

Inhoud

Voorwoord	7
Breincheklist voor managers	9
Inleiding	
Voor wie is dit boek en wat kun je ermee?	11
Hoofdstuk 1	
De wonderlijke wijze waarop het brein managers stuurt	13
1.1 Wie neemt de beslissingen?	13
1.2 De kracht van het nieuwe brein	15
1.3 Opleidingen	17
1.4 Innovaties	18
1.5 Het managen van planning, uitvoering en controle	21
1.6 Leiding geven aan fusies en overnames	25
Hoofdstuk 2	
Hoe zit je brein in elkaar?	29
2.1 Wat het brein is, hangt ervan af hoe je ernaar kijkt	29
2.2 Je brein als orgaan	31
2.3 Je brein als gereedschapskist uit de evolutie	35
2.4 Je brein als supercomputer	41
2.5 Je brein als poortwachter	48
2.6 En Freud dan?	57
Hoofdstuk 3	
Hoe gaat het brein aan de slag?	61
3.1 Wat neemt een mens waar?	62
3.2 Wat vinden je baas, collega's en medewerkers?	68
3.3 Wat vinden je aandeelhouders, andere belanghebbenden en leveranciers?	73
3.4 Wat vinden je klanten?	77
3.5 Vrouwen en mannen denken verschillend	83

Hoofdstuk 4	
Hoe manage je je eigen en andermans brein?	95
4.1 Manage je brein als orgaan	96
4.2 Onderscheid de formele en de informele organisatie	102
4.3 Teken de invloedskaart van je collega's, bazen en medewerkers	106
Hoofdstuk 5	
Vier methoden om door iemand heen te kijken	115
5.1 De biologische invalshoek	116
5.2 De associatieve invalshoek	125
5.3 De observerende invalshoek	127
5.4 De gedragsdatagestuurde invalshoek	132
Hoofdstuk 6	
Je brein heeft rare voorkeuren	149
Noten	161
Register	167

Voorwoord

Het *Breinboek voor managers* omvat een hele reeks vakgebieden, beginnend bij de kennis van het brein en eindigend bij het managen van organisaties. Het gaat natuurlijk over neurologie, biologie en psychologie. Maar het gaat ook over de evolutieleer, bedrijfskunde, marketing, communicatie en economie. En het gaat zelfs over informatietechnologie met een snufje wiskunde. Dat alles is gericht op één vraagstuk: hoe handelt een mens in een organisatie?

Wat mij bij het tot stand komen van dit boek het meest is opgevallen, is dat het juist de combinatie is van zo veel verschillende vakgebieden die leidt tot interessante en verrassende inzichten. Ze zijn herkenbaar en praktisch toepasbaar, maar ze komen uit een onverwachte hoek. Ik moet daaraan toevoegen dat mijn jarenlange ervaring in zeer uiteenlopende organisaties de voedingsbodem is voor het combineren van die vakgebieden. Door die ervaring zie je combinaties die briljante wetenschappers in één van deze vakgebieden tot mijn verwondering over het hoofd zien. Misschien zien ze gewoon niets buiten hun eigen specialisme of hebben ze een zekere minachting voor zaken die buiten hun eigen vakgebied vallen. In dit boek lees je verschillende keren hoe mij dit in gesprek met briljante mensen is overkomen.

Het resultaat van dit alles leidt tot een beter begrip van je eigen en van andermans gedrag, zodat je daar in organisaties beter mee kunt omgaan. En het leidt tot een antwoord op vragen als: wanneer kan ik met een gerust hart vertrouwen op mijn onderbuikgevoel? (Helaas minder vaak dan je hoopt.) Wanneer leidt het sturen op dit gevoel juist tot rampzalige keuzes? Hoe kunnen die giga bedrijfsdeconfitures toch ontstaan en kan ik vermijden dat het mij overkomt? Simpel gezegd: waarom doet een mens zo dom en kan ik dat helpen voorkomen?

