

## HET VERRADERLIJKE ONDERBEWUSTE

*Paul Postma*

Niets is heerlijker dan te besluiten op je 'gevoel', je 'buikgevoel', om precies te zijn. Je hebt als manager alle mensen die bij het onderwerp zijn betrokken nu wel gesproken, je hebt nog wat getallen onder je neus gehad – was een statisticus niet de beste leugenaar? - toen ben je gaan hardlopen en onder de douche wist je het ineens: zó gaan we het doen en niet anders. *"Het is wel lastig om m'n medewerkers uit te leggen"* schoot het door je heen. Want erg logisch was je besluit niet. Iedereen verwachtte een andere oplossing, maar eigenwijs als je was kwam jij met een besluit waar menigeen van achterover zou rollen! Je gevoel liet er geen aarzeling over bestaan: *"Er is maar één oplossing en dat is deze. Zó gaan wij de markt veroveren."*

Je zat nog een hele poos achter je laptop te puzzelen om de redenen te bedenken waar jouw oplossing als beste mogelijkheid uit voortvloeide. Gek toch, dat die enige juiste oplossing volgens jouw buikgevoel best lastig was om uit te leggen. Maar dat deed uiteraard niets af aan de juistheid.

Dat buikgevoel, ofwel de voorkeur die zich aan jou opdringt zonder dat je precies kunt uitleggen waarom, zetelt in onze oude neurale systemen. Daar hebben we tienduizenden jaren terug in moeilijke omstandigheden mee leren overleven. En ze sturen ons nog altijd meer dan we denken.

Sturen op je oude neurale systemen is makkelijk en lekker. Je hoeft niet verschrikkelijk moeilijk na te denken, je weet het vrij gauw en – dat smaakt nog wel het beste – het bevestigt je eigen gelijk. Je had het altijd al gedacht. Mooier kun je je een beslissing niet voorstellen. Die nieuwe cortex van je is veel lastiger te bedienen. Heb je net een redenering opgezet, krijg je ineens geweldig trek in koffie. En als die is bevredigd, gaat de telefoon en ben je vervolgens de hele draad van je redenering kwijt. Om over het lezen van cijfers maar te zwijgen. Het duizelt je al voor je goed en wel hebt gekeken. *"En ach,"* zo komt je oude neurale systeem tussen beide als je cortex net aan de slag gaat *"je kunt met cijfers alles wel bewijzen."* Geen wonder dat het sturen op die oude systemen populair is. Je mag ze ook aanduiden als je on(der)bewuste. Ze sturen je een bepaalde kant op zonder dat je dat realiseert.

Dus lekker, maar leidt het ook tot goede beslissingen? Natuurlijk! Roept je onderbewuste, en verzamelt bliksemsnel allerlei argumenten die hij de cortex door z'n strot duwt om zijn gelijk te bewijzen. Soms leidt dat inderdaad tot uitstekende beslissingen. Bijvoorbeeld als je een noodstop moet maken om je leven te redden, of zonder nadenken in het water springt om je kind te redden. En de keuze van je partner. Of een kunstwerk je aanspreekt. En managementbeslissingen? Hm, dat staat te bezien. Eén simpele richtlijn zal ik je alvast geven: als het gaat om een beslissing die tienduizend jaar geleden in essentie niet anders was, is de kans groot dat je buikgevoel juist beslist. Bijvoorbeeld of iemand je belazert. Nog voor je het hard kunt maken gaat er een alarmbel bij je af. Maar een investeringsbeslissing? Een reorganisatie? Een nieuw product? Neem eerst maar dat kopje koffie en pak een rekenmachientje. Dat rekent vlugger dan je eigen brein. En dat kon nog wel eens van pas komen. Want de wereld waarin je managet is de laatste tienduizenden jaren ingrijpend veranderd. Dat oude brein niet. Oppassen dus. Een Airbus schroef je ook niet op je buikgevoel in elkaar.

*Paul Postma is auteur van "Het Breinboek voor managers- wat je moet weten van denken en gedrag", Business Contact, Amsterdam 2009.*