

BIOLOOG PATRICK VAN VEEN HOUDT LEIDERS (APEN)SPIEGEL VOOR

# *‘Roffel eens wat vaker op je borst!’*



Patrick van Veen is bioloog en directeur van Apemanagement ([www.apemanagement.nl](http://www.apemanagement.nl)).

Hij geeft lezingen, workshops en neemt organisaties mee de dierentuin in om gedrag te spiegelen. Hij schreef bestsellers als ‘Help, mijn baas is een aap!’ en ‘Dierbare collega’s’. Vorig jaar verscheen ‘Pestkop Apenkop’. Van Veen doet samen met de Radboud Universiteit Nijmegen onderzoek naar de oorzaken van pesten.

Ben je een gorilla die graag met zijn of haar vuisten op tafel slaat of eerder een chimpansee die door netwerken het doel bereikt? Bioloog Patrick van Veen, centrale inleider op het AVS-congres 2014 in maart, weet alles over apenstreken op de werkvloer.

“Directeuren moeten meer vlooien.” TEKST DANIËLLA VAN 'T ERVE

Bioloog Patrick van Veen maakte in de jaren negentig carrière in de verzekeringswereld omdat er met 'aapjes kijken' geen droog brood te verdienen viel. Hij kwam tot de conclusie dat de werkvloer nog het meest op een apenrots lijkt, inclusief alle intriges, jaloezie en machtsspelletjes. Sinds 2003 houdt hij organisaties een spiegel voor, want van apen kun je veel leren. Zo zouden leidinggevenden zich wat meer als een gorilla mogen gedragen. "Macht en hiërarchie zijn smerige woorden geworden", legt Van Veen uit. "Maar bij apen zie je hoe functioneel een hiërarchie is: die geeft duidelijkheid en dus rust. Als je elke keer over elk detail met elkaar in discussie moet, verspil je bovendien veel energie. Dat zie je ook in het onderwijs. Leerkrachten worden bedolven onder dingen die ze moeten. Ze willen graag een daadkrachtige schoolleider die voor hen duidelijke keuzes maakt en verantwoordelijkheid neemt. Een leider die zich dus wat vaker op de borst slaat."

**Geboren leider** Een geboren leider bestaat niet, denkt Van Veen, maar het helpt wel als je fysiek gezond en sterk bent of sociaal vaardig. "Een chimpansee is niet de baas omdat hij groot en sterk is, maar omdat hij een groot netwerk kan onderhouden. Vooral de vrouwen weten heel slim te bewegen tussen alle subgroepen en geven door te vlooien iedereen aandacht."

### 'BIJ APEN ZIE JE HOE FUNCTIONEEL EEN HIËRARCHIE IS: DIE GEEFT DUIDELIJKHEID EN DUS RUST'

Bij 40 procent van alle apensoorten zijn vrouwen de baas. "Ons traditionele beeld lijkt op wat we bij gorilla's zien: een grote sterke kerel met daaronder alle andere apen. Maar hij wordt alleen de baas als de vrouwen hem in die positie erkennen." En ook daar valt volgens Van Veen veel van te leren. "Leiderschap is bij mensen niet democratisch, je wordt namelijk van bovenaf benoemd. Maar daarmee ben je nog geen leider: die plek moet je veroveren. Mislukt dat, dan word je als aap uit de groep gemieterd. De ellende is dat een medewerker dat niet kan doen. Naar de bestuurder erboven stappen kan ook niet, want daarmee verklaar je diegene incompetent omdat hij de verkeerde heeft benoemd. Zolang leiders niet door de mensen op de werkvloer worden benoemd, is open feedback onmogelijk. Als leiders niet functioneren branden ze af of zoeken een andere baan, net als de medewerkers. Dat is hun enige *escape*."

### WAT APEN ONS LEREN OVER PESTEN OP HET SCHOOLPLEIN

Pesten is verankerd in onze genen, apen doen het namelijk ook. Om zo al spelend en stoeiend te leren wat de grenzen zijn. Het grote verschil is dat pesten bij apen minder escaleert dan bij mensen. "Dat komt omdat een alfamaan sterk ingrijpt op het proces, die zegt gewoon: 'kappen nou' en dan is het afgelopen", vertelt Patrick van Veen, die de resultaten van zijn onderzoek bundelde in 'Pestkop Apenkop – wat apen ons kunnen leren over pesten op het schoolplein'. "Dat ingrijpen op school niet gebeurt, komt omdat kinderen tot verschillende sociale groepen

### 'IK BEN BANG DAT SCHOLEN STRAKS VERPLICHT WORDEN OM EEN BEPAALD PROGRAMMA TE DRAAIEN'

behoren, waardoor niemand zich verantwoordelijk voelt." Een pestprotocol verandert daar niets aan en vindt hij zelfs gevaarlijk. "Een protocol zegt niets over wat een school daadwerkelijk doet, terwijl het ouders machteloos maakt omdat ze op het moment dat er iets met hun kind gebeurt geen poot hebben om op te staan." Ook zet hij kanttekeningen bij het onderzoek en de positieve resultaten van het anti-pestmethode KiVa. "Wat is nu 57 procent reductie van pestgedrag? Het Prima-programma heeft 70 procent reductie, maar daar hoor je niemand meer over. Waar ik bang voor ben is dat scholen straks verplicht worden om een bepaald programma te draaien. Het gaat namelijk niet om een programma: er zijn scholen die het top doen zonder, bijvoorbeeld omdat ze kleinschaliger zijn of andere normen en waarden hanteren. Het zou goed zijn als daar eens een vergelijkend onderzoek naar wordt gedaan."



