

SVEN GALL

'Verrassend,
intuïtief en
zeer aan-
stekelijk'



**NEURO
MANAGEMENT**

HET NIEUWE MANAGEMENTPARADIGMA

INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding 9

- 1 De menselijke natuur** 15
Uniek talent
- 2 Kom uit je actieroes!** 41
Over omgaan met complexiteit
- 3 Ken de knoppen** 57
Over de illusie van controle
- 4 Koester je verlies** 77
Over onzekerheid en twijfel
- 5 Laat de realiteit binnen** 97
Over succes en falen
- 6 Waardeer anders** 117
Over het geloof in waarderen en belonen
- 7 Zie wat de meeste waarde geeft** 137
Over intrinsieke motivatie en dagelijks werk
- 8 Koester je fouten** 163
Over het zoeken naar de schuldige
- 9 Leer koersen op de onderstroom** 179
Over onze hekel aan emoties

10 Wees een keer stil 205
Over aansturen en loslaten

11 Houd het MT levend 233
Over macht en verantwoordelijkheid

Nawoord 247

Literatuur 249

Dankwoord 255

VOORWOORD

‘Het is waanzin om keer op keer hetzelfde te blijven doen en toch steeds weer verschillende resultaten te verwachten.’

– Albert E. (?)

Of de spreuk hierboven nu van Einstein is of niet doet er niet zozeer toe. Het is een spreuk die we binnen onze managementcursussen eindeloos op het bord projecteren om elkaar duidelijk te maken dat het blijven steken in vaste patronen een organisatie niet verder gaat brengen.

Wat de neurowetenschap ons de laatste jaren meer en meer laat zien is dat we eigenlijk niet anders kunnen dan: ‘Toch steeds weer hetzelfde blijven doen en verwachten dat er andere resultaten uit zullen rollen’.

Zo zitten we neurologisch in elkaar, zo zijn we ‘gewired’. We willen misschien wel anders, maar taaie onbewuste patronen sturen ons vaak weer naar hetzelfde gedrag. Gedrag dat vaak niet eens in ons eigen voordeel werkt. Gedrag dat we niet zouden kiezen als we er bewust en logisch naar zouden kunnen kijken.

En of we nou dagelijks onze organisaties aansturen, problemen oplossen, met elkaar overleggen, een ambitieus verbetertraject of ingewikkelde transformaties doorvoeren, bij vrijwel alles doen we net alsof mensen wel die rationele wezens zijn, die op basis van objec-

tieve informatie en steekhoudende argumenten heel bewuste keuzes maken.

Maar pijnlijk genoeg zijn we niet wie we denken te zijn. Anderen niet en wijzelf net zomin. Eigenlijk hebben we ons succes als soort voor het overgrote deel te danken aan een overoptimistisch, opportunistisch brein dat niet zoveel heeft met objectiviteit en bewustzijn.

Als je er objectief naar kijkt zijn we met ons onbewuste, op de korte termijn gefocuste en op seks beluste brein eigenlijk helemaal niet geschikt om hedendaagse complexe organisaties te runnen. Tenminste, niet op de manier waarop we denken dat we het moeten doen.

Als we iets meer zouden weten over hoe ons brein werkt en hoe dit doorwerkt in hoe we in onze organisaties dagelijks plannen smeden, besluiten nemen, keuzes maken, proberen mensen te motiveren, te veranderen, te innoveren, te versnellen en ambities waar te maken zouden we onszelf een hoop gedoe besparen en veel meer energie overhouden voor...

We zijn niet de objectieve wezens die we denken te zijn.

INLEIDING

Voor je ligt een van de eerste populairwetenschappelijke cross-overs tussen neurowetenschap en management.

Het is een eerste poging om onze oude vertrouwde managementtheorieën en overtuigingen – waarvan sommige al bijna een eeuw oud zijn – te verrijken met moderne neurowetenschappelijke inzichten.