Zo kom je tot de conclusie dat je ziet wat je wilt zien, hoort wat je wilt horen en achteraf de argumenten bedenkt voor een besluit dat je allang genomen blijkt te hebben. Je begrijpt hoe misleidend het kan zijn om naar mensen te luisteren en hoeveel beter je iemand leert kennen door maar een paar dingen van hem of haar te weten.

Zo'n boek maak je uiteraard niet in je eentje. Veel hulp heb ik gehad van Pim van Tol van Business Contact, die ervoor heeft gewaakt dat het boek zowel logisch als leuk is. Graag wil ik ook neuroloog Marieke Visser

bedanken, die mijn manuscript minutieus heeft doorgenomen zodat ik nergens uitglijd als het over neurologie gaat. Ook bedank ik Frans de Waal en Gerald Zaltman voor hun inspirerende invalshoeken. Eveline van der Stegen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil ik graag bedanken voor haar aanvullingen waar ik het over haar vakgebied heb. Wiegertje en Hanneke dank ik graag voor het zetten van de puntjes op de i. Mijn geachte cliënten en voormalige werkgevers ten slotte ben ik veel dank verschuldigd voor de fascinerende ervaringen die ik bij hen heb opgedaan en die mij tot dit boek hebben geïnspireerd.

Ik hoop en vertrouw erop dat de lezer zijn en haar voordeel ermee doet, zodat deze met meer succes en plezier een organisatie zal managen.

Paul Postma

Breinkecklist

voor managers

1. *Discussieer nooit op argumenten.* Dat haalt niets uit. Ons brein neemt eerst een standpunt in en verzint daarna de argumenten die erbij passen. Als die in een discussie onderuit worden gehaald, bedenkt het brein moeiteloos nieuwe. Het standpunt blijft onaangeroerd.
2. *Als een discussie naar jouw smaak de verkeerde kant opgaat, laat dan een plaatje zien,* liefst met aantrekkelijk ogende mensen. Het brein focust daar onafwendbaar op en vergeet de ongewenste discussie. Gebruik dat moment om een nieuwe richting in te slaan.
3. *Neem geen belangrijke besluiten als je verdrietig bent.* Doordat de activiteit in de prefrontale cortex laag is als je droevig bent, kan het brein weinig zinnigs meer bedenken. Eerst vrolijk worden.
4. *Wees extra kritisch op voorstellen met een voor de hand liggende oplossing.* Wat voor de hand ligt, neemt het brein aan voor waar, ook als er bij nadere beschouwing niets van deugt.
5. *Je kunt je brein niet vergroten, wel trainen.* Dat helpt, net als bijvoorbeeld bij hardlopen en pianospelen.
6. *De suggestie dat je maar 10 procent van je brein gebruikt en dus 90 procent overhebt, is een broodjeaapverhaal.* Deze verhouding duidt op de efficiency van de werking van het brein en betekent niet dat je 90 procent nog niet gebruikt. Computers draaien ook niet op 100 procent van hun capaciteit. Bij je brein krijg je daar maar hoofdpijn van.
7. *Geef eerst de kern van de boodschap, daarna de toelichting.* Anders onthoudt het brein van je toehoorder zijn eigen associaties bij die toelichting en ontgaat het brein de kern aan het eind als die niet binnen zijn eigen associaties past. Zo ontstaat miscommunicatie.

8. *Vraag bij sollicitanten uitgebreid naar de kinderjaren.* In de eerste levensjaren wordt het brein geprogrammeerd – voor wat er na de geboorte nog aan te doen is – en dat bepaalt het reactiepatroon voor het hele leven. Hoe meer prikkels, hoe genuanceerder het patroon.
9. *Naarmate mensen elkaar meer imiteren, vinden ze elkaar aardiger.* En naarmate mensen elkaar aardiger vinden, worden ze minder kritisch over elkaar. Van collega's die je buitengewoon aardig vindt, gelooft jouw brein maar al te gemakkelijk wat ze zeggen. Dat kan gevaarlijk zijn.
10. *Als je een investeringsvoorstel door de vergadering wilt loodsen, leg dan de nadruk op de kortetermijnrisico's die optreden als je voorstel niet wordt aangenomen.* Het brein tilt zwaarder aan het vermijden van negatieve dan aan het bereiken van positieve resultaten.
11. *Mensen stimuleren met een premie is goed, maar als de verleiding te gortig wordt, loopt het verkeerd af.* Daar is het brein niet tegen bestand: het gaat dan frauderen en manipuleren om de verleiding te bemachtigen.
12. *Vertrouwen op sturen met je neurale systemen die sinds de oertijd niet zijn veranderd – ook wel (onder)buikgevoel of on(der)bewuste genaamd – is gemakkelijk, snel en bevestigt je eigen gelijk.* Maar het is gevaarlijker dan je cortex lief is. De wereld waarin je moet sturen, heeft namelijk weinig meer met die oertijd gemeen.

