

Jan Heijmans

JAN HEIJMANS IN GESPREK MET PATRICK VAN VEEN

In deze *Veerkracht* een inspirerend gesprek met bioloog Patrick van Veen. Na zijn afstuderen werkte Patrick bij een verzekeringsbedrijf. Daar kwam hij al snel tot de conclusie dat de werkvloer nog het meest op een apenrots lijkt. Sinds 2003 geeft hij o.a. lezingen en workshops over onze apenstreken op de werkvloer, over leiderschap en over pestgedrag op scholen. Hij doet onderzoek, adviseert ondernemingen en observeert scherp het menselijke gedrag. Een paar titels uit zijn rijke oeuvre: 'Help mijn baas is een aap', 'Dierbare collega's' en 'Pestkop, apenkop'. Patrick is ook bestuurslid bij het Jane Goodall Instituut.



Patrick van Veen en Jan Heijmans

Een gesprek met Patrick is altijd een 'ervaring' op zich. Het is een geboren verteller, die helemaal gegrepen is door het thema menselijk gedrag. Met zijn voorbeelden en inzichten uit de biologie verandert je kijk op mensen. Volgens zijn vrouw (die hij al kent vanaf de kleuterschool) was hij al op heel jonge leeftijd nieuwsgierig naar alles wat groeit en bloeit, altijd in de weer met loop, verrekijker of schepnet om de natuur te onderzoeken. In zijn eerste studiejaar biologie in Utrecht ontstak professor Jan van Hooff met zijn verhalen over chimpansees en

Java Makaken het apenvirus bij hem. Bij toeval zag hij in 1991 een film van de Canadese wetenschapper Debra Pepler over sociaal en niet sociaal gedrag van kinderen op de speelplaats. Sindsdien observeert en vergelijkt hij mensen met apen. Patrick noemt dit 'maatschappelijke' biologie: het vertalen van waarneming en wetenschap naar wat je er praktisch mee kunt in de maatschappij. Wij werken in het onderwijs. Een voor de hand liggende vraag is dan ook: Hoe leren apen? Volgens Patrick hebben apen net als mensen een zeer lange kindertijd. Chimpansees doen er 14 jaar over om volwassen te worden en orang-oetans zelfs 16 jaar. Apen leren langzaam omdat ze zoveel moeten leren: Wat is eetbaar? Hoe maak je contact? Hoe leer je de normen en waarden van de groep?

Bij apen zien we twee vormen van leren. Bij 'autonoom leren' verwerven ze inzichten door te ontdekken. Wat is dit voor materiaal? Heb je er iets aan? Waar kan je het voor gebruiken? Bij 'sociaal' leren gaat het om kopieergedrag over het 'na-apen' van anderen. Zo verkennen apen de grenzen van de groep. Bij mensen zien we vooral 'instructief' leren. Onze taligheid stelt ons in staat om dingen aan elkaar uit te leggen en dat is wezenlijk anders dan bij apen.

De belangrijkste les die Patrick in al die jaren van de apen heeft geleerd gaat over vooroordelen. 'Ik liep stage op Ngamba Island, een chimpanseeopvang, in Oeganda bij een groep verzorgers van in beslag genomen chimpansees. Ze waarschuwden me voor een 'probleemgeval'. "Ikuru heeft een hekel aan mannen en ze geeft je een klap als je te dicht in de buurt komt, de oorzaak is dat ze als baby zwaar mishandeld is door mannen." We gingen het oerwoud in. Ik had mijn bril express niet op gedaan, want ik had een jonge chimpansee op mijn rug. Bij de groep begint een aap mijn haar te vlooien. Dat is een sociale bezigheid, dus ik begin het been van die aap maar te vlooien. Zegt een van de begeleiders tegen me: Realiseer je dat het Ikuru is!" Ik had haar niet herkend zonder bril, anders had ik vast heel anders gereageerd. Het was een emotioneel moment voor me. Wat zijn vooroordelen en wat is vertrouwen?'

Pesten heeft volgens Patrick ook absoluut met vooroordelen en vertrouwen te maken. Vanuit onderzoek weten we dat apen en mensen willen weten 'wie' de ander is. Dat gaat gepaard met uitdagen, uitproberen en zoeken naar vertrouwen. Vooroordelen worden vaak gebruikt als instrument van pesten.

Patrick maakt een duidelijk onderscheid in spelen, plagen, pesten en agressie. Pesten is voor hem een negatieve handeling van de ene persoon naar de ander, waarbij

er altijd sprake is van een herhaald patroon en machtsongelijkheid. Spelen is gewoon sociaal gedrag oefenen, plagen is altijd eenmalig en vriendelijk bedoeld en agressie is iemand laten ervaren dat hij over jouw grenzen is gegaan, maar bij agressie is er ook altijd na afloop verzoening.

Ik vraag Patrick hem wat hij vindt van pestprotocollen. Hij is heel stellig: "Regels worden vaak als excuus gebruikt om niet te focussen op gedrag. Daar moet het over gaan. Een protocol is een reactief document, dat nooit tot een adequate proactieve aanpak kan leiden. Het protocol begint meestal met het statement dat 'men' tegen pesten is. De definities die gebruikt worden zijn te globaal en gedateerd. Bovendien werkt een protocol stigmatiserend. Pesters en gepesten worden als niet sociaal vaardig bestempeld. Bij de aanpak wordt dan nog iets gezegd over de gespreksvolgorde en de sancties die de school hanteert."

