



Interpersoonlijke dynamiek

Organisaties kunnen veel leren van apen

Teams bestaan altijd uit mensen met hun bijbehorende grillige gedragingen, die onhandig op elkaar kunnen reageren. Voor teamleiders en teamleden is het daarom aan te raden om de interpersoonlijke dynamiek op orde te krijgen. En dit lukt veel beter als teams eerst lering hebben getrokken uit het gedrag van apen: mannetjes én vrouwtjes.

AUTEUR: ANNA VAN DIJK & BERT VAN DIJK

Jazeker, apen

Teamleiders die willen komen tot excellente samenwerking, moeten leren om de gedragsignalen in hun team juist te interpreteren en deze op een adequate manier te beantwoorden op het moment dat er spanningen en conflicten ontstaan. Hoe doen zij dit? Door goed naar apen te kijken. Wat mensenleiders vaak met hangen en wurgen moeten leren, doen apen namelijk van nature: krachtig leidinggeven door de juiste signalen af te geven met hun gedrag.

Omdat wij in ons gedrag op apen lijken, maar tegelijkertijd veel verder van ze afstaan dan van onze collega's en andere medemensen, kunnen we apengedrag met een objectieve blik observeren en ervan leren. Veel van deze

apenobservaties en de toepassing daarvan op organisaties zijn in de afgelopen decennia gedaan door bioloog en organisatiekenner Patrick van Veen, op wiens werk dit artikel deels gebaseerd is.

Mannelijke apenleiders, zoals gorillaleider Jambo in de Apenheul, doen hun gezag gelden door hun tanden te laten zien, zich groot te maken en zich op de borst te slaan. Iedereen is onder de indruk van dit imponeergedrag van de zilverrug, de onbetwistbare leider van de groep. Patrick van Veen: "Deze leider heeft wat wij charisma noemen."

Veel mensenleiders doen ook aan imponeren. Zij hebben een grote werkkamer, doen kortaf tegen lagere medewerkers en drinken verse

cappuccino in plaats van de automaatkoffie uit de kantine. Dit zijn gedragssignalen om te laten zien wie de baas is, en dit kan zeker effectief zijn. De leider geeft door zijn duidelijkheid rust en veiligheid in de groep. De mannelijke leider roept "Ik vertel wat nodig is" en iedereen weet waar hij aan toe is.

Maar als een imposante houding de enige leiderschapsstijl is – en dat is helaas vaak het geval – dan schiet de leider tekort. Het kan gebeuren dat het hele team apathisch wordt als de leider steeds vertelt wat er moet gebeuren. Niemand neemt meer initiatief, en de leider vraagt zich steeds maar weer af waarom niet. Hij geeft toch duidelijk leiding? Een groep heeft echter meer nodig dan een brullende, imponerende leider. De leider moet de gedragssignalen in zijn of haar team leren begrijpen; signalen die in dit geval aangeven dat het team behoefte heeft aan ruimte en aan onderlinge verbinding. Hier kunnen apen weer als voorbeeld dienen.

Apenleiders verbinden bijvoorbeeld door voedsel op een bepaalde manier te verdelen. Op die manier kennen ze sommige apen meer status toe dan andere. Bij mensen zou dit betekenen dat de leider mensen op projecten zet met een bepaald doel: doordat die ene manager de leiding heeft over dat project, krijgt hij meer status toebedeeld door de teamleden. En dat had hij net nodig, want hij werd door de rest van het team bijna niet meer serieus genomen. Verbinden doen apen ook door toenadering te zoeken, zoals de vrouwelijke bonoboleider Jill. Bekend van bonobo's is dat ze dat zodanig doen dat mensen het gênant vinden om naar te kijken. Dit seksuele spel is een manier van deze apensoort om te zeggen: ik ben ongevaarlijk, wij kunnen een band met elkaar aangaan.

