

Op het moment dat mensen zelf hun zaken lokaal regelen, maar wel de simpele regels van de organisatie voelen en naleven, kunnen ze hun werk veel beter organiseren.

## **Apenbazen**

Meer verwante soorten leveren een nog confronterende spiegel op voor onze organisaties. Iedereen bij voorbeeld wel een gorillabaas. Hij zit daar hoog op de rots, in een samenleving vol hiërarchie. Maar er zijn nog veel andere typen bazen. In *Stoor nooit een vlooiende aap* beschrijft Constanze Mager nog veel meer type mensenbazen aan de hand van apen. Al deze bazen ontstaan als gevolg van het type apensamenleving waarin een bepaalde apensoort leeft.

De baas bij het goudenleeuwaapje is meer een meewerkend voorman, hij pakt veel zelf aan. Maar hoe houdt hij dan het geheel in de gaten? Een orang-oetang is juist meer op zich zelf. Hij is weinig zichtbaar. Voor zelfstandige professionals is dat natuurlijk wel handig.

Een kuifmakakensamenleving kent juist een platte hiërarchie met veel gevlooi en geklets. Veel apen of medewerkers vinden dat misschien wel fijn, maar staat de leider ook op in tijden van crisis? Een andere makaak, de wanderoe, is juist afstandelijk en duldt

weinig tegenspraak. Dat geeft duidelijkheid, maar hij blijft meestal maar kort aan de macht.

Een chimpansee heeft veel bondgenootschappen nodig om aan de macht te blijven. Hij moet dan ook af en toe indruk maken om te laten zien dat hij die bondgenootschappen waardig is. Bij de bonobo hebben de vrouwtjes eigenlijk de macht, maar denken de mannetjes dat ze de macht hebben. Alsof een manager is neergezet, zonder een echt mandaat.

## **Chimpanseepolitiek**

Mager bouwt hier voort op het werk van Frans de Waal. De legendarische gedragsbioloog stortte zich in de jaren zeventig op het waarnemen van de grote chimpanseekolonie in Burgers' Zoo te Arnhem. De Waal werkt inmiddels in Atlanta. Hier onderzoekt hij dierlijke intelligentie en zelfbewustzijn in bredere zin.

In zijn laatste boek *Mama's laatste omhelzing* komt hij weer terug naar de kolonie in Arnhem, waar hij afscheid neemt van één van de dominante chimpansees: Mama. Na al die jaren herkent ze hem direct. Het wordt een hartverscheurend afscheid.

Mama was een belangrijke speler op de achtergrond in de strijd tussen Yeroen, Nikki en Luit. Deze drie probeerden de alfaman van de kolonie te worden. Vooral Yeroen was door middel van coalities uiteindelijk in staat om de macht te grijpen. Het vormen van coalities gebeurde door het vlooien van andere apen. De Waal zag dat de dag na het vlooien de gevlooide aap loyaal was aan de leider.

Daarnaast introduceerde De Waal principes van Machiavelli in het denken over relaties in het dierenrijk. *Il Principe* van Machiavelli werd postuum gepubliceerd in 1532. Niccolò Machiavelli schreef het in de tijd dat hij had moeten aftreden als de tweede man in de Florentijnse republiek, in de hoop in de gunst te komen bij de machtigste families in die tijd, de Medici's en de Borgia's.

In zijn boek weet hij - zonder waardeoordeel - de beste strategieën voor machthebbers te ontleden. Doordat Machiavelli geen moreel standpunt inneemt, is hij in staat te kijken wat werkelijk werkt, in plaats van wat moreel juist is. Hierdoor heeft hij een - naar mijn mening onterecht - slechte reputatie gekregen - het doel heiligt de middelen - terwijl hij slechts analyseert.

Omdat de verschillende strategieën waarde vrij zijn, zijn ze ook goed te toetsen op een groep chimpansees, bedacht De Waal. En de coalities die Yeroen vormt, zijn dan ook prima te leggen naast

de lessen uit *Il Principe*. En deze strategieën over wanneer je welke coalitie aangaat, werken dan ook prima bij ons op de werkvloer.

