



Kuddegedrag bij verandering

# Follow the leader

|||| Kuddegedrag is menselijk en komt in alle organisaties voor. De IT-manager heeft als leider van de 'kudde' te maken met het leren van zijn medewerkers – het kopieergedrag van zijn medewerkers – dat in het bijzonder in tijden van verandering aan het licht komt. De IT-manager is de aangewezen persoon om mensen te inspireren en bovenal leiderschap te tonen. Hij zal moeten leren omgaan met kuddegedrag, wil hij de organisatie gaan veranderen.

**D**e gnoe of wildebeest is een evenhoevige die leeft in Afrika. Van de gnoe zijn twee soorten: de witstaartgnoe en de blauwe gnoe. Kenmerkend voor de gnoe is dat beide soorten eens per jaar, in de droge tijd, in enorme kuddes duizenden kilometers afleggen op zoek naar voedselrijke gebieden. Een dier dicht bij huis is het schaap en ook daarvan zijn verschillende soorten bekend. Voor iedereen die meer wil weten over het schaap en de gnoe verwijs ik graag naar internet en prachtige boeken, maar waar het hier over gaat, is het gedrag dat ze bindt: kuddegedrag.

### Kenmerken

Wat is kenmerkend voor kuddegedrag? Zonder wetenschappelijk te worden zijn in verschillende bronnen dezelfde gedragskenmerken te vinden die aan kuddegedrag worden gekoppeld. In een kudde is er weinig hiërarchie maar zijn er een paar dieren wel nadrukkelijk de leiders zijn of er is één leider. Daarnaast zijn er weinig individuele verschillen; alle dieren zijn erg volgzzaam. Wat opvalt, is dat de volgers vrijwel blind nadoen wat de leider en de groep doet. Kijken we naar beelden van de trek van de gnoe dan zien we bijvoorbeeld dat de groep, aangekomen bij een rivier, aarzelt maar nadat de eerste gnoe zich moedigt in de rivier tussen de krokodillen stort, er weldra meer volgen. Daardoor zorgt de massa ervoor dat veel gnoes veilig de overkant halen. Tegelijkertijd komt ongeveer 10 procent van de gnoes om. De drang echter om te overleven jaagt de groep door de gevaarlijke rivier. Het spreekwoord 'als er één schaap over de dam is, volgen er meer' is eveneens een mooie illustratie.

De mens kenmerkt zich graag als eigenwijs; iedereen ziet zichzelf als een onafhankelijk individu. Hoewel wars van hiërarchie zien we toch overal om ons heen hiërarchie ontstaan als er leiders opstaan. Over het algemeen zal de mens zich als weinig volgzzaam betitelen. Dit 'over het algemeen' wordt als positief ervaren en als een eigenschap die de mens onderscheidt van andere dieren.

Toch zien we, zeker als mensen onder druk komen te staan, kuddegedrag ontstaan. In ieder geval voelt de mens

zich, in de meeste gevallen, prettig om in een groep te acteren. De meeste mensen hebben een vriendenkring, zijn actief in een (sport)vereniging en hoewel zelfstandig blijkt dat ook zzp'ers zich op meerdere manieren bij groepen of bedrijven aansluiten. Onder druk wordt dit gedrag versterkt. Een tijd geleden was op de radio te horen: "De mens denkt dat hij een denkend wezen is, maar feitelijk is de mens dat niet. We handelen in het overgrote deel van ons leven intuïtief en proberen daarna (!) onze keuze verstandelijk te verklaren." Het woord nadenken bestaat niet voor niets.

### IIII Hoewel wars van hiërarchie zien we overal om ons heen hiërarchie ontstaan

Wat zegt dit alles over de rol van de IT-manager? Waar heeft een manager mee te dealen, wetende dat de mensen aan wie hij leiding geeft eigenlijk de dieren in zijn kudde zijn? De manager heeft als leider van de kudde te maken met het leren van zijn medewerkers, het kopieergedrag van zijn medewerkers. Hij is de aangewezen persoon die de mensen zal moeten inspireren en bovenal leiderschap zal moeten laten zien. Als dat allemaal 'in control is' kan hij de organisatie gaan veranderen.

