zijn evolutietheorie dringt het
besef door dat je rekening moet houden met de natuurlijke behoeften van
je medewerkers.

Psycholoog en adviseur **Max Wildschut** laat zien hoe je meer uit je mensen
kunt halen. Gewoon, door er rekening mee te houden dat het homo sapiens
zijn, net als jij.



HAYSTACK

