

Alfaman Mike (52) in DierenPark Amersfoort wordt gevlooid door een mogelijke opvolger (Karibuna).



BIOLOGISCHE KIJK OP VEILIGHEID EN LEIDERSCHAP

## DE CEO MOET DE MEDEWERKERS VLOOIEN

Hoe creëer je leiderschap en eigenaarschap, twee aspecten die onlosmakelijk verbonden zijn met veiligheid? Daniel Seesink zoekt daarvoor de antwoorden bij het gedrag van apen, meer specifiek: de chimpansees. "Wij mensen willen risico's uitsluiten, en dat doen we niet door individueel naar gedrag te kijken, maar door allemaal regels en procedures op papier te zetten. Maar gedrag was er eerder dan papier."

Tekst: Igor Znidarsic

**D**aniel Seesink is van oorsprong gedragsbioloog, met speciale interesse in het gedrag van (mens-)apen. Hij gaf vijf jaar biologieles op een middelbare school, ging daarna het bedrijfsleven in, onder meer als artsbezoeker voor de farmacie. Daarbij leerde hij tijdens trainingen ook veel over gedrag. In 2013 besloot hij zijn kennis en zijn werkervaring te verenigen. Als zelfstandig spreker en gedragsbiologisch adviseur laat hij nu leidinggevenden onder de naam Bewust Zoo zien wat zij over zichzelf kunnen leren van apen en hoe je aan de hand van hun gedrag samenwerking binnen een organisatie beter kunt begrijpen en kunt sturen. Hij kijkt daarbij vooral naar de chimpansee. Want: "Van alle mensapen lijkt die het meest op ons. Wat betreft de DNA-structuur zijn mensen zelfs méér verwant aan de chimpansee dan de chimpansees en de gorilla's onderling."

*Waarin uit zich die gelijkenis?*

"Ten eerste in de organisatie. De gorilla, de bonobo en de chimpansee zijn mensapen. Bij de gorilla's bestaat de organisatie uit één onbetwiste leider, zijn harem en een aantal kinderen. Als de leider niet bedreigd wordt en er is genoeg voedsel, is er niks aan de hand. Bij de bonobo's maken de vrouwen de dienst uit, de leidster bepaalt wat er gebeurt en er heerst over het algemeen harmonie. Bij de chimpansees daarentegen is er altijd wat aan de hand. Een groep chimpansees bestaat uit de alfaman, een aantal mannelijke chimpansees die ook die leiderschapspositie ambiëren, en er is de vrouwengroep, van wie de alfaman de steun nodig heeft om aan te kunnen blijven. Omdat er politiek





Daniel Seesink: 'Als ik met een groep leidinggevendenden voor de apenkooi sta, herkennen ze vrij snel wat voor type leider ze zijn en in wat voor organisatie ze werken.'

wordt bedreven, moet de leider voortdurend opletten of er niet aan zijn stoelpoten wordt gezaagd. Omdat belangen en politiek een belangrijke rol spelen, durven chimpansees ook meer risico te nemen, want daarmee vergroot je je kans op de topositie, op meer eten, op de dames. Een mensen-organisatie lijkt daarom van alle apen het meest op een chimpansee-organisatie, met de alfaman als de CEO. Bij apen is seks een van de motivaties om leider te willen worden. Ik heb dat naar mensen vertaald als het voortplanten van je ideeën in een organisatie. Als leider heb je het privilege dat je ideeën worden uitgevoerd."

Seesink maakte met de chemische industrie kennis toen hij in 2014 meedeed aan de essaywedstrijd van Veiligheid Voorop, in samenwerking met het ministerie van IenM. Hij won niet, maar zijn essay 'De biologische kijk op veiligheid en leiderschap' werd wel opgenomen in de uitgebrachte bundel. Sindsdien heeft hij

onder meer de QHSE-managers van de VOTOB-leden meegenomen naar DierenPark Amersfoort en heeft hij voor de managers van caprolactamproducent Fibrant een managementdag verzorgd. Seesink: "Ik liet ze aan de hand van gedrag van de chimpansees zien hoe leiderschap en samenwerken in de basis werken."

**Neem ons mee naar de apenkooi.** "Als je chimpansees observeert, zie je dat de alfaman dagelijks meerdere keren door de groep loopt. Daardoor weet hij wat er leeft. Of hij aan alle wensen tegemoet kan komen is nog de vraag, maar hij creëert zo wel betrokkenheid. Daarbij deelt hij overigens ook hier en daar een tik uit en peilt hij hoe de reactie is. Als het geaccepteerd wordt, weet hij dat zijn positie goed is. Dat doen wij mensen niet meer. Wel zou ook bij ons de alfaman zich geregeld op de werkvloer moeten laten zien en de tijd moeten nemen om met iedereen een praatje te

maken. Dat is dé manier om vertrouwen te winnen, zeker voor een nieuwe leider. Je krijgt dan een beeld van waar mensen behoefte aan hebben. Een beetje het *Undercover Boss*-idee. Maar in hoeveel organisaties gebeurt dat? Daarnaast weten apen heel duidelijk wat ze wel en niet moeten doen. Ze hebben drie gezamenlijke drijfveren of doelen: een veilige omgeving, voldoende voedsel en je kunnen voortplanten. In bedrijven zie je vaak dat elke afdeling een eigen doel heeft en dat het gezamenlijke doel niet duidelijk is. Als je aan tien mensen vraagt wat de missie of visie is, krijg je vaak tien verschillende antwoorden. Als ik met een groep leidinggevendenden voor de apenkooi sta, herkennen ze vrij snel wat voor type leider ze zijn en in wat voor organisatie ze werken. Dan snappen ze vaak ook de miscommunicatie in het geval dat de leider boven een chimpansee-organisatie staat als ware het een gorilla."

