

# Een bedrijf waarin iedereen aardig doet

Oxytocine, ook wel 'knuffelhormoon' genoemd, maakt de sfeer op het werk prettiger. Leaders worden aibaar, teams gaan beter samenwerken. Maar hormoonspray in de la: willen we dat?

Philip Dröge

Het is een druilige donderdagochtend in een doorsnee kantoorgebouw in Amstelveen. Maar het is geen gewone dag. Ik krijg namelijk, aangekleed en wel, een persoonlijke massage van een bankier van Rabobank. Met een speciale handschoen, voorzien van rollende metalen knikkers, gaat hij in cirkels over mijn rug. En dat doet hij best goed.

Nee, deze intimiteiten zijn niet ongewenst. De bankier volgt de workshop 'Oxytocine op de werkvloer' van coachingbedrijf Werk als Team, die wordt gegeven door Lisette Gutker de Geus. Als participatierend journalist ben ik het proefkonijn. In twee uur leert Gutker de Geus, voormalig intensievecare-verpleegkundige, de leidinggevenden van de bank beter om te gaan met elkaar en anderen, en zo betere teamprestaties te behalen.

Deze ochtend betekent dat onder meer: elkaar diep in de ogen kijken en

complimenten maken, tot en met fysieke aanraking aan toe — maar op een niet-seksuele manier, natuurlijk. Van daar dus ook die massage. Alles staat in het kader van de aanmaak van oxytocine, een hormoon en neurotransmitter.

De afgelopen jaren krijgen inzichten van de neurowetenschap steeds meer voet aan de grond in de praktijk van leiderschap en samenwerking. De biologische werking van oxytocine is bekend. Zoogdieren produceren de stof in hun hersenen om de sociale binding te versterken. Honden maken het aan als ze een aai krijgen van hun baasje. Stokstaartjes gebruiken het om het groepsgevoel op peil te houden. En ouders voelen het als ze hun pasgeboren baby op de arm nemen.

En volgens een groeiende groep leiderschapstrainers werkt oxytocine ook in de bestuurskamer en binnen teams. Sterker nog: het biologische mechanisme dat het hormoon in werking zet, helpt leiders beter te leiden en medewerkers beter samen te werken.

## Minder advocaten

Hoe meer oxytocine teamleden aanmaken, hoe beter de sfeer en de efficiency, en hoe minder ziekmeldingen, zo blijkt uit onderzoek van onder meer Paul Zak, een Amerikaanse neurowetenschapper die zich ook wel 'neuro-econoom' noemt. Hij doet onderzoek naar de relatie tussen oxytocine en vertrouwen, en de positieve invloed daarvan op bedrijfsprestaties.

Volgens Zak speelt oxytocine een belangrijke rol bij leiderschap. In Ivey Business Journal schrijft hij: 'Als je aardig tegen me bent, produceren mijn hersenen oxytocine en raak ik gemotiveerd om aardig terug te doen. Zo werkt het bij 95% van de duizenden mensen die we hebben getest, variërend van de lokale bevolking bij mijn laboratorium in Californië tot gedetineerden en de inheemse volkeren in de regenwouden van Papoea-Nieuw-Guinea. Dit vertrouwen versnelt investeringen in fabrieken en apparatuur en er zijn minder advocaten en accountants nodig om een deal af te ronden.'

Met haar workshop vertaalt Gutker de Geus deze inzichten naar de praktijk van leiders en medewerkers. En het lijkt te werken. Als de groep hoger kader van Rabobank binnenkomt, is iedereen in zijn telefoon gedoken en

## Moral molecule?

Volgens sommigen kweekt oxytocine vertrouwen, volgens anderen juist eenkennigheid

haastig. Een paar oefeningen later lacht iedereen naar elkaar, en lijkt er zelfs iets van romance op te bloeien tussen twee deelnemers. Al is dat laatste niet echt de bedoeling. Het gaat er om dat ze betere leiders worden in de dagelijkse praktijk.