### Leren

Het gegeven dat de mens in de basis geen nadenkend wezen is, zegt ook iets over de capaciteit van mensen om te leren. Bij de kudde gnoes zien we gnoekalfjes die tien minuten na de geboorte reeds met de kudde mee gaan rennen. Hierbij doen ze, uiteraard, achteloos wat de moeder doet en deze volgen ze trouw. Het kalfje doet haar moeder na net zoals een leeuwenwelpje zijn moeder nadoet bij de jacht op datzelfde gnoekalfje dat als kant-en-klaarmenu voorbij komt

### GROEPSDRUK

Bij de aanslag op de Twin Towers in New York in 2001 besloot een kleine groep na het binnenvliegen van de vliegtuigen in het gebouw naar boven te vluchten. Veel mensen besloten deze groep naar boven te volgen, terwijl gezond verstand je vertelt dat er naar boven zeker geen veilige vluchtweg is. De mens doet dan automatisch (instinctief) wat de groep doet en deze groep doet in eerste instantie wat een (groeps)leider(s) doet. Dit is ingegeven door de drang om te overleven. Dat klinkt raar omdat met dit gedrag een zekere dood tegemoet wordt gegaan, maar de groepsdruk wordt groter, het instinct om te volgen wordt groter en het gezond verstand verdwijnt.

rennen. Een baby kopieert ook het gedrag van de ouders – zij het veel langzamer. Wij noemen dat leren, maar het is niets meer dan kopiëren. Het is ook niet voor niets dat baby's als eerste de woordjes mama en papa 'leren' zeggen. Dat zijn de woorden die ze het meeste horen en na proberen te doen. Het kost ontzettend veel energie om dat 'geleerde' te verwerken en vast te leggen in een ander deel van de hersenen waar het tot een vanzelfsprekendheid wordt. Na enige weken is de moeder 'mama' en de vader 'papa' en denkt de baby daar niet meer over na. Leren is dus vooral kopiëren en nadoen. Voor de manager geldt dus dat de medewerker niet doet wat de manager zegt, maar doet wat de manager doet.

### Kopiëren

Het kopiëren van gedrag doen dieren (en daarmee ook de mens) van diegene in de omgeving die belangrijk is of (bij de mens) belangrijk gevonden wordt. Voor een kind zijn dat de ouders. Voor pubers komen daar vrienden en vriendinnen bij en komt het groepsgevoel ook sterk naar voren. Om erbij te horen kleden pubers zich hetzelfde en vertonen ze al te vaak hetzelfde gedrag. Dit heeft alles te maken met het loskomen van de ouders die een minder prominente rol in het leven gaan spelen. Bij pubers bepaalt in zekere mate het gedrag de populariteit in de groep waar hij/zij bij wil horen. De druk van de groep is dan ook vaak groot. Wat hier speelt, is niet zozeer de letterlijke overlevingsdrang zoals bij dieren, maar de sociale overlevingsdrang.

Mensen delen elkaar graag in groepen in, daar kun je vervolgens wel of niet bij horen. Mensen hebben behoefte aan een zekere orde en aan mensen om zich heen die ze kunnen vertrouwen. Om die reden klitten mensen met dezelfde ideeën en denkbeelden bij elkaar en worden groepen samengesteld in welke vorm dan ook. Denk aan geloof, politiek, wereldbeeld, sport, et cetera. In wisselende groepen voel je jezelf veilig en vertrouwd en laat je het gepaste gedrag zien. Een speler die op zaterdag voetbalt, zal daar ander gedrag vertonen dan op zondag in de kerk. Mogelijk kan je zelfs zeggen dat het succes van sociale media gebaseerd is op de sociale overlevingsdrang van mensen.

In het werkend levend worden collega's en vooral de werkgever of de manager een belangrijke speler in het leven van de mens. En ook daar zal het kuddegedrag zich doen gelden. Iemand doet wat collega's doen omdat hij er graag bij wil horen. Als collega's dag en nacht gebeld kunnen worden,

## |||| Het gedrag van de leider zal gekopieerd worden door de kudde

kan dat bij die ene nieuwkomer natuurlijk ook. Ook als hij dat de eerste vijftien jaar van zijn carrière niet zo voelde. Het gedrag van de manager geldt hierbij ook sterk als voorbeeldgedrag: 'Als hij zich op deze wijze opstelt, zal hij het zeker erg waarderen als ik dat ook doe.'

