



De nieuwe menswetenschap

Artikel 4

Bedrijfsstrategie en het menselijk brein

In de vroege geschiedenis was de term strategie voornamelijk verbonden met militaire aangelegenheden, en wel vooral met de vaardigheid van legeraanvoerders om hun volgelingen een grootse overwinning te bezorgen. In deze tijd wordt de term 'strategie' veel breder toegepast. Politici die hun partij naar de leidende positie willen brengen, individuele ambitieuze mensen die hun carrière plannen of bedrijven die een deel van de markt voor zichzelf willen 'veroveren'; allemaal zullen ze, als ze een serieuze kans willen hebben om hun doelen te verwezenlijken, tenminste iets van een strategie moeten hebben.

En nog net als in de dagen van Sun Tzu en de andere grote strategen uit de oudheid is de belangrijkste stap in het opstellen van een strategie om zo goed mogelijk te *anticiperen*. Dat wil zeggen, een zo nauwkeurig mogelijke inschatting te maken van wat er zal gaan gebeuren, van hoe medestanders en opposanten zich zullen gaan gedragen, en van hoe de eigen acties op zo'n manier kunnen worden ingezet dat de reacties daarop het meest gunstig zullen zijn.

Daarbij is het ook het anticiperen op de acties en reacties van mensen wat steevast het meest kwetsbare punt van elke strategie is. Wat dat betreft is het niet anders als bij een schaakspel: het moeilijke daaraan is nooit om te bedenken waar je zelf je stukken graag naar toe zou willen hebben. Het zijn altijd de reacties en tegenzetten van de ander waar je rekening mee moet houden die het ingewikkeld maken.

En ook bij de niet-militaire strategieën is het vooraf inschatten van hoe de menselijke geest zal reageren niet altijd makkelijk gebleken. Al te veel bedrijven zijn roemloos ten onder gegaan omdat het publiek niet zo enthousiast reageerde op hun product of marketingcampagne dan men vooraf toch zeker dacht te weten dat zou gaan gebeuren. Hetzelfde zou trouwens net zo goed gezegd kunnen worden van een aantal grote politieke ondernemingen, die ik hier nu niet met name zal noemen.

Dit geldt trouwens zeker niet alleen maar wanneer men te maken heeft met de markt of het publiek, waarbij nu eenmaal een hoop onbekende factoren mee kunnen spelen. Zelfs bij populaties die men veel beter in kaart heeft, tot aan complete dossiers aan toe, blijkt het moeilijk te zijn om vooraf te bepalen hoe ze in de praktijk gaan reageren. Ook dit is door maar al te veel bedrijven aan den lijve ervaren, bijvoorbeeld in situaties na belangrijke fusies of reorganisaties.

Maar het meest grootschalige voorbeeld in ons tijdperk van een onjuiste inschatting van menselijk gedrag is toch wel wat we gezien hebben bij de laatste kredietcrisis. Daar hebben grote groepen aandeelhouders zich namelijk massaal gedragen op een manier die door geen enkel psychologisch- of computermodel voorspeld werd. Sterker nog: volgens de algoritmen die dergelijke voorspellingen horen te maken heeft er helemaal geen crisis plaatsgevonden; want wat er gebeurd is, is volgens die systemen compleet onmogelijk.



Het zijn deze gebeurtenissen geweest die economen en psychologen hebben doen erkennen dat het mensmodel dat zij hanteerden onjuist is. De 'homo economicus', de mens die rationeel handelt en daarbij probeert om op verstandige wijze een zo groot mogelijk voordeel voor zichzelf te behalen, blijkt ingrijpend te verschillen van hoe een echt mens zich gedraagt.

Al was dit schokkende nieuws voor neurowetenschappers minder verrassend. Want als wij naar het menselijk brein kijken, dan zien wij iets heel anders dan een soort van organische computer, die systematisch en planmatig naar een bepaald doel toe werkt.

De menselijke hersenen zijn van nature niet gericht op het behalen van winst. In plaats daarvan zijn ze er primair op ingericht om ons te helpen overleven. En daarvoor hebben ze een aantal heel verschillende middelen tot hun beschikking, die soms ronduit tegenstrijdig zijn.

Wat dat betreft lijkt het menselijk brein nog het meest op een soort ecosysteem, waarin tegenstrijdige impulsen continu met elkaar concurreren om de overhand in ons gedrag.

