

# Brein leiderschap

Verbeter je  
leiderschap met  
kennis uit de  
neuropsychologie

Ria van Dinteren

Judith Doste



# INHOUD

Inleiding 7

## **DEEL 1 Anna geeft leiding aan het brein 9**

Wie is wie in het leven van Anna Bouman 11

Zondag 13

Maandag 22

Dinsdag 32

Woensdag 41

Donderdag 50

Vrijdag 61

Zaterdag 76

## **DEEL 2 Theorieboek Breinleiderschap 81**

Inleiding 83

### **1 Veiligheid en verbinding: de opbouw van ons brein 85**

1.1 Belangrijke gebieden in het brein 86

1.2 Het reptielenbrein 88

1.3 Het emotionele brein 88

1.4 De neocortex 90

1.5 Doen als manager 91

### **2 Het maakbare brein 93**

2.1 Het plastische brein 94

2.2 Ervaringsonafhankelijke plasticiteit 95

2.3 Ervaringsverwachte plasticiteit 96

2.4 Ervaringsafhankelijke plasticiteit 96

2.5 Managen van plasticiteit 98

2.6 Doen als manager 99

<b>3</b>	<b>Growth mindset</b>	101
3.1	De kracht van een growth mindset	102
3.2	Het managen van de mindset in de organisatie	104
3.3	Het ontwikkelen van een growth mindset in de organisatie	105
3.4	Doen als manager	108
<b>4</b>	<b>Spiegelneuronen inzetten</b>	109
4.1	Voorbeeldgedrag	110
4.2	Voorstellen van gewenst gedrag	111
4.3	Spiegelneuronen activeren in de werkomgeving	112
4.4	Doen als manager	113
<b>5</b>	<b>Zintuigen gebruiken</b>	115
5.1	Horen	115
5.2	Zien	116
5.3	Voelen	117
5.4	Smaak en reuk	118
5.5	Doen als manager	119
<b>6</b>	<b>Taal en communicatie</b>	121
6.1	Taal verwerken in onze hersenen	121
6.2	Je boodschap	122
6.3	Communiceren met medewerkers	124
6.4	Verbale en non-verbale communicatie	125
6.5	Doen als manager	126
<b>7</b>	<b>Breinleiderschap in de praktijk</b>	127
7.1	Een breinleider worden	127
7.2	Een gezond brein: bewegen	129
7.3	Meditatie en mindfulness	130
7.4	Rust	132
7.5	Doen als manager	133
	<b>Anatomie van de hersenen en verklarende woordenlijst</b>	135
	<b>Literatuur</b>	139



# INLEIDING

*Zondagavond, acht uur. Anna Bouman, de 43-jarige directeur van schildersbedrijf Bouman, opent haar mailbox om zich voor te bereiden op de komende werkweek.*

*Tussen de mailtjes door zit een uitnodiging voor de Basistraining Breinleiderschap op vrijdag. O ja, denkt Anna, dat is waar ook. Er was al aangekondigd dat ze nog huiswerk tegemoet zou zien ter voorbereiding.*

Zo begint de week van Anna Bouman, de hoofdpersoon van dit boek. Het is een boek over leiderschap en over leren. De Basistraining Breinleiderschap waarvoor Anna zich heeft opgegeven bestaat echt en is ontwikkeld om inzichten uit de neuropsychologie toepasbaar te maken voor managers. Het boek en de training zijn specifiek gemaakt voor praktische, selfmade leidinggevendenden. Voor managers en directeuren van kleine en middelgrote bedrijven die niet veel tijd hebben voor een langdurige opleiding. Voor leidinggevendenden die op zoek zijn naar kennis die ze direct kunnen toepassen in hun praktijk.

Zo iemand als Anna, die met veel drive leidinggeeft aan haar bedrijf, maar nooit de tijd heeft genomen om zich theoretisch te verdiepen in het vak van 'leidinggeven'. Daarom hebben we dit boek geschreven vanuit haar, zodat je je met haar kunt identificeren en kunt leren van haar worstelingen en belevenissen. Zo lees je hoe Anna haar (nieuwe) kennis over het menselijk brein toepast binnen haar bedrijf en gezin. Al lezend zul je net als Anna beginnen te begrijpen wat je kunt doen met breinkennis. Hoe je medewerkers laat leren, hoe je ze een veilige omgeving biedt, wat het betekent om te spiegelen en te reflecteren, maar ook hoe je rust en reflectie kunt inbouwen in de hectiek van alledag.

