



*Ch. Darwin*

*Biologisch grenzen aan leermogelijkheden*

# Darwin en onze behoefte aan zekerheid



Patricia de Wit

Patricia de Wit

We ervaren allemaal een behoefte aan zekerheid. Maslow (1974) beschreef onze behoefte aan zekerheid als de tweede in zijn hiërarchie-keten, na de behoefte aan slaap, eten en drinken. Waarom is deze behoefte er en waarom is deze zo sterk? De verklaring hiervoor ligt tienduizend jaar geleden. De menselijke geest is namelijk het product van de evolutie, net zoals elk fysiek orgaan. De werking van de psyche kunnen we beter begrijpen door kennis te hebben van de evolutionaire druk waaronder deze is gevormd. En met deze kennis op zak, is het mogelijk om effectievere loopbaanbegeleiding te geven.

Onze hersenen zijn gevormd in het late pleistoceen, zo'n tienduizend jaar geleden. Deze periode wordt de *Environment of Evolutionary Adaption* (EEA) genoemd (Workman & Reader, 2008). Het is de periode waarin de mens leefde als jager en verzamelaar. Onze hersenen zijn aangepast met 'instincten' die voor onze voorouders in die periode nodig waren om te overleven en om nakomelingen voort te brengen. Geschikte aanpassingen werden via natuurlijke selectie doorgegeven en versterkt. Deze aanpassingen zijn nu echter lang niet altijd meer handig of logisch in onze omgeving.

## Overlevingsstrategieën

Vijf overlevingsstrategieën zijn van belang in het kader van loopbaanbegeleiding: kortetermijnfocus, gerichtheid op kwantiteit, beperkte investeringsbereidheid in

samenwerken en in ontwikkelen, en risicovoller gedrag. Herkenning van deze strategieën door loopbaanbegeleiders bij coachees als zijnde overlevingsstrategieën, geeft inzicht in de veranderbaarheid van dat specifieke gedrag.

## **Kortetermijnfocus en gerichtheid op kwantiteit**

In onzekere tijden en in een onveilige omgeving was voor jagers en verzamelaars de belangrijkste overlevingsstrategie een kortetermijnfocus gericht op kwantiteit. Omgekeerd, in een stabiele en veilige omgeving, was een langetermijnfocus gericht op kwaliteit de beste overlevingsstrategie. Een voorbeeld hiervan is dat de meeste mensen veel kinderen kregen onder onzekere omstandigheden en deze weinig zorg en aandacht gaven, terwijl in stabiele en veilige omstandigheden min-

der kinderen werden geboren die veel zorg kregen. Door veel kinderen te krijgen in onzekere omstandigheden wordt de kans vergroot dat er één kind bij is met gunstige kenmerken voor de veranderende omstandigheden. Onder stabiele omstandigheden vergroot je de kans dat een kind overleeft juist door weinig kinderen te krijgen zodat zij intensieve zorg kunnen krijgen. Deze afweging staat bekend als het C-F-continuüm, refererend naar *Current Fitness* (nu veel kinderen krijgen) of *Future Fitness* (zorgen dat de weinige kinderen weer kinderen kunnen krijgen).

Werknemers die forse onzekerheid ervaren, zullen door deze oerinstincten geneigd zijn vast te houden aan het bekende, of zij kunnen het moeilijk vinden een visie of droom te formuleren (kortetermijnfocus) en zij kunnen veel ongerichte sollicitatieactiviteiten ontplooiën (kwantiteit).

Iemand die in sterke mate onzekerheid ervaart, is niet of beperkt in staat na te denken over de lange termijn

### **Beperkte investeringsbereidheid**

De volgende overlevingsstrategieën hebben te maken met de bereidheid te investeren in je toekomst. Dit kan door samen te werken of door jezelf te ontwikkelen. Voor groepen in de pleistocene context werden stamleden verbonden door langetermijnbelang. Dit langetermijnbelang was een signaal om te investeren in de samenwerking en in je eigen vaardigheden.

Er werd binnen een stam samengewerkt omdat je reciprociteit kon verwachten. Als iemand ziek was en jij verzorgde hem, kon jij op jouw beurt ook op hulp rekenen als jij het nodig had; als jij je voedsel deelde, kreeg je bij jouw mislukte jacht weer eten van een succesvollere jager.