Minder bekend is dat hoewel Jill fysiek veel minder sterk is dan de volwassen mannen in haar groep, de mannen zich toch onderdanig gedragen. Want ze weten dat hun leidster gesteund wordt door de andere vrouwen in de

groep. "Niet dat zij geen onderlinge conflicten hebben, maar als het gaat om het domineren van de mannen in de groep, vormen ze één blok", zegt Patrick van Veen.

In mensenorganisaties uit zich deze tendens tot verbinden in leiders die veel gesprekken voeren met hun medewerkers of vriendelijk gedrag vertonen. De vrouwelijke mensenleider zegt bijvoorbeeld: "Wij steunen elkaar als dat nodig is", en iedereen voelt zich daardoor bij het team betrokken.

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat vrouwelijke en mannelijke apenleiders een manier van leidinggeven hebben die bij hun sekse past, net als bij mensen. Over het algemeen zijn mannelijke leiders meer gericht op *afstand*: grenzen stellen, duidelijkheid en agressie, en vrouwelijke leiders op *nabijheid* (*empathie*): samenwerken, luisteren en erkenning geven. Het is echter interessant om te zien dat bij nadere observatie deze apenleiders beide vormen van leidinggeven afwisselen. Jambo is soms zeer op nabijheid gericht, terwijl Jill als het nodig is agressief kan optreden. En het is precies dat wat er bij mensenleiders nog wel eens aan schort: zij kiezen één vorm van leidinggeven en wijken hier nauwelijks vanaf.

Verschillende onderzoeken van de afgelopen jaren hebben aangetoond dat teamleiders beide manier van leidinggeven (mannelijk en vrouwelijk) moeten kunnen afwisselen om hun team flexibel en productief te laten zijn (Verbakel, 2012; Stoker et al., 2010, 2011, 2012). Wij raden teamleiders daarom aan om apen goed te observeren. Zo kunnen ze zien hoe mannelijke en vrouwelijke manieren van leidinggeven bij apen met elkaar verweven zijn, en kunnen ze zich door dit uitgebalanceerde apen-leiderschap laten inspireren.

De praktijk in organisaties

We zien dus dat een teamleider zowel mannelijke als vrouwelijke interventies moet plegen op gedragsniveau. Zo kan hij of zij de

rust in het team te bewaren en zorgen voor zowel duidelijke grenzen als voor verbinding, bijvoorbeeld:

- Het teamlid dat steeds zijn werk te laat aflevert, probeert de teamleider uit te dagen. De teamleider kan hierop reageren door zijn tanden te laten zien, of in mensentaal: deze medewerker eens streng toe te spreken en geen tegenspraak te dulden (een mannelijke, agressieve vorm van interveniëren).
- Een teamlid dat altijd griepig is en thuisblijft, geeft het signaal af dat ze zich onveilig voelt door het geroddel van haar collega's. Deze zien haar op hun beurt als bedreiging voor hun eigen posities. De teamleider kan hier interveniëren door het voedsel anders te verdelen, of in mensentaal: het betreffende teamlid de leiding over een bepaald project te geven en haar daarbij onvoorwaardelijke steun te geven. Zij verkrijgt zodoende een positie die haar status voorgoed duidelijk maakt en haar roddelende collega's de mond snoert (een vrouwelijke, verbindende vorm van interveniëren).

De teamleider die in deze voorbeelden intervieneert, kan zowel een man als een vrouw zijn. Hij of zij reageert op de situatie en past de mannelijke of vrouwelijke interventie toe die het meest effectief is – net als apen dat doen.

Interpersoonlijke dynamiek

Helaas valt het voor een teamleider niet mee om de gedragsignalen in een team juist te interpreteren en er op een effectieve manier op te reageren. Hier kan de Roos van Leary een krachtig hulpmiddel zijn. De visie achter dit model gaat over interactie, interpersoonlijk gedrag. Door een gevalideerde interpersoonlijkheidstest te doen kan een teamleider, met behulp van een daarvoor opgeleide coach, uitzoeken waar de kwaliteiten en valkuilen liggen in zijn gedrag en kan hij inzien welke kanten van zichzelf hij verder moet ontwikkelen, zodat hij leert op zowel een afstandelijke manier grenzen te stellen, als op een empathische manier te verbinden. Met apengedrag als illustratie kan hij hier een heel eind mee komen.