De wetenschappelijke onderbouwing en kennis staan in het aparte theoriedeel. Dit kun je zien als achtergrondinformatie, maar ook zonder deze kennis kun je door de ogen van Anna en haar medewerkers ervaren wat de toepassingen van breinkennis je kunnen leren over leiderschap en hoe dit ervoor kan zorgen dat jij leiding kan geven aan leren.

Je treft bij dit boek ook het logboek aan waarin de opdrachten staan die Anna gedurende de week voorafgaand aan de training maakt. Uiteraard kun je zelf ook het logboek invullen. Deze opdrachten helpen je bij het verwerken van de stof en het reflecteren op je eigen praktijk.

## Waarom dit boek?

Er is inmiddels heel veel bekend over de werking van ons brein. We kunnen met behulp van fMRI-scanners zien welke activiteiten er plaatsvinden in ons brein. We zien welke neuronen signalen aan elkaar doorgeven ('vuren') en in welke gebieden informatie wordt verwerkt. Daardoor weten we vrij precies in welke gebieden van ons brein de verwerkingsprocessen plaatsvinden. Veel van wat we doen, doen we namelijk niet zo bewust; onze omgeving speelt ook een grote rol. Wat in de omgeving gebeurt, stuurt vaak ons handelen en bepaalt ook welke beslissingen we nemen.

Deze 'breinkennis' kunnen managers inzetten tijdens hun werk, in de omgang met klanten, met collega's en met medewerkers. Want de manager in een organisatie geeft richting aan de focus in de 'breinen' van medewerkers doordat hij de context schetst en een structuur neerzet. Maar ook het eigen (onbewuste) gedrag van een manager bepaalt in hoge mate hoe medewerkers zich gedragen. Hoe bewuster managers hiermee omgaan, hoe meer zij het gedrag van medewerkers kunnen begrijpen en beïnvloeden.

In dit boek hebben we gekozen voor een aantal breinthema's waar managers aantoonbaar effect kunnen behalen. Het gaat om kennis uit de neuropsychologie waarbij er een relatie gelegd kan worden met het managen in een organisatie. Het is daarmee dus geen compleet 'breinboek', maar het bevat informatie over onderwerpen waar managers hun voordeel mee kunnen doen. En wel vanaf morgen.

## Leeswijzer

Je kunt dit boek op meerdere manieren lezen. Beginnen bij het begin en leren aan de hand van de belevenissen van Anna. Of, als dat je beter ligt, eerst zelf de theorie tot je nemen en pas daarna lezen hoe Anna dit toepast (of dit helemaal overslaan). Maar je kunt het boek ook als naslagwerk terzijde leggen en gelijk aan de slag gaan met de opdrachten uit het logboek.

Voor de leesbaarheid introduceren we een aantal medewerkers van Anna die staan voor de zaken die in elk bedrijf plaatsvinden, zoals een niet-functionerende medewerker en een jonge talentvolle medewerker. In de namenlijst kun je terugvinden wie wie is. Het verhaal van Anna beslaat een week en dat betekent dat er een zekere verdichting is gemaakt in de tijd.

We hopen dat Anna en haar logboek je kunnen helpen om ook in jouw eigen bedrijf signalen te zien en situaties te herkennen waarbij je breinkennis in de praktijk kunt brengen. Anna heeft in dit boek de beschikking over een breincoach. We hopen dat je als lezer dit boek kunt gebruiken als breincoach bij het dagelijkse werk.

We wensen je veel leesplezier.

Judith Droste  
Ria van Dinteren



# Anna geeft leiding aan het brein



# WIE IS WIE IN HET LEVEN VAN ANNA BOUMAN

## **Privé:**

**Anna:** 43 jaar, sinds vijf jaar directeur Bouman Schilders bv, getrouwd en twee zonen

**Walter:** partner Anna, werkzaam in het bestuur van een aantal openbare basisscholen

**Tom:** oudste zoon, 12 jaar, gek van voetbal

**Jasper:** jongste zoon, 11 jaar

**Piet:** vader Anna, oud-directeur schildersbedrijf Bouman Schilders bv

**Thea:** schoonmoeder van Anna, sinds een halfjaar weduwe

**Rogier:** vriendje van Jasper

## **Werk:**

**Bouman Schilders bv:** middelgroot familiebedrijf met 26 medewerkers; twintig schilders (waaronder drie jongens in opleiding) en zes (parttime) kantoor-medewerkers. Het bedrijf richt zich vooral op grotere particuliere projecten en de woningbouw

**Manon Jonker:** secretaresse (naast Anna de enige vrouw in het bedrijf)

**SjaakHa kvoort:** uitvoerder/werkvoorbereider, verantwoordelijk voor de directe aansturing van de schilders en lid van het managementteam, deelt kamer met Karel