In dit boek kun je lezen hoe ons onbewuste, natuurlijke gedrag er in de dagelijkse werkelijkheid volkomen anders uitziet dan dat we steeds aannemen. En hoe dit doorwerkt in hoe we onze organisaties proberen te leiden.

Je kunt lezen waar we als management nog weleens op de foute knoppen drukken, verkeerde verwachtingen hebben en onszelf vaak ronduit in de weg zitten. Hoe onze verbazing, ergernis en soms vertwijfeling over het onvoorspelbare gedrag van mensen vooral te maken heeft met onze ouderwetse intuïties over hoe het in een organisatie zou moeten werken.

Dit boek geeft je niet alleen nieuwe verrassende inzichten vanuit de neuropsychologie die je helpen je eigen gedrag en dat van anderen te leren begrijpen, maar in elk hoofdstuk vind je ook tal van strategieën en tools/protocollen die je gaan helpen om op methodische wijze tot een betere besluitvorming te komen, objectieve keuzes te maken, plannen beter te laten landen, veranderingen snel door te voeren, motivatie aan te wakkeren, emoties te kanaliseren, de betrokkenheid te vergroten, het mandaat te laten stromen en je MT overeind te houden.

Wat ga je tegenkomen:

Neuromodel

Het boek begint met het neerzetten van een heel eenvoudig neuro-wetenschappelijk onderbouwd model. Een conceptueel denkmodel dat helpt te verklaren waarom we zo vaak de verkeerde keuzes maken en hoe ons brein ons motiveert en waarom we van nature zo moeilijk te activeren zijn.

Als je niet zo van de uitleg, informatie en modellen bent, kun je ook meteen naar hoofdstuk 2 gaan. Je kunt altijd later weer teruggaan naar hoofdstuk 1. Als je wel het geduld en de interesse hebt, gaat het eerste hoofdstuk je wel helpen om op een andere – moderne – manier naar menselijk gedrag en motivatie te kijken.

Complexiteit en controle

In hoofdstuk 2 en 3 kun je lezen hoe we op onze onbewuste automatische-pilootmodus eigenlijk alles om ons heen voortdurend onderschatten en onze grip op de realiteit steeds maar blijven overschatten. Een standaardmodus die niet helpt om moeilijke problemen op te lossen of je ambities te verwezenlijken.

Angst voor onzekerheid en verlies

In hoofdstuk 4 kun je lezen hoe we vanuit een diepe hekel aan onzekerheid de confrontatie met de realiteit vaak uit de weg gaan en hoe we onszelf hiermee steeds verder loszingen van de kern van onze organisaties. Daarnaast ga je begrijpen waarom we, vanuit een diepgewortelde angst voor verlies vaak kansloze projecten eindeloos in de lucht houden en op deze manier goed geld laten verdampen of zelfs letterlijk weggooien.

Succes en falen

Als je graag wilt weten wat onze moeite met teleurstelling en angst voor falen voor gevolgen heeft en hoe we in het najagen van onze dromen het liefst alles wat ook maar een beetje ruikt naar obstakels het liefst overschreeuwen met onrealistische succesbeloften. Of wat er echt gebeurt als we alles nog SMART'er maken en nog duidelijkere

targets neerzetten. Dan wordt je nieuwsgierigheid waarschijnlijk behoorlijk bevredigd in hoofdstuk 5.

Bonussen

Hoofdstuk 6 is gewijd aan het effect van beloningen en bonussen op het gedrag en de motivatie van medewerkers en management. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe beloningen en bonussen de motivatie uit het dagelijks werk trekken en soms zelfs ondermijnend en ronduit crimineel gedrag uitlokken.

Dit is inmiddels het meest geciteerde hoofdstuk geworden uit het boek. Met name ook omdat wat de wetenschap laat zien over het effect van beloningen en bonussen haaks staat op wat we zelf nog vaak denken.