Maar er speelt meer. Gedrag beïnvloeden werkt namelijk altijd twee kanten op. Als de

Apenleiders verbinden bijvoorbeeld door voedsel op een bepaalde manier te verdelen. Op die manier kennen ze sommige apen meer status toe dan andere



teamleider uit het voorbeeld hierboven zijn teamlid dat altijd werk te laat inlevert streng toespreekt, zal dit in veel gevallen effectief zijn. Maar als het teamlid in kwestie zelf agressief van aard is zal hij wellicht reageren op de dreiging van zijn leidinggevende door zich ook agressief op te stellen. Als dan de leidinggevende op zijn beurt ook weer reageert met agressie, komen de twee in een agressiespiraal terecht. Hier komen zij niet meer uit, als niet één van de twee zijn gedrag aanpast, of in Leary-technische termen: de *interactiesleutel* toepast.

In dit geval is er een *knellend patroon* ontstaan, en het is afhankelijk

van de aard van dat patroon of er een vrouwelijke (op nabijheid gerichte) of mannelijke (op afstand gerichte) interactiesleutel nodig is. Als de teamleider en het teamlid in een agressiespiraal terecht zijn gekomen, is de interactiesleutel van vrouwelijke (verbindende) aard. De teamleider kan bijvoorbeeld vragen waarom zijn teamgenoot eigenlijk zo agressief reageert: is er misschien iets aan de hand? Maar teamleden kunnen ook in een vrouwelijk knellend patroon terecht komen, bijvoorbeeld de 'liefdesdans'. Hierbij blijven ze elkaar overtreffen in complimenten geven en aardig doen, terwijl ze eigenlijk kritiek op elkaar hebben. Hier is de interactiesleutel van mannelijke aard, waarbij één van de twee bijvoorbeeld zegt: "Nu is het genoeg, ik vind dat je je werk niet goed doet en ik wil dat dit gaat veranderen." Meestal (maar niet altijd) zal het op de teamleider aankomen om deze sleutel te gebruiken. Zij (of hij!) is immers degene met de beslissende positie in dit conflict. Hij (of zij!) zal dus beide mogelijkheden in zich moeten vereni-

gen: mannelijk en vrouwelijk optreden. Net als Jambo en Jill dit beide kunnen.

Conclusie

Het gedrag van apen kan ons een glasheldere kijk bieden op wat wij zelf als lastige en moeilijk te duiden processen ervaren. Wat wij met name van apen kunnen leren, is het essentiële belang van de balans tussen vrouwelijke en mannelijke interventies. Leiders moeten deze

beide vormen van gedrag op het juiste moment in kunnen zetten. Om te weten welke interventie de juiste is, moeten ze heel goed letten op de gedragsignalen in hun teams.

Wat wij met name van apen kunnen leren, is het essentiële belang van de balans tussen vrouwelijke en mannelijke interventies

Anna van Dijk is filosoof en journalist.

Bert van Dijk is opleider en directeur van de *Leary Academy*. www.bertvandijk.eu
Met dank aan bioloog Patrick van Veen.

Literatuur

- Dijk van, B. (2012). *Beïnvloed anderen, begin bij jezelf: Over gedrag en de Roos van Leary*. Zaltbommel: Thema.
- Rink, F., Ryan, M., & Stoker, J. (2012). Clarifying the precariousness of the glass cliff: How social resources and gender stereotypes affect the evaluation of leaders in times of crisis. *European Journal of Social Psychology*.
- Veen van, P. (2006). *Help, mijn baas is een aap! Een biologische kijk op sociaal gedrag in organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Verbakel, I. (2012). *Effect of interpersonal behavior patterns: an implication for cooperation in work teams*. Onderzoek, Tilburg University.