## **Ordening van de samenleving**

Het type samenlevingen bij apensoorten blijkt te ontstaan door verrassend eenvoudige ordening. Charlotte Hemelrijk heeft de verschillende apensoorten proberen te modelleren. Uit haar werk komt naar voren dat de ordening van een apensamenleving komt bovendrijven (in haar termen emergentie) na een ontwikkeling op basis van maar een paar factoren.

De belangrijkste factor hierin blijkt hoe stevig de dominante man optreedt als hem iets dwars zit. Als je met die factor varieert, ontstaat een gorilla- of een goudenleeuwtsamenleving.

De parallellen met de menselijke werkvloer zijn evident. Het gedrag van een manager kan een hele afdeling vormen. De correlatie werkt ook andersom: een nieuwe manager gaat zich ook vaak gedragen naar de cultuur die in een afdeling is ontstaan.

Samenwerking in zo'n groep gaat op basis van wederkerigheid. Bij verder ontwikkelde soorten kan er best tijd zitten tussen het

leveren van een dienst en het ontvangen. Zo lopen stokstaartjes die op wacht staan zelf risico en kunnen niet eten, maar weten dat ze later ook zelf bescherming zullen ontvangen.

Naast het vergelijken van de manager met een dier kan je ook kijken hoe de manager met zijn 'dieren' omgaat. Een herder beslist waar zijn schapen heen gaan en gebruikt zijn hond om dit af te dwingen. De imker verzorgt de faciliteiten voor zijn bijen die het vervolgens zelf uitzoeken. Termen als dienend leiderschap zijn dan ook gebaseerd op millennia oude tradities.

## **Groepsgrootte**

De Britse primatoloog Robin Dunbar deed in Ethiopië onderzoek naar groepen apen. Hij ontdekte een correlatie tussen de groepsgrootte van die apen en de grootte van de neocortex, het bewuste deel van de hersenen.

Hij extrapoleerde de verhouding tussen deze twee naar mensen en kwam tot 148 als de maximale groepsgrootte voor mensen. Dit Dunbar nummer, vaak afgerond tot 150, kun je ook nu nog terugvinden. Bij een bedrijf van 150 mensen kun je iedereen nog bij naam kennen, en ook als je kijkt naar de kennissenkring van mensen kom je tot vergelijkbare getallen. Als ik eens kritisch kijk

naar mijn 500 Facebookvrienden, ken ik er waarschijnlijk maar 150 goed.

Ook bij andere dieren zie je een maximale groepsgrootte. Zo verdunt de geur van de koningin doordat hij steeds wordt overgedragen van bij tot bij. Aan de buitenrand van de korf is zij bij een goed gevuld nest niet meer te ruiken. Daar beginnen werksters dan ook zwermcellen te bouwen, waar nieuwe koninginnen uit kunnen groeien. Bij stokstaartjes worden dochters met kinderen vaak door de matriarch uit de groep gezet, om zo de groep behapbaar te houden.

## **Wie is jouw alfa-aap tussen de spreeuwen?**

Er zijn dus veel parallellen te trekken tussen het samen-werken bij dieren en dat bij mensen. Door de omstandigheden wordt vaak een type baas gecreëerd. Zowel als manager maar ook als teamlid kan het slim zijn om hier bij stil te staan.

Een mooie vorm die hier in sommige management-cursussen voor wordt gebruikt, is het gebruik van het paard als spiegel. De manager-in-spé moet dan een paard een opdracht geven. Omdat het paard heel puur is in zijn reacties, leidt dit vaak tot het begin

van een goed gesprek over de vaardigheden en talenten van hem of haar.

In de samenwerking worden zowel bij dieren als bij mensen spelletjes gespeeld. Chimpansees bieden een pure vorm van machiavellistisch handelen. Hier kan de natuur dienen als bril om te kijken naar je eigen afdeling.

Juist in het publieke domein kijken we vaak tegen mensen aan alsof het machines zijn die we kunnen programmeren. Als we de stad inrichten vanuit de gedachten dat mensen samenwerken in zwermen, kunnen zij zich veel efficiënter bewegen. Voor vernieuwing zijn juist vaak ruimtes nodig in de stad of in een bedrijf waar verandering kan plaatsvinden. Deze broeinesten gebruiken dieren ook.