

Een evolutionair perspectief op compliance

Dr. E.D. Karssing¹

1. Inleiding

Hoe ziet de vierde fase in compliancemanagement eruit en wat zal hieraan ten grondslag liggen? Kaptein schreef in 2010 dat hij de aandacht voor cultuur en gedrag ziet als de derde fase in compliancemanagement na de introductie van bedrijfscodes en de ontwikkeling van complianceprogramma's: *"De moraal is niet af te lezen uit een code of complianceprogramma, maar uit de werkelijke intenties en het gedrag van bestuurders, managers en medewerkers. Welke waarden en normen huldigen zij zelf? Wat vinden zij belangrijk en wat zijn hun collectieve drijfveren? Waar gaan en staan zij voor?"*² De derde fase begon met een stevige crisis en de daaropvolgende omarming van inzichten uit de psychologie, de sociale-psychologie en de sociologie. Met DNB als een grote inspirator ging compliance ook kijken naar leiderschap, besluitvormingsprocessen en groepsdynamiek.³ En werden begrippen als 'root cause analysis', 'conduct drivers' en 'nudges' toegevoegd aan het vocabulaire van compliance. Niet langer kunnen compliance officers alleen jurist of accountant zijn. Er wordt steeds meer een beroep gedaan op kennis uit andere vakgebieden.

Hoe ziet de vierde fase eruit? Ik heb geen glazen bol, dus ik zou slechts kunnen speculeren. Wel denk ik dat het jammer is als er eerst weer een crisis nodig is voordat nieuwe stappen worden gezet. Vruchtbaarder – en zeker minder schadelijk – is nieuwe kennisgebieden te onderzoeken op de bruikbaarheid voor compliance. In dit hoofdstuk bespreek ik een evolutionaire benadering van gedrag. Als een vakgebied dat nog een slag dieper graaft dan voornoemde vakgebieden om de natuur van mensen te begrijpen.

1 De auteur dankt Olga Crapels en Jaap Schaveling voor hun commentaar op het concept van deze bijdrage.

2 Muel Kaptein, 2010, 'Fasen in compliancemanagement: van code via programma naar cultuur', in M. van Woerden e.a. (red.), *10 jaar compliance. De praktijk aan het woord*, Amsterdam: NIBE-SVV: 347-348.

3 Zie bijv. DNB (2015), *Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector*, Amsterdam; DNB en DNB (2013), *Leading by example. Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen*, Amsterdam: DNB.

In haar oratie 'Van Holbewoner tot Marsverkenner' heeft Bleker-van Eyk reeds een aanzet gegeven. Zij heeft zich in Darwin verdiept, de grondlegger van de evolutietheorie, en geeft aan dat hij een eerste vorm van compliance omschrijft als voorwaarde voor een succesvolle organisatie. *"Darwin stelt dat samenwerking een vorm van regering vereist en daarmee gehoorzaamheid vereist. 'Obedience, (...) is of the highest value, for any form of government is better than none. Selfish and contentious people will not cohere, and without coherence nothing can be effected. A tribe possessing the above qualities in a high degree would spread and be victorious over other tribes.'"*⁴ Dit klinkt nog als een heel klassieke compliance opvatting, zeker geen vierde fase.

Ze stelt ook de vraag of moraliteit in een evolutionair proces zou kunnen groeien. Dat zou immers helemaal mooi zijn: de evolutie heeft ons moreel gemaakt! Bleker-van Eyk: *"Helaas, de groei van de goede genen gaat – als we Darwin moeten geloven – tergend langzaam. De stamleden die het meest opofferingsgezind zijn en alles voor hun stam over hebben, gaan voor in de strijd waardoor zij eerder sneuvelen en er geen procreatie van goede genen plaatsvindt. Survival of the fittest blijkt in Darwin's theorie niet evenredig te zijn met de survival of the finest. Oftewel only the good die young."*⁵

In dit hoofdstuk wil ik deze conclusie bestrijden en zelfs het tegenovergestelde beweren: de evolutie heeft van de mens voorwaardelijke samenwerkers gemaakt! Oftewel, 'only the good die young' klopt niet! Heeft Bleker-van Eyk Darwin dan verkeerd begrepen? Die strijd ga ik niet aan. Darwins boek 'On the Origin of Species' verscheen in 1859. Het zorgde voor een wetenschappelijk revolutie. Maar de tijd heeft niet stilgestaan. We zijn nu bijna 160 jaar verder. Veel te weinig tijd voor de mens om verder te evolueren, maar genoeg tijd om zijn theorie verder uit te werken. Ik laat zijn nazaten aan het woord, en dan zien we dat moraliteit wel zeker een product van de evolutie van de mens kan zijn. Dat 'survival of the fittest' evenredig is met 'survival of the finest'. In ieder geval in enige mate. Waarmee ik niet wil beweren dat mensen geen egoïstische impulsen kennen, maar wel dat moraliteit een door de evolutie gegeven rem hierop is. Dat roept interessante vragen op: hoe kun je mechanismen ontwerpen die hierop inspelen? Die mensen aanzetten tot samenwerken? En de uitvreters, klaplopers en profiteurs aanpakken? Bleker-van Eyk stelt dat de kernvraag waar compliance zich over zou moeten buigen is waarom een mens zich gedraagt zoals hij zich gedraagt.⁶ Inderdaad, een belangrijke vraag. Veel controlemechanismes die organisaties implementeren grijpen in op het rationele denkproces van hebzuchtige mensen.⁷ Dit schiet echter tekort als het achterliggende mensbeeld niet klopt. Als mensen aanslaan op heel andersoortige prikkels.

4 S. Bleker-van Eyk (2015), *Van Holbewoner tot Marsverkenner*, Amsterdam: VU: 6.

5 Bleker-van Eyk, *ibid.*: 6.

6 Bleker-van Eyk, *ibid.*: 8.

7 Vgl. N. den Nieuwenboer (2008), *Seeing the shadow of the self. Studies on workplace deviance*, dissertatie Erasmus Universiteit Rotterdam.

In paragraaf 2 formuleer ik de uitdaging waarop de evolutie van moraal het antwoord is. In paragraaf 3 laat ik zien hoe dit evolutionair zou kunnen werken: welke evolutionaire mechanismen liggen hieraan ten grondslag? De mens is niet alleen een biologisch wezen, maar ook een cultureel wezen. Dit is het onderwerp van paragraaf 4. Ik rond af met enkele mijmeringen: wat kan een evolutionair perspectief op compliance ons brengen?