**Karel de Vries:** planner/werkvoorbereider, werkt vier dagen (MT-lid), deelt kamer met Sjaak

**KeesM eester:** boekhouder, werkt alleen de ochtenden, bijna aan pensioen toe, deelt kamer met Ton

**Ton van Buren:** calculator, eigenlijk zzp'er, werkt meestal drie dagen voor Bouman Schilders bv, deelt kamer met Kees

**MarkJo osten:** medewerker Risico-Inventarisatie en Evaluatie/BHV, verantwoordelijk voor alle veiligheidsaspecten en daarnaast ondersteunend bij acquisities (MT-lid)

**Marianne de Vaal:** nieuwe directeur DH-schilderwerken, een concullega. Anna ontmoet haar op een borrel

**ErikSt eiger:** commercieel directeur van Van Woert, collega-schildersbedrijf en samenwerkingspartner bij een aanbesteding

**Instituut voor breinleiderschap:**

**Martin Scholten:** Anna's breincoach

**Sandra van Lem:** trainster van de Basistraining Breinleiderschap

**Robert Sirius:** trainer van de Basistraining Breinleiderschap

**Medecursisten:** **Siem** (leidinggevende van een klein bedrijfje in de elektrotechniek in Zaandam), **René** (leidinggevende van de communicatieafdeling van een groot verpakkingsbedrijf in Middelburg), **Roel** (manager services van een groot logistiek bedrijf), **Gerda** (directeur van een basisschool), **Gert** (heeft de cursus niet voldoende voorbereid, haakt af), **Maaïke, Ricardo, Saskia, Yvonne, Annemarie** en **Meik**





# ZONDAG

**A**nna komt met de vuile borden de keuken inlopen. Ze wil nog snel even de vaatwasser inruimen en dan maar eens kijken wat er komende week allemaal moet gebeuren. Daar staan Tom en Jasper elkaar met een theedoek om de oren te meppen.

'Jij bent aan de beurt.' 'Nietes.' 'Welles, ik heb het gisteren ook al gedaan.'

Op de een of andere manier lijkt het alsof de jongens dit soort bekvechtpartijtjes altijd uitvechten op de avonden dat Walter van huis is. Dat is jammer, want Walter voelt altijd feilloos aan wanneer er ruzie op komst is en weet met een grap de sfeer altijd snel om te draaien. Maar goed, hij is er niet en dus moet Anna zelf tussenbeide komen.

'Mag ik even weten wat hier aan de hand is? En wat die theedoek daarmee te maken heeft?'

'Nou,' begint Jasper, 'Tom wil de vaatwasser niet leegruimen. Belachelijk, want ik heb het gisteren ook al gedaan en nou zegt hij dat hij [er volgt een vuile blik richting zijn broer] van papa niet hoeft omdat er vanavond voetbal op televisie is. Maar dat vind ik niet eerlijk, want hij is wel aan de beurt en bovendien is er altijd dat stomme voetbal op de tv!' Tom gaat meteen in de tegenaanval: 'Da's helemaal niet waar, mam! Ik heb vanmorgen toch ook al geholpen bij het ontbijt, dus van gisteren telt niet meer!'

Jasper en Tom schelen maar één jaar in leeftijd. Zeker nu ze richting middelbare school gaan en wat meer een eigen mening krijgen, leidt dat regelmatig tot botsingen. Anna prijst zich over het algemeen erg gelukkig met haar jongens. Juist omdat ze qua leeftijd dicht bij elkaar zitten, kunnen ze veel samen optrekken. Maar vanzelfsprekend is dat niet omdat hun interesses en karakters ver uiteen liggen. Vaak verwondert Anna zich over deze grote verschillen. Het is dat ze de jongens zelf op de wereld gezet heeft, maar anders zou ze zelfs niet geloven dat het broers waren! 'Oké jongens, even rustig nu. Op deze manier duurt het allemaal alleen nog maar langer en de vaatwasser zet de bordjes niet zelf in de kast.' Anna last even een pauze in en komt dan met een oplossing: 'Tom, als jij nou de glazen uitruimt, dan doe ik zo de borden en de pannen en dan zijn we zo klaar. En Jasper, vergeet niet dat jij je speelgoed nog even in de kist opbergt voordat je naar boven of naar buiten gaat.'

Dat blijkt niet helemaal zoals Jasper het voor zich ziet. ‘Nou, maar daar heeft Tom anders ook mee gespeeld hoor! Waarom moet ik het dan weer opruimen? Ik ben altijd de klos!’