**Bij veiligheid gaat het vooral om leiderschap en eigenaarschap. Wat kunnen we wat dat betreft leren van apen?**

"Bij de Veiligheidsdagen van Veiligheid Voorop gaat het de laatste jaren terecht steeds meer over gedrag en eigenaarschap. Dat creëer je door betrokkenheid en daarvoor is contact met elkaar nodig. Apen hebben het meeste contact door elkaar te vlooien. Daardoor komen er stoffen in de hersenen vrij die binding stimuleren. Apen vlooien vooral van beneden naar boven. De hogere in rang wordt gevlooid door de lagere in rang. Wij zouden dat 'hielen likken' kunnen noemen. Mensen doen dat subtieler. Vertaald naar mensen-organisaties heb ik dat professioneel vlooien genoemd. De omslag die we nu aan het maken zijn en die misschien een beetje tegen de natuur ingaat, is dat er verwacht wordt dat er ook van boven naar beneden wordt gevlooid, dat de CEO of manager zijn medewerkers vlooid. We ervaren dat het basisgedrag voor ons niet meer werkt, omdat onze organisaties zo veel groter en complexer zijn. Emancipatie is een voorbeeld. Het vlooien van boven naar beneden is een andere omslag die we aan het maken zijn. Er is behoefte aan empathische leiders, die zich daadwerkelijk onder de collega's op de werkvloer begeven, al hebben velen er nog moeite mee. Maar het is nodig voor de betrokkenheid en het vertrouwen van de mensen lager in de organisatie. Hoe je dat voor elkaar krijgt, dat is waar ik me mee bezighoud."

**Accepteren mensen een dictatoriale leider, zeg maar een gorilla die een groep chimpansees leidt?**

"In sommige gevallen wel. Als er bewust iemand van buitenaf als tijdelijke leider wordt benoemd om even de boel op orde maken, een interim-manager dus, accepteren

## 'Om vertrouwen te winnen moet de alfaman zich geregeld op de werkvloer laten zien'

de meesten dat. Je wilt dan even geen politiek gedoe, geen intriges en tegenstrijdige belangen."

**Leren van elkaar is ook een belangrijk thema bij veiligheid. Kunnen apen leren van near misses en incidenten?**

"Apen hebben een aantal aspecten die wij ook hebben: een zelfbewustzijn, snappen dat ik ik ben en jij jij. Ze snappen ook dat hun eigen gedrag effect heeft op een ander. Chimpansees zijn bovendien in staat om dat gedrag positief of negatief in te zetten en van tevoren te bedenken wat ze gaan doen om een bepaald effect bij iemand te bereiken. Vooruitdenken dus. Tegelijkertijd zijn ze in staat om ervaringen uit het verleden – recenter dan bij de mens, vanwege het kortere geheugen – te gebruiken om dezelfde fout niet meer te maken of niet meer in dezelfde negatief ervaren situatie terecht te komen. Zo weet de leider nooit of hij de leider blijft. Hij moet daardoor risico's nemen. En dat gaat weleens fout. De volgende keer zal hij dat anders doen. De mens is ook een risicozoekende soort, maar wij willen de risico's uitsluiten, en dat doen we niet zozeer door naar gedrag te kijken, maar door allemaal regels en procedures op papier te zetten. Maar gedrag was er eerder dan papier.

Chimpansees leren ook van elkaar. Een aap ontdekt dat als je een stokje in een termietenheuvel steekt en die eruit haalt, er termieten aan zitten die je kan opeten. Andere apen gaan dat na-apen. Het verschil tussen apen en mensen is dat apen doen wat ze van nature kunnen. Wat ze niet kunnen, doen ze niet. Wij mensen begeven ons wel op allerlei nieuwe gebieden. We bouwen auto's, vliegtuigen, gaan naar de maan, zetten chemische fabrieken neer, willen de Mount Everest op. Dan gaat er weleens iets fout, ondanks alle voorzorgsmaat-

regelen. Ook omdat wij, net als apen, de neiging hebben om als we ergens de kortste weg zien, die te nemen."

**Welke lessen kunnen leidinggevendenden nog meer leren uit het gedrag van apen?**

"Als leider van een chimpansee-achtige organisatie weet je dat er aan je stoelpoten wordt gezaagd, dus moet je alert zijn op wat je doet en hoe. Als mensen op de werkvloer de indruk hebben dat je je eigen belangen aan het verdedigen bent en niet die van hen, is het vertrouwen weg. Dan kun je niet meer spreken van eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel. Je moet daarom als leider aan mensen vragen wat ze nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Als bij apen een mannetje minder begroet wordt door de andere apen, krijgt hij daardoor minder respect, zo is uit onderzoek gebleken. Het is een voorbode van het beëindigen van zijn leiderschap. Tegelijkertijd is het zo dat als een mannetje vaker begroet wordt, hij een leider kan worden. Je moet dus als je als manager minder begroet wordt uitzoeken wat er aan de hand is en waarom, en niet als reactie nog meer beleid gaan maken. Dan ga je in je ivoren toren zitten en krijg je op een gegeven moment een opstand."

**Samenvattend?**

"De positie van de leider is zowel bij chimpansees als bij mensen hiërarchisch, desondanks is het een positie die hij steeds weer opnieuw moet verdienen. Net als bij de apen is het belangrijk dat hij zorgt voor een veilige omgeving. Professioneel vlooien is hiervoor het instrument: de dialoog aangaan met de medewerkers. Daarmee creëer je betrokkenheid en vertrouwen, onmisbaar voor eigenaarschap en veiligheid." ■