"Hoe moet het dan wel?", is mijn logische vervolgvraag. "Uit onderzoek is nog weinig bekend over factoren en oorzaken van pesten. Pesten is natuurlijk gedrag, dat bij alle volken diep verankerd zit in elk sociaal systeem. Wat effectief is, is in een vroeg stadium herkennen waar pesten escaleert of voorbijgaat aan de sociale functie. Pesten moet uit de directiekamers met alle formalisering, protocollisering en juridisering en weer terug naar de werkvloer. Het leren herkennen en dan ook in durven grijpen. Ik merk in gesprekken met leraren dat ze het moeilijk vinden om de beslissing te nemen om in te grijpen. Dat komt omdat 'autoriteit' en 'gezag' niet vanzelfsprekend meer zijn in onze gemeenschappen. Vroeger was er sprake van een doorlopend sociaal systeem, vanuit gemeenschap, kerk en school, naar het gezin. Nu zijn het ontkoppelde, losse sociale systemen. Vanuit het perspectief van volwassenen is dat logisch. Kinderen zien dat anders. Voor hen is iedere volwassene een 'voorbeeld' en dus een 'opvoeder'. Als kinderen zien dat bepaald gedrag op straat en op het schoolplein getolereerd wordt, dan wordt dit als 'geaccepteerd' gedrag beschouwd. Structuren zijn vluchtiger geworden. Bij zware escalaties is er kortstondig sprake van samenhang en cohesie, want er is een gedeelde noodzaak om iets op te lossen. Een week later is de cohesie weer weg. Apen zitten 24 uur per dag in dezelfde groep, alles wat er op de apenrots gebeurt heeft invloed op het systeem en de samenhang."

Dat brengt ons bij een ander fascinerend fenomeen uit de biologie 'leiderschap'. Patrick: "De zilverrug gorilla tilt met z'n imponerende verschijning met gemak 1000 kg. Dit vertoon van macht is voldoende om de vrouwtjes te laten gehoorzamen en aan zich te binden. Aan deze



basale vorm van leiderschap heeft de gorilla voldoende, want hij leeft in een comfortabele omgeving met volop bladeren als eten onder handbereik een territorium van een paar honderd vierkante meter. Bavianen op de savanne overbruggen wel 25 km per dag. Ze worden aangevallen door leeuwen en hyena's. De mannetjes jagen samen de leeuwen weg en bij het zoeken naar voedsel nemen de vrouwtjes de leiding. Het type leiderschap is aangepast aan de omgeving waarin de groep apen moet leven. Mensen vertrouwen nog teveel op de 'zilverrug leider' (great man theory), maar we zouden eens meer kunnen

kijken naar de ultieme vorm van het 'bavianen-leiderschap'. Je zou het ook situationeel leiderschap kunnen noemen. Wie helpt ons overleven in een veranderende omgeving? Wie neemt het voortouw in deze situatie? Wie durft? Wie staat op? Wie schuiven we naar voren en wie doet op tijd een stapje terug? In de economische sector zitten nog steeds teveel 'zilverruggen'. Bij bavianen is er altijd sprake van democratisch leiderschap. Er is altijd actie. Het zijn geen conflicten, maar directe vormen van feedback geven. Dat bepaalt de sociale interactie, de grenzen en de cohesie in de groep.

De groep erkent een aap in de leiderschapspositie door duidelijke gedragingen die maken dat de groep kan overleven in een complexe omgeving. Bij mensen is dit niet het geval. Daar word je benoemd op basis van wetten, regels en procedures. Leiders, ambtenaren, leraren dienen dienstbaar te zijn aan de groep in een veranderende wereld. Engelsen noemen dat 'civil servants'." Tot slot vraag ik Patrick wat volgens hem de belangrijkste 'apenlessen' voor het onderwijs zijn.

"Als je apen bestudeert, dan ontdek je de sociale structuur. We moeten onderwijs beschouwen als een sociale structuur met eigen spelregels en een eigen dynamiek. Onderwijs is belangrijk en heeft een duidelijke 'socialiserende' rol voor de samenleving. Beleidsmakers benaderen onderwijs nu teveel als groepen individuen waar je iedere dag iets anders mee kunt.

Natuur, cultuur en persoonlijkheid zijn heel belangrijk voor het onderwijs. Daar wordt terecht veel aandacht aan besteed. Meer focus op onze 'natuurlijke' kant, plaatst zaken in een ander daglicht. Pesten is natuurlijk gedrag, ook spelen en samenwerken is basaal natuurlijk gedrag. In iedere groep ontstaat binnen een half uur de hiërarchie. Opvoeders, leraren en andere rolmodellen kunnen hier beter op inspelen. De biologie leert je objectief leren observeren, beter kijken. Daarmee voorkom je allerlei 'vaag' taalgebruik of jargon. Je leert gedrag scherp analyseren en beschrijven in duidelijke taal. Daarmee kom je uit de pestprotocollen en gaat het gesprek in de teamkamer over wat we feitelijk aan gedrag zien. Waar we de grens tussen spelen, plagen en pesten trekken. Wat we wel en niet tolereren in de school en in de samenwerking met ouders. Beter leren kijken naar kinderen, daar is de winst te halen en dat moet je tijdens je opleiding al leren. Ik nodig je dan ook van harte uit om een dag apen met me te gaan observeren."

Kijk voor meer informatie op: www.apemanagement.nl