Voor wie is dit boek en wat kun je ermee?

Dit boek gaat over ons brein en over de wonderlijke wijze waarop het ons de wereld laat beleven. Het brein laat ons de wereld zien zoals we die willen zien en bedenkt daar redeneringen bij om onszelf gelijk te geven. Dat inzicht heeft vergaande gevolgen als je in een managementrol in een organisatie werkt. Om andere mensen aan te sturen moet je weten hoe die denken en beslissen en hoe je dat zelf blijkt te doen. De werkelijkheid over ons eigen denken en gedrag is volstrekt anders dan het brein ons doet geloven. In dit boek laat ik je zien hoe die werkelijkheid eruitziet en als je van de schrik bent bekomen, laat ik zien hoe je met die kennis je doelstellingen in organisaties effectiever kunt bereiken.

Ik heb het boek als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk loop ik door een reeks mogelijke situaties en voorbeelden heen uit onze levenscyclus als manager. Je wordt opgeleid, geeft leiding aan innovatie, managet een bedrijf volgens de reeks planning, uitvoering en controle en je raakt betrokken bij fusies en overnames. Al lezend ben je daarbij in eerste instantie niets anders dan de toeschouwer van een passerende trein. We proberen vast te stellen welk deel van het brein in welke situatie de locomotief is en welk deel de sluitlichten draagt. Wanneer neemt het oude brein met zijn oeroude driften en voorkeuren al dan niet bewust het initiatief? En wanneer is het nieuwe brein, dat logisch redeneert en kan rekenen, datgene dat stuurt en kiest? Anders gezegd: wanneer volgen we voorkeuren waarvan we ons nauwelijks bewust zijn en wanneer gaat het om weloverwogen keuzes?

In hoofdstuk 2 beschrijf ik het brein vanuit vier gezichtspunten: als biologisch orgaan, als bouwdoos uit de evolutie, als een supercomputer en als de poortwachter die bepaalt wat erin en eruit gaat. Aan elk gezichtspunt koppel ik een operationeel handvat voor de manager. We begrijpen nu beter hoe de waarnemingen uit het eerste hoofdstuk passen in de constructie van ons brein. Die vier gezichtspunten geven bovendien elk hun eigen benadering om ons minder te laten struikelen over macht, geld,

seks, megalomanie, hebzucht, agressie en rattenstreken van zowel anderen als van onszelf.

In hoofdstuk 3 plaats ik de manager centraal in de organisatie met alle mensen van alle rangen en standen die hij of zij daar tegenkomt. We kijken met de kennis van de vorige hoofdstukken in de breinen van je bazen, collega's, medewerkers, klanten, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden. Hoe gaan die met jou aan de slag? Of zelfs met jou aan de haal? Je weet niet wat je ziet. Neurologische verschillen tussen mannen en vrouwen zijn ook van belang. Dit hoofdstuk gaat over de consequenties voor het management die voortvloeien uit de constructie van het brein.

In hoofdstuk 4 maak ik de operationele slag. Welke mogelijkheden zijn er voor de manager om zodanig met het eigen en met andermans brein om te gaan dat je tot betere resultaten komt? Het brein als orgaan kun je tot op zekere hoogte trainen. Maar kun je de oude en nieuwe neurale systemen ook beter op elkaar afstemmen? De scheiding in de organisatie is in elk geval zuiver te trekken. Daarmee kun je al veel ontrafelen. Vervolgens laat ik je in twee stappen de invloedsk kaart tekenen van je collega's, bazen en medewerkers. Dat gebruik je als navigatiesysteem om in de organisatie daar uit te komen waar je wilt uitkomen.