2. De evolutionaire uitdaging: samenwerken en samenleven

Het succes van de mens als diersoort is het product van intense samenwerking. Mensen hebben elkaar nodig, ze kunnen niet zonder elkaar. In het land van uitvreeters, klaplopers en profiteurs zal weinig tot stand komen. Dat land bestaat dan ook niet. Maar uitvreeters, klaplopers en profiteurs bestaan wel. Blijkbaar is het gelukt om deze morele lapzwansen in het gareel te houden. Doordat mensen een moreel kompas hebben dat aanzet tot samenwerking. En doordat er mechanismen zijn die dit ondersteunen. Door samenwerking te bevorderen en de 'freeriders' aan te pakken. Dat morele kompas is geen recente uitvinding. In de evolutie van de mens tot Homo sapiens is dit langzaam onderdeel geworden van de standaarduitrusting van mensen.⁸ Hoe, dat is onderwerp van de volgende paragraaf. Laten we eerst beginnen met een analyse van het probleem. Wat is er aan de hand? Wat staat er op het spel?⁹

Warnock spreekt over de 'human predicament', de hachelijke situatie waarin wij ons bevinden. Vroeger, en nu nog steeds. In de eerste plaats, mensen zijn wezens met wensen, behoeftes en belangen. Ze hebben eten en drinken nodig om te kunnen overleven. En onderdak. Ze willen een mooi huis, een auto, een huisdier. Ze willen kunnen sporten, ze willen studeren en carrière maken, ze hebben belang bij veiligheid, gezondheid en welvaart. Ze leven echter niet in het paradijs. Er is sprake van *schaarste*. Dit is ook het startpunt van iedere economische theorie: behoeftes zijn onbeperkt, de middelen zijn beperkt. Vervolgens, mensen zijn niet alleen op de wereld. Mensen maken plannen die ze willen uitvoeren om aan hun wensen en belangen tegemoet te komen. Ze zijn bij het uitvoeren van die plannen van elkaar *afhankelijk*: ze zullen elkaar frustreren bij het uitvoeren van de eigen plannen wanneer ze hun handelen niet op elkaar afstemmen (vreedzaam samenleven). Daarnaast, mensen zijn voor het realiseren van hun plannen ook vaak aangewezen op de actieve medewerking van anderen: ze moeten samenwerken om hun plannen te realiseren. Ook dit vereist afstemming: hoe werken we samen, hoe verdelen we de resultaten en hoe lossen we conflicten op (vruchtbaar samenwerken)?

8 Vgl. J. Verplaetse (2008), *Het morele instinct. Over de natuurlijke oorsprong van onze moraal*, Amsterdam: Nieuwezijds.

9 Ik laat me voor de analyse inspireren door G. Warnock (1971), *The object of morality*, London: Methuen.

Het zijn problemen die zich al bij het ochtendgloren van de mensheid voordeden. Voor onze voorouders was veiligheid een existentieel probleem: *“hoe moesten ze de aanvallen overleven van een op het oog eindeloze reeks aanvallers, van sabeltijgers tot leeuwen en luipaarden, van hyena’s en hyenahonden tot ruigpootarenden en af en toe zelfs andere primaten (...) Roofdieren zijn een aanzienlijk probleem in de evolutie, want dieren die eenmaal in de maag van een roofdier belanden, kunnen zich niet meer voortplanten.”*¹⁰ Een oplossing is gaan leven in grotere groepen. Hierdoor ontdek je roofdieren eerder en het is gemakkelijker om als groep je tegen roofdieren teweer te stellen.¹¹ Leven in groepen geeft niet alleen bescherming, met de groep kan ook worden samengewerkt bij het jagen en verzamelen. *“Het delen van voedsel was een van de meest geslaagde overlevingsstrategieën. Samen optrekken en delen was een oertijdse variant op de hedendaagse levensverzekering, maar eentje die zich al tijdens je leven direct uitbetaalde. Wij zijn van nature delers.”*¹²

Kortom, om in hun noden, behoeftes en wensen te voorzien moeten mensen *vreedzaam samenleven* en vruchtbaar *samenwerken*. Maar dat gaat niet vanzelf. Dit vereist dat men bereid is om rekening te houden met de noden, behoeftes en wensen van anderen, dat men niet altijd kiest voor het eigen voordeel, voor het eigen gewin. Mensen zijn echter geen heiligen die geheel belangeloos voortdurend zichzelf wegcijferen. Dat maakt onze situatie hachelijk. Warnock noemt dit het *menselijk tekort*: mensen zijn slechts in beperkte mate geneigd om rekening te houden met elkaar. Met de directe naasten: ja; met de burens: ok, als de prijs niet te hoog is; met vreemden: mwah... Ze zijn vooral bezig met hun eigen noden, behoeftes en wensen en zijn daarbij in zekere mate onverschillig ten aanzien van de noden van anderen. Ze bekommeren zich vooral om hun directe naasten. En soms loopt deze onverschilligheid zelfs over in kwaadaardigheid, in de verleiding om te liegen en bedriegen. Kortom, mensen zijn voor anderen soms uitvreeters, klaplopers en profiteurs. En dan kunnen we zomaar in een vreselijke toestand terecht komen, zo treffend geformuleerd door Hobbes die voorzag dat het menselijk tekort zou leiden tot een toestand waarin het menselijk bestaan zich laat omschrijven als: eenzaam, armoedig, afstotelijk, beestachtig en kort. Eenzaam, want we kunnen onze medemens niet vertrouwen. Armoedig, er zal geen handel plaatsvinden. Afstotelijk, we zullen voortdurend in angst leven voor onze medemensen. Beestachtig, we kunnen alleen als dieren leven. Kort, het maatschappelijk leven is een ‘oorlog van allen tegen allen’.

10 R. Dunbar (1997), *Vlooiën, roddelen en de ontwikkeling van taal*, Baarn: Ambo: 23.

11 Dunbar, *ibid.*: 25.

12 R. Giphart en M. van Vugt (2016), *Mismatch. Hoe we dagelijks misleid worden door ons oeroude brein*, Amsterdam: Podium: 16.

Warnock geeft aan dat door het menselijk tekort – onze beperkte naastenliefde – er een ‘natuurlijke’ tendens is *“for things to go very badly given the wholly indisputable facts about people and the circumstances in which they exist.”*¹³ En daarom hebben we moraliteit nodig. De functie van de moraal is volgens Warnock *“the amelioration of the human predicament”*. Hiermee legt Warnock goed uit waarom wij als mensen, als mensheid, een moraal nodig hebben: het maakt vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken mogelijk. Maar dat betekent nog niet dat hij ook aangeeft waarom *ik* deze functie serieus moet nemen. Waarom zou *ik* moreel moeten zijn? Natuurlijk, ik vind dat jullie allemaal moreel moeten zijn. En dan kan ik daar als freerider van profiteren. Omdat ik waarschijnlijk niet de enige ben die dit doorziet, blijft er dus nog een belangrijke vraag knagen. *Wij* hebben een moraal nodig, maar waarom zou *ik* me er iets van aantrekken? Omdat ik het wil! *“Thus, it is possible for a person to want to be moral; and a person is moral, by and large, exactly in proportion as he really wants to be so. We may thus say, just as the need for morality, its having a point, derives from very general facts about human beings and their predicament, so also it is a fact about human beings that they are capable of morality; the disease and its remedy, so to speak, have a common source.”*¹⁴ Kortom, het feit dat mensen geen engelen zijn, maakt moraal nodig. Het feit dat mensen geen duivels zijn, maakt de moraal ook mogelijk: noodzaak en mogelijkheid liggen in elkaars verlengde. Al kent onze naastenliefde grenzen, ze is er wel en kan daarom worden gecultiveerd.