Bron voor intrinsieke motivatie

Aanhakend op het stuk over belonen kun je in hoofdstuk 7 lezen dat de dagelijkse werkzaamheden de werkelijke bron zijn voor intrinsieke motivatie. En hoe we die met ons overgesimplificeerde ‘structuur denken’ steeds maar niet aanboren.

Fouten en schuld

In hoofdstuk 8 gaat het over een heel vervelende natuurlijke menselijke reflex om graag een schuldige aan te wijzen. Hier beschrijf ik wat voor verwoestend effect deze nare reflex heeft op alles wat je lief is in je organisatie.

Emoties

De angst voor een Poolse landdag als we emoties de ruimte zouden geven leeft sterk. Onder de noemer van ‘professioneel blijven’ drukken we de negatieve emoties naar de onderstroom waar we vervolgens veel last van hebben als we willen veranderen.

Sla hoofdstuk 9 niet over als je geïnteresseerd bent in het in kaart brengen van stromingen van sentimenten, hotspots van emoties en smeulende veenbranden van onopgeloste vergeldingsdrang.

Command & control

Hoofdstuk 10 is gewijd aan onze oude vertrouwde ‘command & control’-manier van aansturen. En hoe we onszelf steeds blijven vastzetten in de formele hiërarchische organisatiestructuren en daarmee heel krachtige netwerken in onze organisaties onbenut laten. Hier kun je ook lezen hoe je een mandaat door je hele organisatie kunt laten stromen en hierdoor ongekend kunt gaan versnellen.

Onze MT's

Het laatste stuk gaat over onze MT's en hoe deze vanuit een neuropsychologische blik eigenlijk bedoeld zijn om door onderlinge spanningen, vroeg of laat vast te lopen.

Mijn wens

Het was op het MIT (Massachusetts, VS), na zelf meer dan een decennium changeprogramma's te hebben geleid, toen ik zag hoe professoren en change teams daar hun oude managementmodellen aan het verrijken waren met baanbrekende neurowetenschappelijke inzichten over natuurlijk menselijk gedrag en motivatie.

Daar zag ik dat onze oude vertrouwde manier van kijken naar gedrag en motivatie op veel vlakken niet klopte. En dat dat de reden was waarom we vaak zoveel weerstand creëren binnen onze trajecten. We doen net alsof mensen heel rationele wezens zijn die heel bewuste keuzes maken. De neurowetenschap laat zien dat we alles behalve rationeel zijn en dat we onder de streep eigenlijk maar heel weinig echt objectieve, bewuste keuzes maken.

Vanaf het moment dat ik me dit realiseerde, was er voor mij geen weg meer terug. Sindsdien help ik organisaties met heel praktisch te kijken naar gedrag en intrinsieke motivatie.

Ik zou het fantastisch vinden als je de inzichten en strategieën die je in dit boek cadeau krijgt voorzichtig gaat uitproberen. En zo tot een betere besluitvorming komt en meer gevoel krijgt bij de werkelijke complexiteit van jouw organisatie. En meer betrokkenheid, eigenaarschap en verantwoordelijkheidsbesef terug gaat zien.

Dat je gaat ervaren hoe weinig er maar nodig is om van je projecten een succes te maken in plaats van een bron van mislukking en ergernis. En hoe eenvoudig het eigenlijk is om de menselijke fouten in jouw organisatie als de brandstof in te zetten voor ongekende versnelling en beheersing.

Hoe je misschien de eerste stappen gaat zetten in het leren kanaliseren van alle emoties in jouw organisatie, in plaats van je te ergeren aan die taai onzichtbare onderstromen.

Hoe je voortaan meteen aanvoelt wanneer het in jouw MT pijnlijk gaat schuren en hoe je kunt voorkomen dat dit gebeurt.