In hoofdstuk 5 laat ik je zien hoe je van de personen uit hoofdstuk 3 groepsgewijs en zonder ze individueel te kennen dat deel van hun brein kunt omzeilen dat jou op het verkeerde been zet. Je leest vier methoden om direct door te dringen tot hun krachtigste, maar verborgen drijfveren. En ik laat zien hoe je die van jezelf in toom kunt houden, als het beter is dat je redeneervermogen de doorslag geeft bij het nemen van een beslissing. Dat is overigens niet altijd het geval. In de aard van ons brein ligt besloten dat de mogelijkheden om onszelf te sturen beperkt zijn. Toveren is er niet bij. Dat neemt niet weg dat de vier methoden heel wat mogelijkheden bieden om de verborgen drijfveren aan de oppervlakte te brengen en om daar je maatregelen op te nemen.

Ik sluit af met een hoofdstuk waarin ik een aantal eigenaardige voorkeuren van het brein op een rij zet, die tot zover niet ter sprake kwamen. Als je erop bent geattendeerd, herken je ze direct en dan kun je er ook op sturen. Wie kijkt in het brein, kan zijn ogen niet geloven: verrassend en genant, maar je kunt het maar beter weten als je een succesvol manager wilt zijn.

De wonderlijke wijze waarop het brein managers stuurt

1.1 Wie neemt de beslissingen?

Waarom werk je zoals je werkt, doe je wat je doet? Waarom eet je wat je eet en koop je wat je koopt? Wel, zul je zeggen, ik maak bewuste keuzes. Ik maak afwegingen en ik besluit vervolgens tot een verstandige maatregel of tot een verstandige aankoop. Je bent een bewuste manager, je medewerkers luisteren goed naar je plannen en hebben bewust gekozen voor dit bedrijf. Net zoals je klanten bewust kiezen voor jouw bedrijf en jij in je vrije tijd zelf ook een bewuste consument bent.

Dat is het antwoord dat je logisch denkende brein je geeft. Op zichzelf ligt dat voor de hand, want het enige deel van je brein dat logische antwoorden kan geven is het logische deel van je brein. Dus dat geeft dat antwoord. Logisch, nietwaar? Maar hoeveel heeft het in te brengen? Dat logische deel van je brein – we noemen het ook wel het nieuwe brein of de cortex – mag dan wel de grootste plaats innemen in je hoofd, dat betekent daarom nog niet dat het de baas is. Want wat zijn die logische redeneringen waard als je gaat werken? Handelen? Eten? Kopen? Sturen die redeneringen dat gedrag ook? Als je dat aan je logische brein vraagt, zal het dat uiteraard bevestigen. Want antwoorden geven is zijn domein. Handelen niet. En of het bij dat handelen wel zo'n belangrijke rol speelt, is zeer de vraag. Eigenlijk is dat steeds minder de vraag, want met de fascinerend snelle ontwikkelingen rond de kennis van het brein ontstaat steeds meer zicht op de vraag waarbij welk deel van het brein in je hoofd nu precies is betrokken. Wie denkt, wie handelt, wie stuurt, wie besluit en wie kiest. Ofwel: welk deel in je brein is de baas?

Het antwoord stemt de meeste mensen niet vrolijk. Want hoewel wij onszelf buitengewoon verstandig vinden, hebben wij vaak al besluiten genomen voordat het logisch redenerende brein in actie komt. De cortex denkt dat hij de locomotief is die een lange trein trekt, maar hij blijkt maar al te vaak de achterste wagon te zijn met de sluitlichtjes. Hij kan niets anders doen dan de locomotief volgen, anders ontspoord hij.