3. Een evolutionair moreel kompas

Volgens Warnock is de moraal een belangrijke oplossing voor de hachelijke situatie waarin wij ons bevinden. En het kan werken omdat het een feit is dat mensen ‘are capable of morality’. Een mens is geen uitvreter, klaploper of profiteur die alleen maar aan zijn eigen belang kan denken, mensen zijn ook morele wezens: ze hebben een moreel kompas. Dit morele kompas zorgt ervoor dat mensen rekening houden met de noden, behoeftes en wensen van anderen. En daardoor is vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken mogelijk. Maar waar komt dat kompas vandaan? Bandura geeft een eerste antwoord: we krijgen het morele kompas mee in onze opvoeding.¹⁵ We leren als kind door straf en beloning van onze opvoeders om ons goed te gedragen. Langzaam internaliseren we de standaarden voor moreel gedrag en komt de motivatie niet meer van buiten maar belonen en straffen we onszelf. Oftewel, mensen willen tevreden zijn met zichzelf, ze zijn gemotiveerd om te doen wat bijdraagt aan gevoelens van zelfrespect en

13 Warnock, *ibid.*: 23.

14 Warnock, *ibid.*: 166.

15 A. Bandura (2016), *Moral disengagement. How people do harm and live with themselves*, New York: Worth.

eigenwaarde. Daarnaast proberen mensen gevoelens van schaamte en schuld die door immoreel gedrag worden opgeroepen, te vermijden. “*Moral self-sanctions keep behavior in line with moral standards.*”¹⁶ Het morele kompas is dus emotioneel ingebed: onze emotionele huishouding is gericht op samenwerken. Een moreel kompas “*is all about personally identifying with community values, which means internalizing your group’s rules. You must not only be able to learn rules and predict the reactions of those who enforce them, but you also must connect with these rules emotionally. You must do this in a positive way that makes you identify with them, feel ashamed when you break them, and feel self-satisfied and moralistically proud when you live up to them.*”¹⁷ Zonder deze verbinding van kompas en emoties blijft het kompas krachteloos.

Met dit antwoord weet ik hoe *ik* mijn morele kompas heb verworven, maar hoe heeft de *mensheid* een moreel kompas verworven? Waar komt dit vandaan? Hoe hebben we de bijpassende emoties ontwikkeld? Is dit door de goden gegeven? Was het er altijd al? Met een evolutionaire benadering kunnen we deze vragen beantwoorden. De afgelopen jaren hebben verschillende auteurs een indrukwekkende poging gedaan om het verhaal van de moraal evolutionair te begrijpen. Bijvoorbeeld Kitcher beschrijft in ‘The ethical project’ hoe het morele kompas inderdaad in eerste instantie is ontwikkeld om de door Warnock beschreven problematiek op te lossen: “*Amelioration of altruism failure was the initial function of ethical practice*”.¹⁸ Ook Boehm neemt dit als startpunt in zijn ‘Moral origins. The evolution of virtue, altruism, and shame’. Hij geeft aan dat ons morele kompas is ontstaan doordat we groepsregels tegen anti-sociaal gedrag zijn gaan internaliseren en ons zelfbeeld en de daarbij passende sociale emoties mede afhankelijk hebben gemaakt van oordeel van anderen over de manier waarop we sociale regels naleven.¹⁹ Dus ons morele kompas is ontstaan om anti-sociaal gedrag aan te pakken. Om samenwerken mogelijk te maken.²⁰

Overigens, ogenschijnlijk kan het lijken of Bandura enerzijds en Kitcher en Boehm anderzijds hetzelfde zeggen. We verwerven een moreel kompas doordat we dit internaliseren nadat dit ons door derden wordt opgelegd. Het wezenlijke verschil is echter dat Bandura een psychologische verklaring geeft en beschrijft hoe dit voor hedendaagse mensen werkt: opvoeders maken gebruik van reeds aanwezige mechanismen. Kitcher en Boehm laten de oorsprong van deze mechanismen zien: hoe hebben in een evolutionair proces deze mechanismen om een moreel kompas te verwerven zich kunnen ontwikkelen? Er kan dus een verschil worden gemaakt in het niveau van de verklaring – in

16 Bandura, *ibid.*: xi.

17 C. Boehm (2012), *Moral origins. The evolution of virtue, altruism, and shame*, New York: Basic Books: 113-114.

18 P. Kitcher (2011), *The ethical project*, Harvard: HUP: 7.

19 Boehm, *ibid.*: 30.

20 Zie bijv. ook. R. Joyce (2007), *The evolution of morality*, London: MIT Press.

technische termen: proximate versus ultimate – waarbij deze verschillende niveaus elkaar niet uitsluiten maar juist aanvullen.²¹

Er zijn wel grenzen aan dergelijke oorsprongsverhalen van onze morele kompas. Evolutionaire verklaringen zijn gemakkelijk te verzinnen, maar moeilijk hard te maken.²² Kitcher maakt daarom onderscheid tussen 'how actually' en 'how possibly' verklaringen. De inzet van een 'how actually' verklaring is de waarheid en niets anders dan de waarheid: de feiten moeten allemaal kloppen. Een 'how possibly' verklaring is bescheidener en vereist slechts dat het verhaal consistent is met de ons bekende feiten. Maar doordat we heel veel niet weten, mede doordat de evolutionaire geschiedenis heel lang is en bijvoorbeeld het schrift een vrij recente uitvinding, zijn dergelijke verklaringen deels speculatief. Toch kunnen ze ons wel heel veel inzicht geven in de wording van het morele kompas. En het verhaal wordt des te sterker als bijvoorbeeld ook gebruik wordt gemaakt van antropologische studies als ondersteunend bewijsmateriaal – een strategie die door Boehm wordt beoefend – en inzichten uit de speltheorie waarmee via wiskundige modellen hypothesen kunnen worden getoetst.²³

Hoe ziet een evolutionaire verklaring van ons morele kompas eruit? Hoe kan een proces van 'survival of the fittest' leiden tot 'survival of the finest'? Met een evolutionaire aanpak worden verklaringen gezocht voor bepaalde eigenschappen en gedrag van mensen door te begrijpen hoe zij een antwoord geven op problemen die ontstaan door veranderende omstandigheden. Evolutie werkt via variatie, erfelijkheid en selectie. Mensen verschillen van elkaar, deze verschillen zijn deels erfelijk overdraagbaar en door competitie tussen mensen zullen de eigenschappen van de winnaars worden geselecteerd. Sommige mensen zijn door de eigenschappen die ze bezitten beter in het produceren van nageslacht dan anderen. *"Hun nakomelingen erven de eigenschappen van hun ouders, en zo verspreidt zich een genetische verandering in een populatie en vindt er natuurlijke selectie plaats. Door dit langzame, stroperige proces past uiteindelijk de soort zich aan de omgeving aan."*²⁴ Individuen, en dus hun genetisch materiaal, *"who were more fit to deal with their environments could reproduce, multiply, and flourish, while those who weren't, couldn't."*²⁵ Boehm geeft aan dat voor de evolutie van een nieuwe eigenschap minstens 1000 generaties nodig zijn, wat voor mensen betekent dat dit in ongeveer 25.000 jaar kan plaatsvinden.²⁶ *"Hunting became intensive a quarter of a million years*