Het mooie is dat je hier niet je hele organisatie voor ondersteboven hoeft te gooien of een duur verandertraject hoeft in te zetten. Even pauzeren, een andere bril opzetten en hier en daar een iets andere strategie inzetten of een tool gebruiken gaat je verder brengen dan je ooit bent geweest.

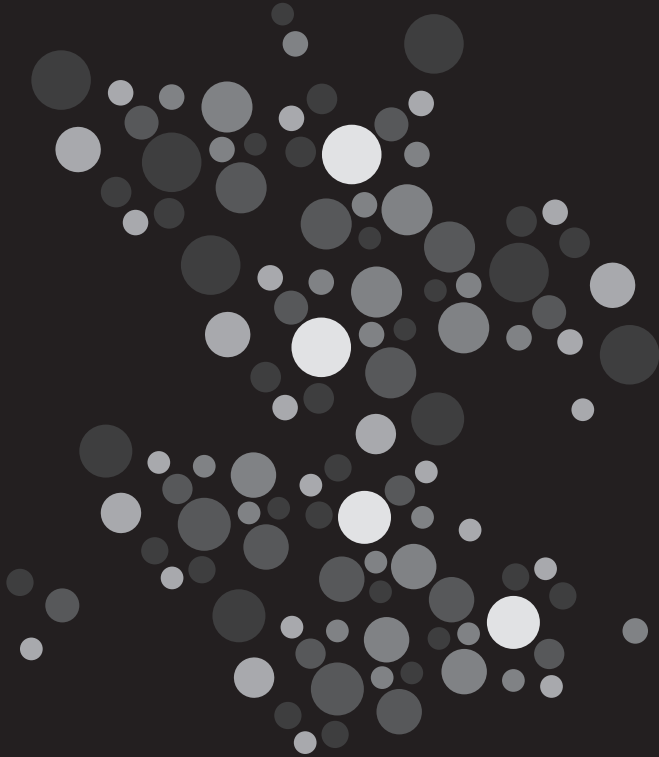
Ik hoor graag van je wat er is veranderd als je een halfjaar lang de strategieën en tools uit dit boek hebt toegepast. Ik voorspel je dat je, als je het eenmaal hebt begrepen, je nooit meer terug kunt. Ook al zou je het willen.

Ontkennen of omarmen, meer keuzes zijn er niet. Veel plezier met lezen!

Gedrag van medewerkers
is extreem voorspelbaar,
als je eenmaal hebt geleerd
hoe je ernaar moet kijken.

1 DE MENSELIJKE NATUUR

UNIEK TALENT



We hebben als mens het unieke talent om iets in de toekomst te kunnen realiseren. We zijn in staat om iets wat nog niet bestaat in ons systeem te verbeelden en ergens in de toekomst, het liefst op een gepland moment te laten ontstaan.

Maar toegegeven... bijna standaard is het eindresultaat niet zoals we het ons hadden voorgesteld. Ook duurt het altijd veel langer dan dat we hadden gedacht (of gehoopt). Vrijwel nooit loopt het proces zoals we het hadden voorspeld. En onderweg laten we ons stevast afleiden door allerlei kortetermijnverlokkingen. Daarnaast zorgen de eerste mislukkingen of teleurstellingen ervoor dat we onze ideeën moeiteloos inruilen voor andere nieuwe veelbelovende ideeën.

Ondanks decennia onderzoek ontdekken we pas de laatste vijf jaar echt hoe dit werkt. En wat voor rol ons zenuwstelsel met daarin ons brein hierin precies speelt.

De professionele omgeving

Verbeelden, vooruitkijken, strategieën bouwen, plannen maken, problemen oplossen, werk gedaan krijgen, veranderen. In onze organisaties doen we niet anders. En ook daar gaat het vaak anders dan dat we het ons hadden voorgesteld.

We blijven hopen op die professionele, efficiënte omgeving waar duidelijke taken, rollen, verantwoordelijkheden en afspraken de basis zijn om het werk op zo efficiënt mogelijke wijze uit te voeren (Weber, 1922).