Dit is niet bedoeld als een abstracte metafoor, maar in plaats daarvan een bijna letterlijke weergave van wat er continu in onze hoofden gebeurt. Zonder dat we daar zelf trouwens iets van in de gaten hoeven te hebben.

Wanneer iemand een schoenenwinkel binnenloopt en daar een mooi paar schoenen ziet, worden er op dat moment meteen drie hersendelen tegelijk actief. Die respectievelijk proberen om diegene tot de koop aan te zetten, of er juist van af te houden.

Of het paar schoenen even later verkocht gaat worden of niet blijkt opvallend weinig te maken te hebben met de verstandelijke mening van de potentiële klant erover. Maar in plaats daarvan alles met welke van die breindelen op dat moment de overhand krijgt. En soms is het een minieme actie van de verkoper die op dat moment doorslaggevend is.

Een heel ander voorbeeld, maar hetzelfde onderliggende principe: het is deze onderliggende structuur van ons brein, waardoor bijvoorbeeld nooduitgangen in warenhuizen zo slecht functioneren.

Vraag bezoekers aan een warenhuis wat ze zouden doen wanneer er plotseling brand uitbrak, en een groot deel zal antwoorden dat ze dan zo snel mogelijk naar de nooduitgang toe zullen gaan. Alleen: in die situaties waarin er zich een echte brand voordoet, blijken maar heel weinig mensen dit ook daadwerkelijk te doen. In plaats daarvan rennen ze massaal naar de hoofduitgang toe – en lopen elkaar daar soms net zo massaal onder de voet.

Geen computer zou ooit op die manier handelen, maar het menselijk brein is geen computer. Want daarin neemt op zo'n moment een – heel simpel gezegd – 'overlevingsdeel' het over, wat vooral gericht is op bekende en veilige routes. En dus op dat moment die uitgang zal kiezen die al het meest vertrouwd is, of waardoor men zojuist is binnengekomen.

We zien dus in tal van praktijksituaties dat ons brein, en daarmee wij mensen, ander gedrag vertoont dan zelfs wij zelf zouden denken of verwachten dat we doen.

Maar dit geldt zelfs nog in sterkere mate wanneer er menselijke interacties in het spel zijn.



In mijn recentste boek: 'Manipulatie – van marionet tot regisseur' heb ik al beschreven hoe de menselijke communicatie letterlijk over verschillende niveaus verloopt. Waarbij de dieper gelegen niveaus, die het sterkst met onze instincten verbonden zijn, regelmatig het verstandelijke niveau 'overrulen'. Mensen die behendig met invloedstechnieken om weten te gaan kunnen dit vaak in hun voordeel gebruiken, en zo anderen tot beslissingen brengen die ze puur vanuit hun verstand nooit genomen zouden hebben.

Geen enkel mensmodel waarop strategische- of beleidsbeslissingen gebaseerd moeten worden is compleet wanneer deze wezenlijke elementen van ons functioneren daarin niet zijn ingecalculeerd.

Willen we procedures, bedrijfsstructuren of zelfs samenlevingen inrichten die ook werkelijk in de praktijk functioneren, en niet alleen maar op papier, dan zullen we die moeten baseren op het gedrag zoals mensen dat in praktijksituaties daadwerkelijk vertonen.

Willen we, op individueel niveau, als team of als organisatie een effectieve strategie ontwikkelen om iets te bereiken, dan zullen we het gedrag van de mensen waar we mee te maken gaan krijgen op een accurate manier in moeten kunnen schatten.

In beide gevallen zal gebruik moeten worden gemaakt van de nieuwe kennis en inzichten die nu over het menselijk brein zijn vrijgekomen. Want alleen daarmee is het mogelijk om praktijkgerichte voorspellingen over gedragspatronen te doen, die de sleutels bieden tot een effectieve strategie.

Met deze korte reeks van artikelen heb ik geprobeerd om wat inzicht te geven in de nieuwe wetenschappelijke kennis die met name in het laatste decennium beschikbaar is gekomen, en om te tonen wat deze voor mogelijkheden bieden kan.

Ronald Siecker

Ronald Siecker is arts en (neuro)bioloog, auteur en grondlegger van Cheprion BV.

Artikel 1: Van nieuwe inzichten naar nieuwe mogelijkheden

Artikel 2: Het trainbare brein

Artikel 3: Over persoonlijkheid, vaardigheden en potentieel

Artikel 4: Bedrijfsstrategie en het menselijk brein

De verdere artikelen vindt u [op deze pagina](#)