Heb je jezelf weleens betrappt op het volgende? Je gaat een nieuw huis kopen, een nieuwe auto of wat dan ook. Om er zeker van te zijn dat je een verantwoorde beslissing neemt, maak je een lijstje criteria waaraan je nieuwe aankoop moet voldoen. Bij elk huis dat je bekijkt, geef je per criterium een beoordeling zoals de Consumentenbond dat doet, met plusjes, vierkantjes en minnetjes. Het huis met de hoogste score ga je kopen. Maar als je alle huizen hebt bekeken en ziet welk huis de hoogste score heeft, dan ben je toch niet tevreden. Want de winnaar is niet wie je had bedoeld. En dan verander je snel je beoordeling, zodat het huis wint waar je kennelijk op de een of andere manier al voor had besloten. We noemen dat deel van het brein dat de beslissing kennelijk al had genomen, voorlopig het onderbewuste deel van het brein of het oude brein. Het wordt ook wel het primitieve brein genoemd, hoewel je verderop in dit boek zult lezen hoe geraffineerd het eigenlijk is. Naast het oude, onderbewuste, primitieve brein wordt de logisch redenerende cortex of het nieuwe brein onderscheiden. In paragraaf 2.3 benoem ik de delen van het brein als gereedschapskist uit de evolutie wat nauwkeuriger. Het oude brein bleek bij de keuze van het huis de locomotief te zijn en had allang zijn voorkeur bepaald; de cortex in de sluitwagen kon alleen maar volgen.

Misschien neem je weleens mensen aan. Je hebt kandidaten uitgezocht met een uitstekend cv en met de juiste opleiding en ervaring. Dan komt de eerste binnen. Nog voor deze zijn of haar mond heeft opengedaan, weet je het al: die niet. 'Hoe blijf ik beleefd', denk je, maar je vermant je en voor je fatsoen werk je enkele vragen keurig af. Wat de kandidaat ook zegt, bij elk antwoord wordt je bevestigd in wat je bij binnenkomst meteen al dacht. Het oude, onderbewuste deel van je brein heeft je oordeel al bepaald nog voordat de kandidaat zijn mond heeft opengedaan en laat zich nauwelijks meer corrigeren. Tussen jou en de kandidaat komt het niet meer goed.

Een béétje sollicitant heeft het zelf ook direct door. 'Dit wordt niks', denk je voor je goed en wel zit. Je beantwoordt voor de vorm alle vragen en toont je zo goed en zo kwaad als het gaat geweldig enthousiast, maar het resultaat ken je al. Dit wordt niks.

**Nog voor deze zijn
of haar mond heeft
opengedaan, weet
je het al: die niet.**

Maar wat vul je in op je evaluatieformulier? Opleiding, leeftijd, ervaring, alles klopt. Dat stond immers op het cv en daarop was de kandidaat geselecteerd. Dus wat was er nu precies aan te merken op de sollicitant? De locomotief heeft zijn route allang bepaald en de sluitwagen kan niet anders dan invullen: 'Niet helemaal ons type, past niet bij de cultuur, persoonlijkheid viel wat tegen.' En nog wat arbitraire kwalificaties die nauwelijks te verifiëren zijn.

1.2 De kracht van het nieuwe brein

Hoezo, bewust managen, handelen, eten, kiezen, kopen? Het lijkt er meer op dat wij achteraf de argumenten bedenken om te rechtvaardigen waar we op de een of andere manier al voor hadden gekozen. Maar op welke gronden dan? Kan het logisch denkende deel van ons brein dan niets anders doen dan de oude neurale systemen volgen? Kan dit het commando nu en dan misschien overnemen? Zou de wereld dan niet beter af zijn? Immers, wie logisch nadenkt, begint geen oorlogen, maakt niet zo veel schulden dat er een financiële chaos ontstaat en laat onze planeet niet door vervuiling aan zijn eind komen. Maar als je om je heen kijkt, is er niet veel dat wijst op eeuwige vrede, noch op financieel en ecologisch evenwicht.