We verwachten een omgeving die wordt geleid door capabele managers/leiders die vanuit een logische, hiërarchische ordening met duidelijke, vaststaande regels onze organisaties met een objectieve blik aansturen en die zich niet laten leiden door persoonlijke voorkeuren, angsten of ambities.

Een omgeving waar iedereen heel bewust en weloverwogen rationale keuzes maakt die zijn gebaseerd op objectieve informatie en steekhoudende argumenten.

Was het maar waar... Vaak haalt de realiteit ons in zodra we 's ochtends onze bedrijven binnenwandelen of onze laptops blijmoedig openklappen.

Elke keer worden we weer verrast door gedrag van medewerkers, managers, directeuren en eigenaren. Mensen snijden in hun eigen vingers, bedrijven gaan failliet en organisaties komen knarsend tot stilstand.

Waarom? Doordat mensen zich onvoorspelbaar en irrationeel gedragen. Irrationeel en onvoorspelbaar gedrag dat we elke dag tegenkomen in onze organisaties. Gedrag dat duidelijker zichtbaar en voelbaar wordt juist als we snel moeten veranderen, als er onzekerheid ontstaat en als er druk op de ketel komt.

Eigenlijk vinden we dat dit vreemde gedrag gewoon niet past binnen een 'professionele omgeving'. We zien irrationeel gedrag zo vaak dat we eigenlijk wel beter zouden moeten weten dan steeds maar weer rationeel gedrag te verwachten. Maar we komen er maar niet achter waarom medewerkers zich niet gedragen zoals we duidelijk hebben beschreven in strategieën, kernwaarden, jaarplannen en persoonlijke ontwikkelplannen.

Onze intuïties over hoe we denken onze organisaties te moeten leiden kloppen niet.

Het wordt tijd dat we onze oude ideeën over hoe je een organisatie succesvol leidt gaan verrijken met alles wat we de afgelopen decennia hebben ontdekt over gedrag en menselijke motivatie.

Irrationeel

Als je beter kijkt, kun je zien dat veel van dit schijnbaar onvoorspelbare gedrag duidelijke, natuurlijke wetmatigheden volgt. Alsof

we als mensen zijn voorgeprogrammeerd om zo te reageren. Alleen hebben we nog niet geleerd om zo naar menselijk gedrag te kijken.

Menselijk gedrag is eigenlijk heel voorspelbaar, als je er maar door de juiste bril naar kijkt.

Mr. Spock

Als ik in mijn werk en ook daarbuiten naar irrationeel menselijk gedrag kijk, stel ik me vaak voor hoe Spock, het karakter uit *Star Trek* zou reageren.

Spock is hét voorbeeld van een meest rationeel bedacht karakter dat ik ken. Hij volgt onvermurwbaar een filosofie waarin logica centraal staat. Hierbij is hij niet vrij van emoties, maar er wel onafhankelijk van.

Emotionele wezens

Wij mensen zijn allesbehalve onafhankelijk van onze emoties, we worden geleid door emoties. In die enorme complexiteit en nuances van emoties maken we inschattingfouten, laten we volkomen natuurlijk maar ook vreemd en soms ongepast gedrag zien. Gedrag dat ons vaak niet helpt en soms zelfs ons eigenbelang schaadt. Onlogisch, irrationeel.

Ik gebruik Spock als meetlat van (ir)rationeel gedrag. Als ik me in een situatie bevind die mij onlogisch voorkomt, vraag ik me af wat Spock zou doen. Soms vraag ik me af hoe Spock zou reageren, of wat hij zou zeggen als hij in mijn schoenen zou staan. Vaak gebruik ik het beeld van Spock om groepsgedrag te analyseren, door in mijn gedachten een hele groep mensen te vervangen door Spocks ‘Een Spock-feestje’.