21 Vgl. bijv. www.nemokennislink.nl/publicaties/evolutionaire-verklaringen-voor-menselijk-gedrag-i.

22 R. Mersch (2016), *Waarom iedereen altijd gelijk heeft*, Amsterdam: De bezige bij: 21.

23 Zie bijv. M. Nowak (2012), *Supercooperators. Beyond the survival of the fittest. Why cooperation, not competition, is the key to life*, London: Canongate; P. van Lange, D. Balliet, C. Parks, M. van Vugt (2014), *Social dilemmas. The psychology of human cooperation*, Oxford: OUP.

24 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 24.

25 Boehm, *ibid.*: 2.

26 Boehm, *ibid.*: 162.

ago, whereas cultural (and moral) modernity had arrived by 45,000 years ago or perhaps a bit earlier. Minimally, this would have allowed for 7-8,000 generations of gene selection to do their work in making us moral or in finishing that job."²⁷

Evolutionaire verhalen beginnen altijd met overleven en voortplanten. Mensen zijn, zoals hierboven aangegeven, als oertijdse levensverzekering, in groepen gaan samenleven. Leven in groepen roept echter meteen problemen op. Hoe kan een groep individuen vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken? Hoe weet je of je de ander kunt vertrouwen? Is het een klaploper, een uitvreter, een profiteur? Of een gevaar voor je eigen positie? Er is dus een evenwichtstoer nodig tussen de krachten die primaten tot elkaar bracht – het gevaar voor roofdieren – en de krachten die hen weer uit elkaar spelen – het gevaar voor de naasten. Voor klaplopers, uitvreters en profiteurs.

Een oplossing voor deze evenwichtstoer is dus het moreel kompas. Op wat voor manieren zou een moreel kompas op evolutionaire wijze tot stand kunnen komen? Het klinkt namelijk nogal paradoxaal. In de evolutie 'wint' toch degene die het beste aangepast is, die een voordeel heeft ten opzichte van anderen? En zijn dat niet juist de klaplopers, uitvreters en profiteurs? In een evolutionaire benadering staat samenwerken voor ieder gedrag dat is gericht op het voordeel van anderen, ongeacht of de samenwerker hier zelf van profiteert. Soms profiteert de samenwerker ook zelf, soms echter niet. De 'freerider' is dus iemand die profiteert van anderen: wel de baten, niet de lasten. *"Vanuit een evolutionair perspectief lijkt het dan ook nogal dom om tijd en energie te steken in anderen als je die ook in jezelf of je nageslacht kunt investeren. Het is dan ook vreemd dat we er af en toe in slagen om samen te werken en dat mensen die zich opofferen voor de groep nog niet uitgestorven zijn.*"²⁸ De paradox is nog niet definitief ontrafeld, maar, zoals Mersch beeldend verwoord: de afgelopen jaren zijn steeds meer puzzelstukjes gevonden, ook al is de volledige puzzel nog niet gelegd.²⁹ Er zijn namelijk wel degelijk adaptieve verklaringen mogelijk – verklaringen op basis van evolutionaire wetmatigheden – waarbij samenwerken een evolutionair voordeel oplevert voor de samenwerker. *"Adaptive explanations are those that find some benefits to cooperation, such that being helpful increases one's fitness or reproductive success.*"³⁰ En dat betekent dat degenen die een genetische aanleg hebben tot samenwerken succesvol kunnen zijn en dat deze genetische aanleg zich dus toch kan voortplanten. De vier belangrijkste verklaringen zijn:

- verwantschap;
- directe reciprociteit;
- indirecte reciprociteit;
- status.

27 Boehm, *ibid.*: 163.

28 Mersch, *ibid.*: 58.

29 Mersch, *ibid.*: 59.

30 P. van Lange et al., *ibid.*: 41.

Verwantschap

Een eerste, en meeste voor de hand liggende adaptieve verklaring is verwantschap. Door je familie te helpen, help je jouw eigen genen, want jullie delen genen (dat maakt jullie immers familie). En dat mensen – en eigenlijk bijna alle dieren – hun familie helpen, zien we voortdurend om ons heen. Dit lijkt zonder meer een aangeboren eigenschap. Er is dan ook een evident evolutionair voordeel voor samenwerkingsbereid binnen families: familieleden die samenwerken hebben een grotere kans dat hun genetisch materiaal wordt doorgegeven. Dat begint al met de zorg voor de pasgeborenen. Alleen ouders die goed voor hun kinderen zorgen zullen hun genen doorgeven: baby's die worden verwaarloosd halen immers niet een leeftijd om zich voort te planten. En dus zal genetisch materiaal dat aanzet tot het veronachtzamen van het nageslacht geen lang leven zijn beschoren.

Directe reciprociteit

Mensen helpen echter niet alleen familieleden. Dat zou ook niet voldoende zijn. Zelfs heel vroeger, toen mensen nog in groepen over de savanne zwierven, bestond de groep niet alleen uit familieleden. Een tweede adaptieve verklaring is daarom directe reciprociteit. Oftewel: ik geef jou iets, en jij geeft mij iets terug. Samenwerken is een vorm van wederkerigheid. Het is *samenwerken*, we doen het samen. Het is niet voor niets dat we werken voor een ander zonder dat je er iets voor terugkrijgt slavernij noemen. Meteen doemt hier het probleem van de uitvreters, klaplopers en profiteurs op. Maar speltheoretici hebben met behulp van geavanceerde wiskundige modellen bewezen dat in een groep die bestaat uit zowel samenwerkers als freeriders de samenwerkers wel degelijk kunnen overleven, mits ze in staat zijn de freeriders te herkennen en hun gedrag hier op aan passen (oftewel: niet samenwerken met freeriders). Dit vereist verder de capaciteit om te onthouden *“who has and has not reciprocated, trust that others will stick around long enough to return the favor, and delay gratification in order to reap the long-term gains of reciprocation. This might explain why reciprocity is relatively common in humans, but relatively rare in the other primates that generally lack these more advanced mental faculties.”*³¹

Indirecte reciprociteit

De derde adaptieve verklaring helpt ons te begrijpen waarom mensen ook samenwerken als ze er niet direct iets voor terugkrijgen: indirecte reciprociteit. Oftewel, ik geef jou iets, en iemand anders geeft mij wat terug. Deze indirecte vorm van wederkerigheid kan succesvol zijn doordat door te investeren in anderen je een goede reputatie krijgt, waardoor derden bereid zijn om iets voor jou te doen. Dan moet deze goede reputatie wel bekend zijn. Door persoonlijke ervaringen of doordat anderen positief over jou spreken. Dunbar meent zelfs dat taal precies om deze reden is ontstaan: het maakt het mogelijk om over de reputatie van anderen te roddelen. *“Met taal kunnen we meer dan één indi-*