Foto: Studio rUZ



**Vlooiën** Een schoolleider kan dat voorkomen door te zorgen voor een goede band met elke medewerker en te weten wat er speelt op de werkvloer. Van Veen: “Als een chimpansee stopt met rondtrekken en vlooiën, dan betekent dat het einde van zijn positie. Een goede leider staat midden in het team. Maar andersom moet het team ook de verantwoordelijkheid nemen om een leider erbij te betrekken. Veel leerkrachten houden de deur letterlijk dicht en daarmee dus ook informatie achter. Communicatie is een wisselwerking die de leider moet eisen.”

**‘ZOLANG LEIDERS NIET DOOR DE MENSEN OP DE WERKVLOER WORDEN BENOEMD, IS OPEN FEEDBACK ONMOGELIJK’**

Er moet meer gevlooid worden dus, predikt Van Veen, maar dat wordt logistiek gezien steeds lastiger. “Directeuren zijn steeds vaker verantwoordelijk voor meerdere locaties of ze verdelen de taken: de een doet strategisch beleid en de ander is operationeel verantwoordelijk. Maar zonder contact met je medewerkers raak je het gevoel met ze kwijt. Bij een ministerie zei iemand: ik hoef geen voorbeeldgedrag te vertonen, want er zitten toch nog zoveel lagen tussen. Maar misschien ziet hij de werkvloer niet, de werkvloer ziet hem wel. Veel leiders vergeten dat.”

**Knettergek** Wat Van Veen zorgelijk vindt, is dat veel leiders de vaardigheden lijken te missen voor kletspraatjes. En ook leerkrachten hebben er moeite mee, zo merkt hij tijdens de studiedagen die hij geeft in de dierentuin. “Als ik een half uur bewust openlaat, dan maakt ze dat knettergek. Ze willen liever effectieve input, terwijl ik denk: ga lekker lopen kletsen door de dierentuin, vertel waar je

enthousiast over bent en vooral tegen die collega die je nog niet zo goed kent. Dat zorgt uiteindelijk voor verbinding en dat je kunt leren van elkaar. Dat bestuurders bijvoorbeeld liever met mij gaan praten in plaats van met hun werknemers, is echt een gemiste kans.”

Tijdens zo’n studiedag krijgt de groep opdrachten, waarbij ze leren objectief waar te nemen. ‘Maak foto’s van een goede samenwerking bij de apen en maak de vergelijking met je team’, is een voorbeeld. Van Veen: “In het onderwijs spreken we elkaar vaak niet aan op dingen die we niet leuk vinden. De taal van de apen helpt om dingen op een humoristische manier bespreekbaar te maken.”

De gedachte dat apen te ver van mensen af zitten om iets van ze te kunnen leren, vindt hij een arrogante. “Onze genen komen voor 99 procent overeen met die van de chimpansee. Datgene wat we miljoenen jaren in onze genen hebben verzameld, laat zich niet zomaar wegdrukken.”

**Duurzaam** Inzicht in ons natuurlijke gedrag is ook voor de leider van de toekomst essentieel. “Managementgoeroe Steven Covey zegt ook: pas als je gedrag begrijpt, kun je het beïnvloeden”, legt Van Veen uit. “Daarvoor moet je wel weten welk gedrag vertoond wordt en dat lukt alleen als je objectief leert observeren, letterlijk kijken. Veel schoolleiders zeggen wel dat ze geobserveerd hebben, maar vullen vanuit hun interpretatie het verhaal in. Er is vaak al een beeld gevormd van een team: ‘dat is die collega die overal tegen is en zij vindt alles prima’. Als je vanuit dat perspectief gaat handelen, ga je er bijvoorbeeld vanuit dat je die beide collega’s geen aandacht hoeft te geven. Wat je je ook moet afvragen is of dat wat je waarneemt, representatief is voor de hele groep.” Directeuren van nu grijpen te snel naar een oplossing, vindt Van Veen, zonder te weten wat drijfveren zijn om bepaald gedrag te vertonen. “Het is goed om je eerst af te vragen wat er aan de hand is en hoe dat komt. Misschien ben je later met je oplossing, maar de effectiviteit en duurzaamheid ervan zijn daardoor wel groter.” En met mensen als studieobject is het een stuk eenvoudiger: “Apen kun je alleen maar observeren, mensen kun je ook nog vragen naar hun motivatie.” |



**Leiders voor de toekomst**  
AVS congres – 14 maart 2014

## Meer Patrick van Veen op het AVS-congres 2014

Patrick van Veen is de centrale inleider van het AVS-congres op 14 maart. Hij laat onder andere zien wat schoolleiders en leerkrachten kunnen leren van pestgedrag bij apen. Van Veen leert op een andere manier te kijken naar pesten en nodigt zijn toehoorders uit kritisch te zijn over hun eigen rol en gedrag.

Meer informatie en inschrijven: [www.avs.nl/congres2014](http://www.avs.nl/congres2014)

Tot en met 7 februari aanstaande geldt een aantrekkelijke vroegboekorting, dus schrijf u snel in!