Om erbij te horen laat de nieuwkomer het toe, immers alle collega's zijn 's avonds nog te bellen. Ook de waardering die je ervoor denkt te krijgen speelt een belangrijke rol. Andere medewerkers spiegelen zich weer aan die persoon en zo wordt het gedrag versterkt.

## BUIGEN OF BARSTEN

Bij een organisatie waar ik als adviseur werkzaam was, had de manager 1ct een zeer duidelijke machtspositie. Als de organisatie van koers moest veranderen, deelde hij dat op 1ct-organisatiegrote sessies mede. Hij accepteerde geen vragen en geen weerwoord maar eiste dat vanaf dat moment alles in deze nieuwe koers paste. Medewerkers konden volgen of niet. De niet-volgers werden vervolgens door hem volledig gepasseerd en genegeerd. Door de druk van de groep werden mensen gedwongen keuzes te maken waardoor uiteindelijk slechts één keuze overbleef: alsnog meebewegen of vertrekken. Wat je hier ook van vindt, de organisatie veranderde wel.

Het gezamenlijke gedrag van de medewerkers noemen we de cultuur van de organisatie. Daarmee wordt meteen duidelijk waarom een cultuurverandering zo verschrikkelijk moeilijk is. Het zijn de genen van de organisatie. Het gezamenlijke, door iedereen als verstandig en juist en volledig geaccepteerde gedrag van de organisatie.

### Inspireren

Uit onderzoek bij ROC-scholieren op de vraag wat ze van een docent verwachten, werd vaak geantwoord dat ze een inspirerende docent voor de klas wilden zien, iemand die kon vertellen over de praktijk en voorbeelden kon laten zien hoe hij/zij zelf succesvol was geweest of juist niet. Het inspirerende zit 'm erin dat leerlingen dat gedrag kunnen kopiëren en daarmee de theorie die eraan vastzit veel makkelijker in de praktijk kunnen brengen. Leren betekent dus vooral laten inspireren en voorleven. Dat is niet iedere docent gegeven maar maakt wel het verschil. Mensen zoeken geen kennis. Uiteindelijk zoekt ieder mens wijsheid, namelijk de kracht om met die kennis een verschil te kunnen maken.

### Leiderschap

Leiders inspireren en volgers kopiëren. Deze kort-door-de-bochtstelling heeft toch wel wat inhoud. In iedere organisatie, welke vorm of met welk doel ook, zijn leiders aanwezig. Dat kunnen de aangewezen leiders zijn die al dan niet de kwaliteit hebben om ook een echte leider te zijn, maar ook en vooral de natuurlijke leiders. De mensen die

anderen inspireren en daarmee volgers aan zich binden, bedoeld of onbedoeld. Als aan een groep mensen namen van grote leiders worden gevraagd, horen we Nelson Mandela, Martin Luther King en Ghandi. Maar in hetzelfde lijstje kan ook Hitler geplaatst worden, ook hij wist mensen te inspireren, te boeien en te binden. Hoewel zijn ideeën verwerpelijk waren, was hij in zijn tijd een groot leider. Zijn gedrag werd dan ook gekopieerd door zijn meest trouwe volgers. Net als in de kudde waar een leider is die gevolgd wordt door de meest trouwe volgers die weer volgelingen hebben. En als er één schaap over de dam is...

### Veranderen

Om veranderingen in de organisatie door te voeren is het dus handig om te weten dat medewerkers als een kudde wildebeesten zijn. Om de kudde mee te krijgen in de verandering, is het nodig om leiders te onderkennen. Of deze nu bepaald zijn in de hiërarchie of door hun gedrag en houding als leider worden gezien. Deze leiders mee krijgen in de verandering is een stevige basis voor succes voor de gewenste verandering. Want hun gedrag zal gekopieerd worden door de kudde. Laten de leiders in woord maar vooral het gedrag zien dat zij de verandering niet wenselijk vinden of niet serieus nemen, dan is de verandering bij voorbaat gedoemd te mislukken. ❁

Aad Brinkman is Principal Adviseur bij Aranea, een onafhankelijk 1ct-advies- en projectmanagementbureau.