31 P. van Lange et al., *ibid.*: 44.

vidu tegelijkertijd bereiken; we kunnen informatie over onze sociale wereld uitwisselen, zodat we in het oog kunnen houden wat er zich afspeelt onder de leden van ons sociaal netwerk (en ook weten wie er tot de sociale klaplopers behoren); met taal kunnen we aan reclame doen voor onszelf, op een manier die voor apen en mensapen niet mogelijk is.”³² Buunk heeft in zijn boek ‘Oerdriften op de werkvloer’ de lessen van Dunbar doorvertaald naar organisaties: “vanuit evolutionair perspectief lijkt roddelen onuitroeibaar: het maakt het juist mogelijk dat mensen in organisaties kunnen functioneren.”³³ Ook Buunk benadrukt de evenwichtstoer: je kunt niet zonder andere mensen, maar het samenleven in groepen – waaronder organisaties – geeft ook een boel gedoe.³⁴ En dat ‘gedoe’ is waarom we roddelen. “In organisaties is het bijhouden van wat anderen doen en nalaten in het algemeen heel belangrijk. Het is bijvoorbeeld voor de eigen positie bijzonder relevant te weten hoe collega’s presteren, waar de leiding naar toe wil, hoe je zelf ligt bij anderen, en wie er aan het klimmen en dalen zijn in de hiërarchie.”³⁵ Tevens heeft roddelen een belangrijk groepsbindend karakter: ze helpen persoonlijke banden tussen mensen in stand te houden.³⁶

Status

De vierde adaptieve verklaring is status. Status is niet gericht op samenwerken, maar op voortplanting. Indirect draagt het wel bij aan samenwerken. Wie veel status heeft, heeft gemakkelijker toegang tot aantrekkelijke voortplantingsmogelijkheden. “In de oertijd was niets belangrijker dan je status binnen je groep. Die bepaalde hoeveel partners je wist te versieren en hoeveel eten je kreeg. En een van de manieren om status te verwerken was tonen dat je een goed groepslid was, dat je bereid was om het groepsbelang te laten primeren boven je eigen verlangens.”³⁷ Juist omdat samenwerken kosten met zich meebrengt, laat je zien dat jij als samenwerker gemakkelijk die prijs kan betalen en dus een aantrekkelijk partner bent. Het bekendste voorbeeld van een dergelijk kostbaar signaal is de staart van de pauw. Hoewel mooi, is het eigenlijk ontzettend onhandig en kost het een pauw veel energie om zo’n staart te groeien; energie die ook aan nuttigere zaken besteed had kunnen worden. “Yet, by being costly it signals to peahens that the carrier of the tail is in excellent condition and possesses good genetic qualities (...) In a similar vein, human cooperation might be a way to broadcast information about oneself in a way which constrains it to be honest.”³⁸ Kortom, samenwerken is sexy!³⁹ Er zijn natuurlijk veel meer bronnen voor status, maar samenwerken is er ook een.

32 Dunbar, *ibid.*: 206.

33 B. Buunk (2010), *Oerdriften op de werkvloer. Een evolutionair perspectief op organisaties*, Amsterdam: Bert Bakker: 54.

34 Buunk, *ibid.*: 54.

35 Buunk, *ibid.*: 60.

36 Buunk, *ibid.*: 68.

37 Mersch, *ibid.*: 80-81.

38 P. van Lange et al., *ibid.*: 46.

39 Vgl. P. Slurink (2014), *Aap zoekt zin*, Leusden: ISVW: 72.

Verwantschap, directe reciprociteit, indirecte reciprociteit en status zijn vier verschillende evolutionaire verklaringen voor de wording van het morele kompas. Deze verklaringen zijn geen rivalen van elkaar, de een sluit de ander niet uit, ze vullen elkaar aan en zijn tezamen des te krachtiger. Ze laten zien dat ook de 'finest' kan overleven in de 'survival of the fittest'. Dat maakt begrijpelijk dat mensen heel veel samenwerken. Het biedt voordelen en er zijn mechanismen die ervoor zorgen dat uitvreter, klaploper en profiteur er niet met de buit vandoor gaan. Alleen: niet iedereen werkt samen, en de rest niet altijd. We begonnen dit verhaal met de constatering van Warnock dat mensen maar beperkt altruïstisch zijn: het menselijke tekort. De mens is niet alleen een sociaal wezen, we zijn ook primaten met egoïstische impulsen. Van Vugt en Ahuja menen dat we vooral sociale dieren zijn, maar *"als de controlemechanismen van een beschaafde samenleving wegvallen (tijdens oorlogen en na natuurrampen) we terugvallen op onze egoïstische primaatneigingen."*⁴⁰ Hoe moeten we dat begrijpen? Boehm geeft aan dat ons moreel kompas een rem zet op onze meer egoïstische drijfveren. Die zijn dus niet verdwenen. Net als onze nepotistische neigingen ('family first!'). Ons morele kompas is niet allesbepalend voor ons gedrag. *"Far from it. Rather, we are informed by them, and we are effectively inhibited but in a flexible way."*⁴¹ Mensen kunnen nog steeds hun egoïstische neigingen laten zegeviereren, zeker als het gaat om kleine afwijkingen van wat het morele kompas hen voorschrijft. Maar het morele kompas zorgt ervoor dat de meeste mensen in de meeste gevallen zich behoorlijk netjes gedragen. Dus, een evolutionaire verklaring stelt niet dat mensen heiligen zijn, maar ze zijn ook niet slechts uitvreter, klaploper en profiteur. Ze zijn, zoals Warnock reeds aangaf, 'capable of morality'. En zolang de rem goed werkt hoeven en zullen onze meer egoïstische neigingen ook niet verdwijnen.⁴² En kunnen ze zomaar weer opduiken.

4. Culturele evolutie

De wordingsgeschiedenis van het morele kompas vereist dat we ook naar onze culturele evolutie kijken. Mensen zijn niet alleen biologische wezens, kenmerkend is juist dat ze ook culturele wezens zijn.⁴³ In de vorige paragraaf hebben we gezien hoe het morele kompas evolutionair heeft kunnen ontstaan als een serie adaptaties. Het probleem van de klaploper, de uitvreter en de profiteur is een universeel probleem: in alle tijden en overall speelt dit. Maar als we om ons heen kijken, dan zien we dat in verschillende culturen er verschillende morele kompassen zijn: onze waarden en normen – 'het noorden' – kunnen verschillen per cultuur. Terwijl we toch allemaal het resultaat zijn van hetzelfde

40 M. van Vugt en A. Ahuja (2011), *De natuurlijke leider*, Amsterdam: Bruna: 46.

41 Boehm, *ibid.*: 115.

42 Boehm, *ibid.*: 204.

43 P. van Lange et al., *ibid.*: 79).

evolutieproces. Het morele kompas zorgt ervoor dat we de waarden en normen van onze sociale groep internaliseren. Wat deze waarden en normen precies zijn, hangt af van onze culturele evolutie. *"It's clear that 'biology' and 'culture' have been working together to make us adaptively moral."*⁴⁴ Hoe ziet dat er uit, de wisselwerking tussen natuur en cultuur?