‘Als je nog lang zo staat te mopperen, kan je helemaal niet meer naar buiten, maar mag je meteen door naar de badkamer. Hop hop, even handen uit de mouwen, dan is het over vijf minuten gepiept. En hang die theedoek even terug op het haakje, anders moet ik je daar zo weer voor terugroepen.’

Een kwartiertje later is alles opgeruimd. Tom heeft zich voor de tv geïnstalleerd en Jasper is met zijn waveboard naar buiten verdwenen. Anna loopt met een kopje koffie in de hand naar haar werkkamer. Het duurt even om te schakelen van het huiselijke gedoe naar het werk, maar zodra de computer aangaat, verdwijnt moeder Anna naar de achtergrond en zit ze in haar bedrijf.

Anna is directeur van een schildersbedrijf. Ze heeft het (familie)bedrijf vijf jaar geleden overgenomen van haar vader. Er werken in totaal 26 mensen: twintig schilders (onder wie drie jongens in opleiding) en zes (parttime) mensen op kantoor. Ze was eigenlijk nooit van plan geweest om het bedrijf van haar vader over te nemen, maar na haar studie communicatie kwam er even niets anders op haar pad. Haar vader vroeg haar toen of ze niet tijdelijk wilde assisteren met de marketing. Vanaf dat moment, nu alweer zo'n zeventien jaar geleden, raakte ze jaar na jaar steeds meer bij het bedrijf betrokken. Ze had daarnaast nog wel andere baantjes, maar echt serieus op zoek naar een volwaardige marketingfunctie, buiten het bedrijf van haar vader, ging ze niet. Toen haar vader zes jaar geleden aankondigde dat hij zich langzaam maar zeker terug wilde trekken, was het eigenlijk vanzelfsprekend dat Anna het zou overnemen. Niet dat het allemaal vanzelf ging, want de mensen in het bedrijf moesten toch wel erg wennen aan een vrouw als baas. Vooral de 'oude garde' had het daar best moeilijk mee. Het heeft een paar jaar gekost voor ze het gevoel kreeg volledig geaccepteerd te zijn. Maar nu loopt het allemaal lekker en voelt ze zich op haar plek.

De mailbox is gelukkig niet zo vol vandaag, waarschijnlijk omdat er nogal wat mensen de afgelopen week met vakantie waren. Bovendien helpt het wel dat ze nu veel mails via haar secretaresse Manon laat lopen, dan komen de reply's ook niet allemaal bij haar terecht. Dat scheelt een hoop onnodig en overbodig leeswerk. Als het echt belangrijk is, hoort ze het toch wel, is altijd haar motto geweest en dat blijkt in de praktijk tot nu toe ook steeds zo te zijn. Snel screent Anna haar inbox. Eerst even kijken welke aanvullingen Manon op haar agenda heeft.

From: m.jonker@boumanschilders.nl  
To: a.bouman@boumanschilders.nl  
Date: 13-04-2012, 17:53  
Title: afspraken volgende week

Dag Anna,

Hier zoals verzocht even het lijstje met afspraken van komende week:

Maandag 8.30 uur: overleg over werkplanning en werkvoorbereiding met Ton, Sjaak, Kees en Karel

Maandag 14.00 uur: afspraak met Erik Steiger van Van Woert inzake aanbesteding Stinex

Dinsdag 9.30 – 10.30 uur: functioneringsgesprek met Karel

Dinsdag 14.30 – 15.30 uur: functioneringsgesprek met mij ☐

Dinsdag 17.00 uur: openingsborrel bij Hemelaar & Zn (Amersfoort)

Woensdag 15.00 uur: dhr. Ten Boer (milieu-inspecteur)

Donderdag 10.30 uur: MT-overleg

Donderdag 13.30 uur: offerte opnemen op de Sonsbeeksingel in Arnhem, 15.00 uur oplevering van project Lobede in Zevenaar.

Ik zag in de mail dat Sjaak ook nog een afspraak met jou wil. Kan het gewoon ergens tussendoor, zal ik op woensdag iets inplannen? Of regel jij dat zelf met hem? Ik zie dat je vrijdag de hele dag geblokt hebt, maar ben vergeten wat er dan is. Ben je buiten de deur? Moet ik hiervoor nog zaken regelen?

Vergeet je verder niet om ook nog langs te lopen bij Kees, want die stond vrijdag voordat hij naar huis ging voor je (dichte) deur met wat dringende vragen over de overzichtslijst van de crediteuren van het vorige kwartaal...

Tot zover, tot maandag,  
Groet, Manon

Anna pakt haar agenda erbij. De meeste afspraken staan er gelukkig al in. Vrijdag is ze inderdaad de hele dag buiten de deur: ze gaat naar de Basistraining Breinleiderschap. Heeft ze Manon daar nog niet over verteld? Dat verrast Anna, want sinds ze drie weken geleden een eerste mail kreeg met daarin alvast wat huiswerk, is ze in gedachten al regelmatig bezig geweest met de training.

