

Ben Emans is:
 Gids voor Personeelsmanagement, 2011.
 Jaargang 90, nummer 1/2

HRM en de menselijke oerdriften

RODDELEN OP DE WERKVLOER HEEFT EEN FUNCTIE



“Op de savannes waren onze voorouders volstrekt weerloos tegen roofdieren (...) groepsleven is voor de mens alleen daarom al essentieel: in de oertijd beschermde het onder meer tegen aanvallen door wilde beesten.” Dit statement komt uit een van de tien hoofdstukken van het boek ‘Oerdriften op de werkvloer’, geschreven door sociaal psycholoog Bram Buunk. Het boek kreeg veel aandacht in de pers, maar onderbelicht bleef de betekenis ervan voor HRM.

Het hoofdstuk waar het citaat hierboven aan ontleend is, gaat over pestgedrag in organisaties. De andere negen gaan over andere fenomenen in organisaties zoals sociaal gedrag, status, afgunst, leiderschap, competitie op de werkvloer en sex op diezelfde werkvloer. In alle hoofdstukken komt het geciteerde statement in een of andere vorm terug, steeds als de eerste stap in een betoog dat duidelijk maakt dat gedrag in organisaties voortkomt uit de oerdriften die de mens in zijn evolutie als groepsdier ontwikkeld heeft. Series onderzoeken, waaronder een aantal van de auteur zelf, passeren daarbij de revue. Twee hoofdstukken, het ene over roddelen op de werkvloer en het andere over personeelsselectie, worden hieronder besproken, met aandacht voor de consequenties die zij hebben voor HRM.

Het onderzoek dat gerapporteerd wordt in het hoofdstuk over roddelen, betreft vooral de mate waarin dat specifieke gedrag zich voordoet. Dat blijkt niet gering te zijn. Als mensen met elkaar praten, en dat doen ze zo'n 20 procent van de tijd dat ze wakker zijn, gaat het in tweederde van de tijd niet over zakelijke maar over sociale onderwerpen, zoals persoonlijke ervaringen, eigen relaties en die van anderen, gedrag van anderen, en de eigen kwaliteiten als vriend of partner. Op basis van dit soort gegevens concludeert Buunk: “onze evolutie heeft ons gevormd tot sociale wezens voor wie het praten over het functioneren van anderen net

zo kenmerkend is als het lopen op twee benen.” Roddelen komt zo naar voren als een van onze oerdriften. De evolutionaire verklaring ervan is dat we dat gedrag nodig hebben om in groepsverband te kunnen overleven. Door te roddelen blijven we op de hoogte van de verhoudingen in de groep, komen we te weten wie we kunnen vertrouwen, stemmen we onze normen af op die van groepsgenoten, manifesteren we ons als iemand die erbij hoort, markeren we grenzen tussen de wereld van insiders en outsiders, komen we op het spoor van medestanders enzovoort. Roddelen is, kort gezegd, het instrument voor groepsbinding bij uitstek. Of om het pragmatisch uit te drukken: geef mensen in groepen de ruimte om te roddelen, en het groepsleven verloopt soepel.

Groepsgrootte. Deze conclusie werkt Buunk uit voor de organisatiepraktijk. Zo wijst hij erop dat roddelen ons weliswaar in staat stelt om als groepsdier te functioneren, maar dat daarbij wel een bovengrens geldt voor de groepsgrootte. Op basis van verschillende onderzoeken komt hij tot een maximum van 150 groepsleden. Daarboven wordt het teveel voor ons brein. In gemeenschappen van 150 of minder kunnen we, actief roddelend uiteraard, overzicht houden over het geheel en daarbij onze eigen plek in dat geheel in de gaten houden. In grotere gemeenschappen lukt dat niet meer en voelen we ons niet meer thuis. De small-is-beautiful gedachte, vandaag de dag in zwang in bewegingen als sociale innovatie en slim organiseren, krijgt hiermee een evolutie-wetenschappelijke basis. Het is een gedachte die HRM'ers niet serieus genoeg kunnen nemen, of het nu gaat over het inrichten van complete organisaties of over het optuigen van samenwerkingsverbanden daarbinnen. De lokroep van grootschaligheid mag nog zo krachtig zijn, maar de mens is er gewoon niet voor gebouwd.

