

# LEIDERS EN HUN

Er is de laatste jaren veel aandacht voor de werking van ons brein. Iedereen in ons vak heeft zo langzamerhand *Het slimme onbewuste* van Ap Dijksterhuis gelezen, en ook de boeken van Margriet Sitskoorn vinden terecht veel aftrek bij collega's. Immers, **HET IS ONS VAK OM HET ORGANISATIELEVEN TE VERKLAREN EN EEN BIJDRAGE TE LEVEREN AAN DE KWALITEIT ERVAN**, en kennis over het brein is daarbij onontbeerlijk. Er verschijnen steeds meer artikelen en boeken die een relatie leggen tussen de werking van ons brein en organisatiegedrag. Ria van Dinteren en Judith Droste schreven hierover bijvoorbeeld het boeiende boek *Breinleiderschap*. Hun adviezen gaan onder meer over het inzetten op leren en ontwikkelen, het belang van fysieke beweging en meditatie en het nemen van voldoende rust. Op mijn studiereis in Canada deze zomer ontmoette ik de directeur van ReThink Human Performance, die op basis van kennis over de neurowetenschappen een prachtig - want gefundeerd en goed overdraagbaar - model presenteerde van wat kennis over het brein betekent voor het betrekken van mensen. Om zich verbonden te voelen met een organisatie hebben mensen

samenwerking, empathie, vrijheid, gelijkwaardigheid, bevestiging, betekenis en rechtvaardigheid nodig. Anders ligt stress op de loer met alle gevolgen van dien voor de productiviteit. In het onlangs verschenen *De Trigger Zone* schetst Simon Sijbrands de contouren van de neuropsychodynamische benadering en laat hij zien hoe we gedragsverandering binnen organisaties en op individueel niveau beter kunnen begrijpen. Een van de laatste boeken die ik over deze invalshoek las is dat van Jaap van Ginneken. Hij gaat in *Verleidingen aan de top* in het bijzonder in op wat er in de 'bobo'-breinen gebeurt. Hij beschrijft het risico dat leiders bezwijken voor de zeven hoofdzonden: lust, gulzigheid, hebzucht, gramschap, ontkenning van gekte of sterven en trots of overmoed. Dit omdat er in de hoofden aan de top een winnaareffect kan ontstaan, door de toename van testosteron, die tot een verliezereffect kan leiden. Zelfvertrouwen slaat om in roekeloos gedrag, waardoor ze uiteindelijk door een enkel schandaal ten val kunnen worden gebracht. Van Ginneken geeft hiervan een aantal recente voorbeelden in binnen- en buitenland die we allemaal in de krant hebben kunnen vol-

# BREIN

gen. Ik ben heel blij met al deze literatuur over psychologische processen in organisaties. Mijn ervaring is dat leiders in de top van organisaties steeds meer open staan voor deze kennis, wat volgens mij de toename in executieve teamcoaching verklaart. Steeds meer raden van bestuur zoeken externe reflexiebegeleiders met verstand van psychologie. En raden van commissarissen en raden van toezicht zouden wat mij betreft standaard een psycholoog in de gelederen mogen opnemen, om te zorgen dat deze kennis beschikbaar is en er op tijd wordt ingegrepen bij escalaties. Het nieuwe postgraduate programma dat ik op dit moment bij de VU ontwikkel voor executive teamcoaches gaat hopelijk helpen als ondersteuning voor procesbegeleiders. Want hoe steviger die in hun schoenen staan, hoe effectiever de reflectie en het team!

---

*Prof dr Yvonne Burger is programmaleider van de postgraduate opleiding executive coaching van de VU. Daarnaast is zij zelfstandig adviseur en executive coach en geassocieerd partner van Twynstra Gudde. [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl).*



Yvonne Burger