Ook zorgde het langetermijnbelang ervoor dat de pleistocene mens zich ontwikkelde en zich daarmee specialiseerde, bijvoorbeeld als vuistbijmaker. Expert zijn had evolutionaire voordelen. Om expert te worden moet je

jezelf ontwikkelen. Dat kost tijd en heeft alleen zin als je weet dat je investering iets zal opbrengen.

Beide vormen van investeren worden in tijden van onzekerheid niet gedaan vanwege de geringe gerichtheid op het langetermijnbelang. Zo kwam moord en doodslag tussen stammen onderling veel vaker voor dan handel of ruilen. En zo was er in tijden van onzekerheid geen tijd om te leren doordat de eerste focus lag op overleven.

Werknemers die forse onzekerheid ervaren zullen door deze oerinstincten geneigd zijn minder te investeren in hun eigen ontwikkeling of in de relatie met de werkgever. Dat is bijvoorbeeld te zien bij mensen met een tijdelijke contract. Deze beperkte investeringsbereidheid is ook een van de redenen waarom mensen het zo moeilijk vinden om te netwerken als ontslag dreigt.

### **Risicovollere keuzes**

De laatste overlevingsstrategie, heeft te maken met risicogedrag. Onder normale omstandigheden hadden jagers en verzamelaars een aversie tegen risico. Als de nood hoog werd, werden risicovollere keuzes geschikter. De duidelijkste illustratie hiervan is het meest succesvolle gedrag bij het zoeken naar voedsel. Alleen als de nood hoog was, werd het risico genomen om in gebieden te zoeken waar roofdieren waren. Deze afweging staat beschreven in de *Foraging Theory* (Stephens & Krebs, 1986).

In de huidige arbeidsmarkt komt deze overlevingsstrategie terug bij werkzoekenden die andere branches opzoeken en bij mensen in de bijstand, die eerder werk accepteren onder hun niveau of tijdelijke contracten accepteren. Soms wordt ook letterlijk gevaarlijk werk opgezocht. Gevaarlijk in de zin van: niet passend bij iemands fysieke of psychologische draagkracht.

### **Gedagsrepertoire**

Een situatie van onzekerheid roept dus een bepaald gedagsrepertoire op dat omgekeerd is aan het gedagsrepertoire dat opgeroepen wordt door een situatie van zekerheid. Deze gedagsrepertoires zijn evolutionair verankerd. De beste overlevingsstrategieën van tienduizend jaar geleden zijn als 'instincten' in onze hersens opgeslagen. Ze zijn als gevoelens en emoties nog steeds aanwezig. Ze bepalen



Figuur 1. Gedragsrepertoires bij situatie van zekerheid en onzekerheid

hoe we ons voelen en onder tijdsdruk bepalen ze ook ons gedrag, ook als we dat helemaal niet willen. Ook al weten we op een rationeler niveau dat het beter is om je op de lange termijn te richten en op kwaliteit, om samen te werken en jezelf te ontwikkelen, in onzekere situaties valt dat niet mee!

### Grenzen leermogelijkheden

Er zijn grenzen aan wat we kunnen leren. Seligman & Hager (1972) lieten van verschillende diersoorten zien dat sommige prikkels zeer eenvoudig te koppelen zijn aan bepaald soort gedrag, terwijl andere prikkels helemaal niet te koppelen zijn aan datzelfde gedrag. Een voorbeeld komt van de bekende *puzzlebox* van Thorndike (1901). Hij stopte katten in grote probleemkooien en bestudeerde de manier waarop ze leerden te ontsnappen. De ene kat moest aan een touwtje trekken, de andere kat moest aan een slinger zwaaien. Katten kunnen veel leren. Het lukte ze echter niet om zichzelf te likken als methode om zichzelf te bevrijden. Die koppeling is zo tegennatuurlijk dat een kat die link niet kan maken. Likken hoort bij een veilige situatie en kan niet worden ingezet in een onveilige situatie.