De mens heeft veel aan zijn vermogen tot culturele evolutie te danken. *"In de natuur passen organismen zich aan de omgeving aan (...) bij mensen is gaandeweg het vermogen ontstaan om de omgeving zelf te veranderen: wij zijn in staat om door middel van culturele aanpassingen onze leefomgeving te vormen naar onze evolutionaire behoeften aan voedsel, veiligheid en voortplanting (...) bij geen enkele andere diersoort maskeert en compenseert cultuur natuurlijke zwakheden zo sterk als bij de mens."*⁴⁵ Deze culturele evolutie verloopt niet via genen, maar door sociale interactie via taal en imitatie. En gaat veel sneller dan onze biologische evolutie. Er zijn geen duizenden generaties en tienduizenden jaren nodig. Een goed idee kan zich met moderne communicatietechnieken razendsnel verspreiden over de wereldbevolking.⁴⁶

Een manier om de verhouding tussen de biologische en culturele evolutie van het morele kompas te begrijpen is door onderscheid te maken tussen primaire en secundaire waarden.⁴⁷ Primaire waarden danken we aan onze biologische evolutie en secundaire waarden zijn verworven binnen onze culturele context. De primaire waarden zijn dan voor alle mensen min of meer gelijk, want allemaal het resultaat van hetzelfde evolutionaire proces, maar de secundaire waarden kunnen per culturele context verschillen. De primaire waarden stellen grenzen aan de secundaire waarden, maar bepalen ze zeker niet. De speelruimte is beperkt, maar er is zeker wel speelruimte. Anders zouden al die culturele verschillen ook niet mogelijk zijn.

In 'Het oerboek van de mens' wordt zelfs onderscheid gemaakt tussen drie naturen bij de mens. De eerste natuur bevat onze aangeboren gevoelens, reacties en voorliefdes. Dit zijn de primaire waarden. *"Omdat ze genetisch verankerd zijn, hoeven ze niet echt aangeleerd te worden. Ze impliceren een soort natuurlijke moraal ter regulering van het menselijke verkeer... De eerste natuur uit zich via intuïtie en buikgevoel."*⁴⁸ Maar mensen zijn dus niet alleen biologische maar ook culturele wezens. De secundaire waarden spelen ook een rol. Dit is onze tweede natuur, die we via onze opvoeding meekrijgen

44 Boehm, *ibid.*: 34.

45 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 9.

46 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 9.

47 Vgl. Mersch, *ibid.*: 185. Hij baseert zich op G. Pugh (1978), *The biological origin of human values*, London: Routledge.

48 C. van Schaik en K. Michel (2016), *Het oerboek van de mens. De evolutie en de Bijbel*, Amsterdam: Balans: 28. Vgl. bijv. Verplaetse, *ibid.*

en wordt bevestigd en onderhouden in de interactie tussen mensen. Kortom, de eerste natuur is onze natuur-natuur en de tweede natuur is onze cultuur-natuur. *“Deze tweede natuur kan van cultuur tot cultuur verschillen, maar ze krijgt nooit de mate van vanzelfsprekendheid, nooit de emotionele diepgang van onze eerste natuur. En toch stoelt ze op onze overgeërfde gevoelsstructuren en neemt ze die zelfs af en toe over voor eigen doeleinden: daarom reageren mensen bijvoorbeeld met weerzin (eerste natuur) op eetgewoonten (tweede natuur) van anderen: ‘Hoe kun je nou hond eten?’.”*⁴⁹

En dan is er nog een derde natuur: onze verstand-natuur. Het betreft de door ons verstand geformuleerde waarden – tertiaire waarden. Een mooi voorbeeld zijn de goede voornemens die we op oudejaarsdag formuleren. Allemaal heel verstandig, maar er komt meestal maar weinig van terecht: *“ze zijn alleen maar verstandig en staan haaks op de behoeften van onze eerste natuur.”*⁵⁰ Dit wil echter niet zeggen dat onze verstand-natuur krachteloos is. Ook tertiaire waarden kunnen worden geïnternaliseerd. *“Ze kunnen een gewoonte worden en mettertijd afzakken tot het niveau van de tweede natuur. Dat geldt vooral wanneer ze er van kinds af aan ingehamerd worden.”*⁵¹ En, belangrijker nog, onze derde natuur, onze verstand-natuur, is wezenlijk voor het oplossen van nieuwe problemen, voor het oppakken van nieuwe uitdagingen. Voor problemen waar onze eerste en tweede natuur nog geen oplossing voor hebben. En de grote uitdagingen van deze tijd zijn waarschijnlijk alleen met onze verstand-natuur op te lossen. Ik kom hier aan het einde van de volgende paragraaf op terug.

5. Mismatches

Een fascinerend aspect van een evolutionaire benadering is dat het zicht biedt op mismatches. Een mismatch treedt op *“wanneer de mens gedrag vertoont dat zijn of haar evolutionaire belangen niet dient, maar eerder schaadt (...) mismatches ontstaan wanneer soorten niet goed meer zijn aangepast aan hun omgeving.”*⁵² Kortom, een mismatch is een verkeerde combinatie van eigenschappen en context: sommige eigenschappen waren in het verleden functioneel maar in de huidige context niet meer. *“Voorbeeld is een kind dat een zak vol kleurrijk snoepgoed preferereert boven een appel, een volwassene die geld verdienen belangrijker vindt dan het gezin, een mot die naar de terras-warmer vliegt omdat hij denkt dat het de maan is of een libelle die eitjes legt op een voorruit omdat zij denkt dat het een spiegelend wateroppervlakte is.”*⁵³

49 Van Schaik en Michel, *ibid.*: 29.

50 Van Schaik en Michel, *ibid.*: 29.

51 Van Schaik en Michel, *ibid.*: 29.

52 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 10-11.

53 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 40.