Oxytocine is geen wondermiddel, zo benadrukt Gutker de Geus. 'Je zult bijvoorbeeld nog steeds conflicten hebben op de werkvloer. Maar conflicten zijn juist goed: het leert je waar knelpunten in de organisatie zitten. Je leert er anders mee omgaan, om niet meteen de aanval te kiezen maar de dialoog aan te gaan. Daar is niets zweverigs aan.'

Overigens zijn er ook universitaire onderzoekers uit Leiden en van de UvA die aantonen dat oxytocine ook schadelijk kan zijn. Het hormoon heeft in sommige gevallen zou het stofje zelfs eenkennigheid ten aanzien van de eigen groep kunnen stimuleren, ten koste van mensen buiten de groep.

## Gejaagd gevoel

Inmiddels is er een kleine hausse aan oxytocine-gerelateerde diensten ontstaan. Je kunt online al sprays bestellen met stoffen die de aanmaak van oxytocine stimuleren.

Bij wijze van persoonlijk experiment heeft psycholoog Michiel Castelijns, verbonden aan de InContext Consultancy Group in Baarn, een flacon oxytocine in zijn bureaulade liggen. Maar hij gebruikt die niet voor professionele doeleinden, zo benadrukt hij. De inzichten van Paul Zak gebruikt hij wel, bij de coaching van leiders. Doel is hen inzicht te geven in de neurologische effecten van hun gedrag. 'Het gedrag van de leider bepaalt het gedrag van het personeel. Bezorgt de leider het personeel stress, dan maakt men het hormoon cortisol aan. Die stof veroorzaakt hoge bloeddruk en een opgejaagd gevoel. Deelt hij zo nu en dan een schouderklopje uit, dan komt er oxytocine vrij. Dat zorgt voor meer groepsgevoel en welbevinden. Mensen werken daardoor prettiger en beter.'

InContext meet vooraf hoe mensen scoren op het vlak van zorg, erkenning, overgave, openheid en authenticiteit. 'Dat geven we weer in een zelfbewustzijnsindex', vertelt Castelijns. 'Daarin laten we zien wat ontwikkelingsgebieden zijn en waar iemands sterke punten liggen. Het ideaal is uiteindelijk een organisatie te kweken waarin aardig zijn tegen elkaar normaal is.'

Volgens de psycholoog kan 'neuromanagement' nog veel meer gaan bijdragen aan assessment, leiderschapsontwikkeling en coaching, maar moeten we ons tegelijk afvragen of we dat willen. 'Het is nu al mogelijk om aan de hand van de DNA in iemands speeksel te zien welke stoffen hij of zij veel aanmaakt. Dat zou je weer kunnen vertellen of iemand geschikt is voor een leidinggevende functie of niet.'

Worden assessments straks overbodig als je ook speeksel kunt afnemen? Voor Castelijns is dat nog een brug te ver, net als de gimmick van spuitbusjes. Hij noemt het aanstellen van managers en directeuren op basis van spug 'een beetje eng'. 'Dat zou ook inhouden dat je niets meer kunt leren tijdens je loopbaan — en daar geloof ik absoluut niet in.'

Philip Dröge is wetenschapsjournalist.

## Arbeidshormonen

### Goede vibes, slechte vibes

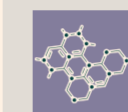
De hogere hersenkunde dringt verder door op de werkvloer.

**Cortisol** Stresshormoon dat zorgt voor kortstondig zeer goed functioneren, maar op lange termijn overwerktheid en gezondheidsproblemen kan veroorzaken.

**Oxytocine** Hormoon dat onder meer het gevoel van verbinding tussen mensen versterkt.

**Dopamine** Neurotransmitter die zorgt voor genot, blijdschap en beloning en dus sterk verslavend is.

**Serotonine** Neurotransmitter die een remmende werking heeft op emoties en de slaap reguleert.



### Paul Zak over hormonen en vertrouwen

Neuro-econoom Paul Zak noemt oxytocine een 'moral molecule', een omstreden term onder wetenschappers. Tijdens een Ted-talk vertelt hij over zijn onderzoek naar het effect van het hormoon op vertrouwen en de invloed daarvan op bedrijfsprestaties.