Ook voor ons, de mens, geldt dat bepaalde situaties

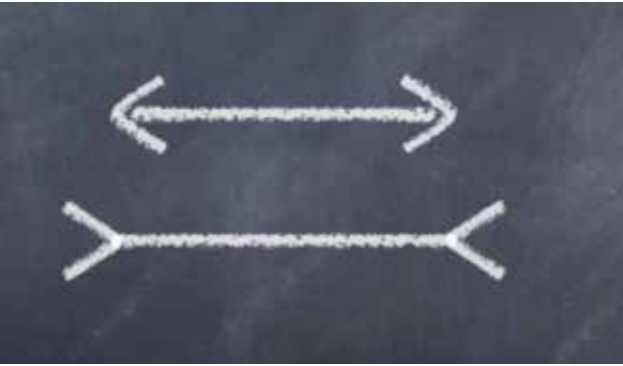
niet te combineren zijn met elk gedrag. Gedrag dat instinctief bij een veilige situatie hoort, kan slecht of niet geleerd worden in een onveilige situatie. Net als bij de kat is het zo dat als in een situatie iets tegennatuurlijks wordt gevraagd, dit beperkt of niet te leren is. Dit wordt *contra-prepared* leren genoemd (Seligman & Hager, 1972) en dat betekent eigenlijk zoveel als: de genen zijn ongeschikt om dat te leren.

### Illusies

Optische illusies, zoals het voorbeeld in figuur 2 hieronder, worden ook waargenomen door onze beperkte leer- vermogens. Je blijft zien dat de lijnen niet even lang zijn, ook al weet je dat dit niet klopt. Voor wie de bestseller 'Thinking, fast and slow' (Kahneman, 2012) heeft gelezen: hij beschrijft dit fenomeen eveneens. Hij stelt dat je het systeem van *fast thinking* niet kunt uitschakelen ook al weet je dat het niet klopt.

### Lessen voor de loopbaanadviseur

Wat kan een loopbaanadviseur hiervan leren? Het is belangrijk te begrijpen dat iemand die in sterke mate onzekerheid ervaart, niet of beperkt in staat is na te denken over de lange termijn, over kwalitatieve keuzes, over



Figuur 2. Optische illusie: de lijnen lijken niet even lang.

zijn eigen ontwikkeling en samenwerken. Niet alleen is hij er zelf niet of beperkt toe in staat, het is ook niet aan te leren met begeleiding en coaching. In zulke omstandigheden heeft een gerichtheid op langere termijn vragen als 'Wat wil ik?' en 'Wat is mijn toekomstvisie?' weinig zin. Beter is om in zulke omstandigheden naast de begeleiding in het omgaan met de veranderingen, de aandacht vooral te richten op de mogelijkheden op de kortere termijn. En het risicovollere gedrag dat intuïtief hoort bij onzekerheid kan heel goed worden ingezet om nieuwe dingen uit te proberen. ■

Drs. Patricia de Wit MSc. is coach en interim-manager vanuit haar eigen bedrijf Patricia de Wit Coaching. Ze geeft loopbaancoaching, persoonlijke coaching, management coaching en senior coaching. Patricia heeft ervaring als coach, als coachend leidinggevende en als consultant. Zij schreef boeken over beoordelen, ontwikkelen en belonen. [www.patriciadewit.com](http://www.patriciadewit.com)

### Referenties

- Kahneman, D. (2012), *Thinking, fast and slow*. Londen: Penguin Books Ltd.
- Maslow, A. (1974). *Motivatie en persoonlijkheid*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Seligman, M.E.P., & J.L. Hager (1972), Biological boundaries of learning. The sauce-bearnaise syndrome. *Psychology Today*, V6 59-61, 84-87.
- Stephen, D.W., & Krebs, J.R. (1986). *Foraging Theory*. Princeton: Princeton University Press.
- Thorndike, E.L. (1901). Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Review Monograph Supplement*, 2, 1-109.
- Waal, F. de. (2009). *De aap in ons. Waarom zijn we wie we zijn*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- Wit, P. de. (2011). *Bonussen. De werking van variabele beloning*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Workman, L., & Reader, W. (2008). *Evolutionary psychology*. New York: Cambridge University Press.