In de eenentwintigste eeuw hebben we nog steeds de hersenen van onze voorouders die op de savanne rondliepen. En een moreel kompas dat heel goed functioneerde in groepen van 50 tot 150 jagers-verzamelaars. Groepen waarin iedereen elkaar kende en je reputatie belangrijk was. Die hersenen en dat morele kompas van toen bepalen in belangrijke mate ook vandaag de dag ons gedrag, de manier waarop wij denken en voelen. Belangrijke kenmerken van dit oerbrein zijn:

- We reageren vooral op gevaren die we kunnen zien, horen, ruiken of voelen en schrikken minder snel van gevaren die we niet met onze eigen zintuigen kunnen waarnemen.
- Het belang van familieleden weegt zwaarder dan van vreemdelingen.
- We zijn redelijk kortzichtig, hebben weinig oog voor de toekomst, want je moest elke dag zien te overleven.
- We zijn heel conformistisch, als iemand vluchtte kon je maar beter volgen dan stil blijven staan.
- We zijn statusgevoelig, want status is sexy.⁵⁴

In 'Darwin voor managers' noemt Wildschut dit het savanne-principe – we reageren nog steeds op problemen alsof we op de savanne rondlopen: *“ook al rijd je in een hybride auto door een hypermoderne stad, de hersenen reageren alsof we nog steeds in onze blote billen over de savanne rennen.”*⁵⁵ Hij onderzoekt de relevantie van mismatches voor het werkzame leven. Net als dieren gemakkelijk wegwijnen in een niet-natuurlijke omgeving als de dierentuin kan voor mensen de kantoortuin een mismatch zijn. Belangrijk is dus dat de manier waarop werk wordt georganiseerd en medewerkers worden aangestuurd past bij hun menselijke natuur.⁵⁶ Giphart en Van Vugt geven aan dat de financiële crisis van 2008 gezien kan worden als een grote mismatch: *“Specialisten (mismatch 1) hadden financiële producten bedacht die niemand anders begreep, maar die wel veel geld opleverden, zonder dat zij of de banken zelf risico's liepen (mismatch 2) en terwijl iedereen flinke bonussen kreeg (mismatch 3), in organisaties die inmiddels zo groot zijn (mismatch 4) dat het management (mismatch 5) werkelijk geen idee heeft van wat er allemaal gebeurt.”*⁵⁷

Een belangrijke oorzaak van voor mensen relevante mismatches is dat de culturele evolutie veel sneller verloopt dan de biologische evolutie: *“de biologische evolutie leidde ertoe dat wij zowel fysiek als psychisch altijd min of meer in onze leefomgeving pasten, maar de culturele evolutie doet dat niet. Integendeel: ze leidt ertoe dat er tussen ons en onze omgeving een diepe kloof gaapt.”*⁵⁸ Hierdoor ontstaat een spanning tussen onze eerste

54 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 32-33.

55 M. Wildschut (2009), *Darwin voor managers*, Zaltbommel: Haystack: 43.

56 Wildschut, *ibid.*: 10.

57 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 180.

58 Van Schaik en Michel, *ibid.*: 27.

natuur en onze tweede natuur. Dat leidt tot een gevoel van onbehagen. Maar ook tot disfunctioneel gedrag.

Een van de belangrijkste mismatches voor vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken is dat mensen van oudsher op hun eigen groep zijn gericht. Ons evolutionaire morele kompas zorgt ervoor dat we onze egoïstische impulsen in toom houden, om samenwerking mogelijk te maken. Maar dit wij-denken zorgt meteen voor zij-denken: ons kompas heeft weinig compassie met buitenstaanders. Juist ook om samenwerking mogelijk te maken. *“Je deelde je mammoet met de leden van je eigen stam en niet met om het even wie je op de savanne tegenkwam. En dat deed je omdat je wist dat je er iets voor terugkreeg. Dat als jij nu een stuk van jouw steak weggaf, jij de volgende keer ook mocht mee-eten van zijn mammoetstoofpotje. Als je al je vlees aan om het even wie zou uitdelen, al lijkt dat misschien de meest morele optie, werd je al snel een magneet voor klaplopers en profiteurs. En dus beperkte je je solidariteit tot diegenen van wie je wist dat je er in de toekomst nog mee zou moeten samenwerken.”*⁵⁹ Er is dus een binnen-moraal, gericht op de eigen groep, en een buiten-moraal waardoor voor groepsleden andere maatstaven gelden dan voor onbekenden.

En hiermee komen we bij de grote samenwerkingsproblemen van de 21^e eeuw: hoe kunnen we vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken met anonieme derden?⁶⁰ Hoe lossen we het klimaatprobleem op, de vluchtelingenproblematiek, de economische ongelijkheid in de wereld? De oplossing moeten we zoeken in onze derde natuur, onze verstand-natuur. *“We zijn bovenal een sociale diersoort, met een enorm stel creatieve hersens, dus het moet mogelijk zijn om met elkaar een maatschappij te vormen waarin wij allemaal gelukkiger, gezonder en welvarender zijn.”*⁶¹ Dat vergt wellicht enig optimisme en vertrouwen in de denkkraft van mensen. Maar er staat dan ook wel iets op het spel. En, zoals Mersch aangeeft, er is ook goed nieuws. *“Uiteindelijk heeft, al duurde het wel even, de ratio op zijn minst al een aantal veldslagen gewonnen. Homo’s vrouwen, dieren (...) langzaam maar zeker lijkt gedurende de geschiedenis onze morele cirkel zich uit te breiden. Door onze empathie, maar ook doordat we inzien dat er geen goede reden is om onze eigen belangen boven die van anderen te stellen. Door onze ratio dus.”*⁶² Maar (...) onze verstand-natuur is ook de oorsprong van onze nieuwjaarsvoornemens. Het maakt duidelijk waarom deze problemen zo hardnekkig zijn.

59 Mersch, *ibid.*: 96-7.

60 Vgl. J. Schaveling (2013), 'Evolutie en moraliteit. Lessen voor integriteitsfunctionarissen en managers', in: M. Zweegers en E. Karssing (red.), *Jaarboek Integriteit 2013*, Den Haag: BIOS.

61 Giphart en Van Vugt, *ibid.*: 312.

62 Mersch, *ibid.*: 246.

6. Slotmijmeringen

Waarom gedraagt een mens zich zoals hij zich gedraagt? Volgens Bleker-van Eyk de kernvraag waar compliance zich over zou moeten buigen. Een evolutionaire benadering laat zien dat gedrag het product is van ons brein, dat dit brein het product is van de evolutie en dat inzicht in de evolutie dus inzicht geeft in ons gedrag.⁶³ En voor brein kan moreel kompas worden gelezen. Dit kompas heeft een evolutionaire oorsprong. Mensen moeten vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken om te overleven en zich voort te planten. Een groep met alleen uitvreter, klaplopers en profiteurs gaat dat niet lukken. Die groep is gedoemd uit te sterven. Ons morele kompas is dus primair gericht op samenwerken en uitbuiting voorkomen. De evolutie maakt zelf geen onderscheid tussen goed en kwaad, maar ze heeft ons wel een kompas meegegeven waardoor we dat onderscheid kunnen maken. Later heeft dit kompas ook andere functies gekregen. Ons huidige morele kompas is immers niet alleen op samenwerking gericht, maar ook op voeding, op seksualiteit, op onze omgang met dieren, op abortus, op ons levenseinde. Echter, de oorsprong ligt bij de problematiek van samenleven en samenwerken.