Het was Anna's schoonzus die haar een halfjaar geleden tipte voor deze training, die speciaal bedoeld is voor 'selfmade managers' uit het MKB. Juist voor deze drukke mensen die nooit een echte managementopleiding hebben: 'In een kort tijdbestek doe je de laatste kennis uit de neuropsychologie op en leer je vooral hoe je deze praktisch kunt gebruiken om je leiderschap mee te versterken.'

**Theorieboek  
Brein  
leiderschap**





# Inleiding

In dit theorieboek bespreken we kort de wetenschappelijke bevindingen van een aantal neurowetenschappers. Het is wetenschappelijk breinonderzoek dat soms nog in de kinderschoenen staat, maar dat soms ook inzichten oplevert die elke leider tot zijn repertoire moet kunnen rekenen. We beschrijven wat bruikbaar is voor leiders in organisaties en realiseren ons dat elk inzicht een 'ja maar'-reactie kan oproepen. Wij hebben een manager voor ogen die graag mensen ziet groeien, die het glas halfvol ziet en daarbij alles uit de kast wil trekken. Er zijn wetenschappers die ons daarin steunen. Die bevestigen wat wij vermoedden en hebben ervaren in ons werk: dat aandacht voor mensen en wat hen drijft door de manager bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. Hoe je dat kan doen, daar beginnen we dit deel van het boek graag mee. Achter in het boek geven we een overzicht van verdiepende literatuur voor de echte liefhebber die alle wetenswaardigheden van het breinonderzoek tot zich wil nemen. Voor degenen die niet van lezen houden, zijn er verwijzingen naar YouTube-filmpjes en websites opgenomen.

83

Wat we doen wordt voor een belangrijk deel onbewust bepaald. We zijn ons maar ten dele bewust van onze diepere wensen en drijfveren. Deze zitten voor een belangrijk deel in een ouder deel van onze hersenen, in het limbisch systeem. Daar kunnen we als leidinggevende lastig invloed op uitoefenen, maar het is niet onmogelijk! Hoofdstuk 1 gaat dieper in op de opbouw van ons brein. Je kunt daarin lezen dat veiligheid en verbinding kernbegrippen zijn voor ons brein. In hoofdstuk 2 beschrijven we de plasticiteit van ons brein. Onze hersenen kunnen 'groeien', blijkt uit onderzoek van Margriet Sitskoorn. Onze omgeving speelt een belangrijke rol in deze hersenontwikkeling. In hoofdstuk 3 besteden we uitgebreid aandacht aan het gedachtegoed van neurowetenschapper Carol Dweck. Zij heeft in onderzoek aangetoond dat onze hersenen onder invloed van onze eigen wijze van denken kunnen groeien of kunnen verstarren. Als manager is het ontwikkelen van het potentieel in de organisatie een voortdurende uitdaging. Breinkennis kan laten zien hoe je deze ontwikkeling vorm kan geven en wat je dan als mana-

ger moet doen. Jij als manager bepaalt als eerste hoe deze processen gaan lopen in je organisatie. Hoofdstuk 4 gaat nader in op spiegelneuronen: hersencellen die worden geactiveerd als we een ander iets zien doen. Voor de leidinggevende betekent dit dat 'het goede voorbeeld geven' ineens een andere betekenis krijgt omdat hij als manager kennelijk neuronen van anderen aan het werk zet.

Vervolgens staan de zintuigen centraal (hoofdstuk 5). Elke zintuiglijke prikkel wordt in een eigen gebied verwerkt en vormt een ander geheugenspoor in ons brein. Door meerdere zintuigen tegelijk aan te spreken, activeer je dus meer neurale netwerken en beklijft de boodschap beter. Niet elk zintuig is even belangrijk voor de opslag in onze hersenen; ook hier hanteren we voorkeuren. Zo verwerken we de meeste prikkels visueel. Door deze breinkennis bewust in te zetten, kunnen we het gedrag van medewerkers (en klanten) beter sturen. Vooral in communicatie (hoofdstuk 6) is de wijze waarop we de boodschap aanbieden erg belangrijk. Omdat onze hersenen ook onbewust tot conclusies en tot bepaald gedrag komen, is de *vorm* bij communicatie minstens zo belangrijk als de boodschap zelf. Tot slot beschrijven we in hoofdstuk 7 hoe breinleiderschap eruitziet en dat ook rust en beweging nodig zijn om ons brein gezond te houden.