Laten we ons ambitieniveau daarom een tikje bijstellen. We willen alleen maar van tevoren weten hoe de wissels staan en dus voorspellen welke route de locomotief kiest, zonder dat direct te willen beïnvloeden. Dan zijn we ook al een eind verder. En pas daarna proberen we of we de wissels misschien zelf kunnen omzetten. Daarbij richten we ons niet meer op de hele wereld, maar op de organisaties waar wij werken en hun klanten. Dat is een stuk overzichtelijker. Is het altijd het oude brein dat de rol van locomotief heeft, of wisselt hij nu en dan van rol? Wanneer is dan het logische deel en wanneer is het onderbewuste deel van ons brein aan zet? En hoe maken die dan keuzes? Dat blijkt anders in elkaar te steken dan we leren op de fameuze *business schools* en elkaar uitleggen op vergaderingen. Wie een rol wil spelen in een organisatie, doet er goed aan te begrijpen welk deel van het brein de wissels bedient en in welke richting die worden omgezet. Wie initieert feitelijk en wie volgt en past zich aan? Met dat inzicht kun je je bazen, collega's, medewerkers en je klanten, cliënten, afnemers, grootverbruikers, rekeninghouders, aansluitnummers en hoe iedereen die je betaalt ook maar wordt genoemd, effectiever managen en kun je beter je eigen positie bepalen om vast te stellen of je in feite wel de rol speelt die je denkt te spelen. Misschien hadden anderen de

beslissing die je zo zorgvuldig voorbereidde, allang genomen. Of blijkt je zelf al te hebben besloten voor je de argumenten voor en tegen onder ogen kreeg. Met alle risico's van dien. Het gebeurt vaker dan je denkt.

Bij het kiezen van huizen en sollicitanten mag de cortex zich dan aanpassen aan de beslissing die je kennelijk al hebt genomen voor je weet waarom, maar dat kan toch niet altijd het geval zijn? Kijk maar om je heen. Het is onvoorstelbaar wat dat logische deel binnen die flinke kilo weke massa waaruit het brein bestaat allemaal heeft berekend en geconstrueerd. Vliegtuigen om in een paar uur de wereld over te vliegen, treinen die met 300 kilometer per uur hoofdsteden met elkaar verbinden, media met beeld en geluid die nauwelijks van de werkelijkheid zijn te onderscheiden, bruggen en torenhoge gebouwen: aan al die verworvenheden liggen ingewikkelde berekeningen ten grondslag en die maak je niet onderbewust. Die moeten onvermijdelijk zijn gemaakt met een brein dat logisch kan denken en rekenen en dat hiermee doelgericht aan de slag gaat. Met je onderbewustzijn schroef je geen airbus in elkaar. Het is de cortex die de wereld verandert. En niet zo'n beetje. Een man die na tien jaar gevangenisstraf in Thailand terugkwam in Heerhugowaard, vertelde de plaatselijke pers dat hij het station niet meer kon vinden. Alles was veranderd. In tien jaar. Bepaalt die cortex uiteindelijk dan toch het aanzien van de wereld? In elk geval van Heerhugowaard.

Met je onderbewustzijn schroef je geen airbus in elkaar.

Er bestaan dus beslissingen die al zijn genomen door het onderbewuste deel van ons brein voordat de cortex in actie komt, maar de cortex speelt kennelijk weer een bepalende rol in andere omstandigheden. Het is de cortex die het aanzicht van de wereld verandert en daarmee van je organisatie. Er zijn dus verschillende situaties waarbij de verschillende onderdelen van het brein heel verschillende rollen vervullen. De cortex bouwt torenhoge hotels, boort tunnels, bouwt bruggen en laat ons met TGV's en airbussen fysiek over de aardbol heen en weer schieten. Met onze laptops, netwerken en het world wide web doen we dat virtueel. Maar wat doen we met al die briljante uitvindingen van de cortex? Daar lijkt de logica ver zoek te zijn. Het oude brein met zijn primaire driften als hebzucht, macht, agressie en met zijn preoccupatie met seks belet ons om ondanks de immense technische vooruitgang een wereld te bouwen en organisaties te managen, zoals wij die logisch gesproken het liefst zouden willen hebben. We leven met de nieuwe technologie dezelfde oerdriften uit als met de oude. Met de cortex bouwen we futuristisch gereedschap, maar we gebruiken het met dat deel van ons brein dat sinds de oertijd weinig is veranderd.