Door het contrast in gedrag tussen de Spocks en de ‘echte mensen’ kun je al heel snel zien wat er gebeurt en waarom. Bijvoorbeeld een MT dat meer met de onderlinge verhoudingen bezig is dan met het zoeken naar een goede oplossing; een groepslid dat wordt opgeofferd om snel van een pijnlijk onderwerp af te zijn; formeel leiderschap dat niet van gezonde feedback houdt en daardoor een steeds sterkere stempel op de zaak drukt.

Onbewust beoordeeld

Een deel van dit natuurlijke, vreemde, irrationele, onvoorspelbare, onlogische gedrag heeft binnen de wetenschap een naam: ‘cognitive bias’ ofwel ‘onbewust bevooroordeeld gedrag’. Gedrag dat voortkomt uit de manier waarop ons brein zich in de loop van miljoenen jaren heeft ontwikkeld en zich heeft aangepast aan tal van veranderende omgevingen.

Zuinig en zeker

Als er iets is wat ons als mens door miljoenen jaren van ontwikkeling heeft geleid, is dat onze diepgewortelde overlevingsangst. En in het verlengde daarvan een enorme hekel aan onzekerheid. Onzekerheid zet ons brein op hoogspanning.

En ondanks het feit dat ons brein maar ongeveer 2% van ons lichaamsgewicht is, gebruikt het rond 25% van onze energie.

Ons brein is 2% van ons
lichaamsgewicht maar ge-
bruikt 25% van onze energie.

Ons brein heeft daarom een enorme hekel aan twee dingen:

1. Energie verspillen
2. Onzekerheid toelaten

Lang hebben we gedacht dat managers en medewerkers rationeel denkende wezens zijn die doen wat de missie, visie en jaarplannen verlangen. Hier en daar geholpen door een bonus.

De werkelijkheid is **verrassend anders**. Baanbrekend wetenschappelijk onderzoek op het MIT en Stanford laat ons zien dat het management volkomen **onbewust** steeds de verkeerde keuzes maakt, onhandige besluiten neemt en steeds dezelfde oplossingen blijft doorduwen met **negatieve gevolgen** voor het eigen initiatief en verantwoordelijkheidsbesef bij medewerkers en ook voor de omzet- en winstcijfers.

Neuromanagement is een nieuw managementparadigma gebaseerd op het nieuwste neurowetenschappelijk onderzoek. Het sluit aan bij de **natuurlijke motivatie** en automatische reflexen van mensen in jouw organisatie. In dit boek leer je hoe je de dopamine van medewerkers (en jezelf) op een juiste wijze in kunt zetten om de doelen van de organisatie te realiseren.

Bedrijven zoals TikTok, Facebook, Amazon en Bol zetten deze kennis over menselijk gedrag allang heel succesvol in om het gedrag van klanten te sturen. Nu wordt het tijd dat we onze eigen oude vertrouwde managementmodellen, methoden, ideeën en overtuigingen **verrijken** met de wetenschappelijke inzichten van nu.



9 789493 282445 >



www.szuitgevers.nl



Sven Gall is auteur, spreker, adviseur en expert in neuromanagement. Hij studeerde toegepaste neuropsychologie aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) en Advanced Change Management aan het Sioo in Nederland. Sven begon zijn carrière als stuurman op de handelsvaart en ontwikkelde zich naar behavioral consultant. Gefascineerd door de zee en menselijk gedrag. Beide zijn onvoorspelbaar, behalve als je weet hoe je moet kijken. Vanuit zijn bedrijf helpt hij op zijn eigen nuchtere wijze bedrijven en organisaties snel grip te krijgen op gedrag en motivatie. Gekscherend pleit hij voor een Chief Neuro Officer in elke organisatie, naast alle andere C's.

Neuromanagement is zijn eerste boek. Hierin heeft hij zijn academische opleidingen en professionele levenservaringen gesmeed tot een nieuw, neurowetenschappelijk onderbouwd managementparadigma.