Ted.com/talks



### Neuro's tegen verslavende gewoonten

Volgens neurowetenschapper Molly Crockett moeten we niet te snel juichen bij nieuwe neurologische inzichten. Maar ze ziet wel mogelijkheden voor technologische innovaties op basis van neurowetenschap. Zoals een creditcard met een ingebouwde chip die voorkomt dat je sigaretten in de winkel kunt afrekenen.

Bekijk de presentatie van Molly Crockett op Wired.co.uk/wired-2013, of zoek haar op bij Ted.com/talks.



## Shortlist De publieke zaak

Gaan de publieke zaak en bedrijfscultuur goed samen? Drie 'must reads' uit de managementliteratuur.

Hans Veldman



Een bedrijf is geen goed doel, Wilma Roozenboom, Van Gorcum, 2016, € 26,95.

### De een wikt, de ander beslist

→ Wat is het doel van een bedrijf? Het antwoord dat meestal volgt op deze vraag refereert aan aandeelhouderswaarde, stakeholders, waardevormering en duurzaamheid. Op zichzelf is een bedrijf geen goed doel, maar het kan

beslist bijdragen tot de verwezenlijking van goede doelen, zo betoogt Wilma Roozenboom in haar boek *Een bedrijf is geen goed doel*. Steeds meer bedrijven werken aan de oplossing van sociale vraagstukken. Soms alleen, maar steeds vaker in samenwerking met maatschappelijke organisaties.

Deze coöperatie loopt niet altijd soepel, niet in de laatste plaats omdat de snelle, efficiënte private beslissers zich ergert aan de publieke overdenker die wikt en weegt, en omgekeerd. Ambitie en pragmatisme bepalen volgens de auteur de mate waarin het goede doel wordt gerealiseerd.

### Studeer niet beroepsgericht

→ Bedrijfskunde, geneeskunde en technologische studies leveren meer geld op en trekken meer studenten dan de geesteswetenschappen. Het baanperspectief bepaalt de mate waarin het goede doel wordt gerealiseerd. De Amerikaanse journalist Fareed

Zakaria is het hier grondig mee oneens. In zijn *Lof van de geesteswetenschappen* betoogt hij vlammend dat de taak van de universiteiten meer behelst dan het klaarstomen voor een baan. Volgens hem leiden beroepsgerichte studies tot een verschrilde bedrijfscultuur. Ze scheppen een management-



Volgens Fareed Zakaria leidt de keuze voor beroepsgerichte studies tot een verschriling van de bedrijfscultuur

klasse die niet is voorbereid op een werkelijkheid die wordt gekenmerkt door snelle veranderingen waarin helder denken en argumenteren voorwaarde zijn voor succesvol leiderschap.

Lof van de geesteswetenschappen, Fareed Zakaria, Atlas Contact, 2016, € 21,99.

€10.000

### Geld plukken in de non-profit

→ Publieke organisaties worden anders geleid dan private ondernemingen, zou je zeggen.

Onluisterend is de pageturner *De kraak* waarin Bas Soetenhorst en Jeroen Wester schetsen hoe het Slotervaartziekenhuis tussen 2006 en 2012 wordt geleid

door grondspeculant Jan Schram en Aysel Erbudak. Hun openingsalinea zet meteen de toon: Erbudak haalt € 10.000 uit de kluis voor een arts in geldnood, met wie zij een amoureuze relatie heeft. Het ziekenhuis krijgt veel contant geld binnen: van muntjes uit de parkeerautomaten bij het ziekenhuis

tot onverzekerde patiënten die cash betalen. En dan zijn er nog de winsten uit de overigens legale, productie van heroïne.

*De kraak van het Slotervaartziekenhuis en de avonturen van Aysel Erbudak*, Bas Soetenhorst en Jeroen Wester, Bertram de Leeuw Uitgevers, 2015, € 18,95.