Ik heb vier mechanismen benoemd – verwantschap, directe reciprociteit, indirecte reciprociteit en status – die kunnen verklaren waarom 'the good' niet noodzakelijkerwijs 'die young'. Zonder van mensen heiligen te maken. Ons morele kompas zet een rem op onze egoïstische neigingen, die neigingen bestaan echter nog steeds. Daarom kunnen we niet alleen vertrouwen op dit morele kompas en zijn er ook compliance officers nodig.

Bleker-van Eyk citeert Darwin om aan te geven dat een groep slechts kan samenwerken indien er een regering is en de 'onderdanen' gehoorzaam zijn. Ikzelf heb vaak Hobbes als de Godfather van compliance neergezet. Volgens hem zijn mensen van nature uitvreter, klaplopers en profiteurs. Ook hij stelt dat de hachelijke situatie waarin de mens verkeert slechts kan worden aangepakt met een 'regering'. Hij noemde dit een Leviathan. Dat is een sterke autoriteit aan wie wij onze vrede en veiligheid danken. Want zonder autoriteit kan er geen wet bestaan en zonder wet is alles geoorloofd. De Leviathan is dus een soort toezichthouder die alleen met strenge regels en dwangmiddelen alle partijen in het gareel kan houden. De toezichthouder heeft alle macht en kan door het opleggen van sancties mensen dwingen de regels na te leven. En daarvan plukt iedereen de vruchten, want het maakt welvaart en welzijn mogelijk. Veel controlemechanismen die organisaties implementeren grijpen daarom in op het rationele denkproces van hebzuchtige mensen met regels, procedures, monitoring en prestatiebeloningen.

63 M. van Vugt en M. Wildschut (2012), *Gezag. De wetenschap van macht, gezag en leiderschap*, Utrecht: Bruna.: 19.

Maar een evolutionair perspectief op compliance laat ons een heel ander beeld zien. Mensen zijn van nature voorwaardelijke samenwerkers! Dan kunnen we beter Aristoteles dan Hobbes als Godfather nemen. Aristoteles ging er vanuit dat mensen sociale wezens zijn die pas tot volle bloei komen in relatie tot anderen. Ik ben omdat wij zijn! De zorg voor mezelf impliceert de zorg voor de ander! In het vorige Jaarboek Compliance heb ik aangegeven hoe een Aristotelische aanpak eruit zou kunnen zien: laten we elkaar behandelen *alsof* we vrienden zijn.⁶⁴ Mensen als voorwaardelijke samenwerkers zullen bijna vanuit zichzelf samenwerken mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Voorwaarden zijn bijvoorbeeld dat er een heldere sociale norm is waaraan kan worden afgemeten of mensen samenwerken, door transparantie (wie zijn de freeriders?) en gerichte straffen moeten de freeriders worden aangepakt en goed gedrag moet gemakkelijk worden gemaakt. Een vierde voorwaarde is scholing. Er is opleiding nodig, niet om mensen op te voeden tot betere mensen, maar om verstorende denkbeelden te ontcrachten. Het model van de Homo economicus – mensen zijn uitvreter, klaploper en profiteur – klopt niet. Mensen gedragen zich ook anders. *“Waar het om gaat is de grote groep voorwaardelijke samenwerkers ervan te doordringen dat zij in de meerderheid zijn. Perceptie is van vitaal belang (...) Positieve indoctrinatie dus, die mensen duidelijk maakt dat zij met hun goede wil niet alleen zijn, is een kernzaak.”*⁶⁵ Ik weet dat er nog steeds strijd is of de evolutietheorie op scholen moet worden onderwezen, ik zou zeggen: maak het onderdeel van compliance awareness sessies!

Een evolutionaire benadering kan overigens gemakkelijk worden misverstaan. Het feit dat we vanuit onze evolutie bepaalde eigenschappen hebben meegekregen, wil nog niet zeggen dat dit daarom dus ook goed is. Of dat het niet anders kan. Bijvoorbeeld De Backer geeft nadrukkelijk aan er geen morele conclusies kunnen worden getrokken uit biologische regels. *“Het is niet omdat het voor een man biologisch gezien succes oplevert om met meerdere vrouwen het bed in te duiken dat ze dit ook daadwerkelijk moeten doen. Laat staan dat de biologie hun een excuus zou bieden voor hun gedrag!”*⁶⁶ En Dunbar waarschuwt tegen de naïeve interpretatie van de evolutionaire boodschap alsof ons gedrag vastligt. *“Mensen worden, net als alle primaten en veel zoogdieren, gekenmerkt door flexibiliteit in hun gedrag en door het vermogen zich aan te passen binnen de beperkingen van het ontwerp van de machinerie.”*⁶⁷ Wat kunnen we er dan wel mee? We kunnen lessen trekken uit onze evolutionaire wordingsgeschiedenis en hiermee rekening houden bij de vormgeving van onze sociale praktijken. Een evolutionaire benadering van compliance biedt aanknopingspunten voor het bevorderen van samenwerking

64 E. Karssing (2016), 'Vriendschap. Over betekenisvolle relaties met klanten', in: N. Boonstra e.a. (red.), *Jaarboek Compliance 2017*, Capelle aan den IJssel: NCI.

65 R. Claassen (2011), 'Privaat denken, publiek denken: over de toewijzing van verantwoordelijkheid voor de financiële crisis', in E. de Jong (red.), *Wat zegt de crisis over onze moraal?*, Valkhof Press: 70.

66 C. de Backer (2006), *Roddelen. Waarom roddelen gezond is*, Antwerpen: Unieboek: 64.

67 Dunbar, *ibid.*: 222.

doordat het een genuanceerd en realistisch perspectief biedt op de natuur van mensen. Het biedt de grondslag voor een wetenschap van samenwerking. Voor een wetenschappelijke benadering die onderzoekt onder welke omstandigheden de voorwaardelijke samenwerkers die wij zijn ook daadwerkelijk samenwerken.⁶⁸ Er verschijnen steeds meer studies binnen dit nieuwe wetenschapsgebied. Teveel om nu allemaal samen te vatten.⁶⁹ Maar ik hoop dat met bovenstaande de interesse is gewekt. En wellicht komt met deze kennis, met dit perspectief op compliance, een vierde fase in compliancemanagement in beeld. Opdat klaplopers, uitvreterers en profiteurs worden aangepakt. En er een rem staat op onze egoïstische impulsen. Maar bovenal opdat voorwaardelijke samenwerkers worden gestimuleerd om daadwerkelijk vreedzaam samen te leven en vruchtbaar samen te werken.

68 Y. Benkler (2011), *The Penguin and the Leviathan. How cooperation triumphs over self-interest*, New York: Crown: 165.

69 Zie bijv. veel van de hierboven genoemde boeken. Daarnaast bijv. ook: J. Greene (2013), *Moral Tribes. Emotion, reason, and the gap between us and them*, London: Atlantic; S. Bowles (2016), *The moral economy. Why good incentives are no substitute for good citizens*, London: Yale; S. Bowles en H. Gintis (2013), *A cooperative species. Human reciprocity and its evolutions*, Princeton: PUP; L. Stout (2011), *Cultivating conscience. How good laws make good people*, Princeton: PUP.