Een andere praktische consequentie van de oerdrift die roddelen is, ligt voor de hand: voor het floreren van organisaties is het



nodig dat er gelegenheid tot roddelen is. Buunk werkt dat vooral uit voor de HRM-taak van de socialisatie van nieuwkomers in de organisatie: "Een nieuwkomer in een organisatie leert meer over het functioneren van die organisatie door de roddels die hem verteld worden, dan door wat er op papier in mooie bewoordingen is geschreven over de doelstellingen en de werkwijze van de organisatie". In dit citaat klinkt kritiek op het gangbare HRM door, geneigd en toegerust als dit is om werk te maken van formele, zeg maar roddelloze socialisatieprogramma's. Of die kritiek nu terecht is of niet, de roddel-filosofie stelt HRM hoe dan ook voor een uitdaging. Aangezien het fenomeen roddelen zo'n vitale rol speelt in samenwerkingsverbanden, verdient zij het om op een of andere manier geïnstitutionaliseerd, of in ieder geval gefaciliteerd te worden. En dat niet alleen in het kader van socialisatie van nieuwkomers.

Sollicitatiegesprek. Uitdrukkelijker nog dan het hoofdstuk over roddelen, betreedt het hoofdstuk over personeelsselectie het terrein van HRM. Er wordt onder meer aandacht besteed aan een meta-onderzoek naar de mate waarin verschillende selectiemethoden werksucces voorspellen. De conclusies van dat onderzoek laten zich kort samenvatten met de constatering dat subjectieve selectiemethoden, zoals het voeren van een informeel sollicitatiegesprek met een sollicitant en het navraag doen bij mensen met wie deze heeft samengewerkt, het minstens zo goed doen als objectieve methoden, zoals het voeren van een geprotocoliseerd sollicitatiegesprek en het afnemen van tests. Of nog korter: "in het algemeen bleken methoden waarbij direct persoonlijk contact een rol speelde, beter te scoren dan methoden waarbij dat niet het geval was". Deze onderzoeksresultaten, zo stelt Buunk, werpen een speciaal licht op de gewoonte van professionele selecteurs (HRM'ers dus!) om de mens als beoordelaar te wantrouwen en de voorkeur te geven aan objectieve tests, met

als argument dat die, anders dan menselijke beoordelaars met hun subjectieve oordelen, gegarandeerd vrij zijn van invaliderende vertekeningen. Maar subjectieve oordelen blijken het intussen wel minstens zo goed te doen als objectieve testuitkomsten. Het lijkt dus enigszins onterecht om de menselijke beoordelaar zo te wantrouwen.

Buunk relateert deze onderzoeksuitkomst aan onze genetische toerusting: de mens kon alleen maar evolueren tot het hypersociale wezen dat hij is, doordat hij een feilloos waarnemingsvermogen ontwikkeld heeft voor het inschatten van anderen. Dank zij dat waarnemingsvermogen is hij in staat anderen in korte tijd te leren kennen en correcte conclusies te verbinden aan een korte kennismaking. Met dit soort statements laat het hoofdstuk zich lezen als een pleidooi voor een opwaardering van de rol van intuïtie en eerste indrukken bij personeelsselectie en daarmee confronteert het boek de HR-manager opnieuw met een uitdaging, namelijk de menselijke waarnemer, met zijn onnavolgbare oordeelvermogen, een serieuze plek te geven in beoordelingssystematieken. Twee hoofdstukken zijn hierboven besproken. De andere zouden een soortgelijke behandeling kunnen krijgen. De meer of minder expliciete boodschap erin is steeds dat HRM de menselijke oerdriften en hun consequenties nog wel eens over het hoofd ziet. Dit betekent dat HRM kansen laat liggen, of - iets minder hoffelijk gesteld - dat het de plank soms goed mislaat.

Bram Buunk (2010). *Oerdriften op de werkvloer; een evolutionair perspectief op organisaties*. Amsterdam: uitg. Bert Bakker.

Ben Emans is lector duurzaam HRM, Hanzehogeschool Groningen. Hij is tevens lid van het lectorennetwerk HRM Nederland, dat deze rubriek vijf keer per jaar verzorgt.

