

Wat je als manager denkt dat werkt - EN WAT DE PSYCHOLOGIE LAAT ZIEN

2026

5 managementreflexen, die logisch voelen.

Maar niet altijd effectief zijn. **Wat zegt de psychologie?**

INHOUD

Voorwoord	03
01 REFLEX “Als we onze mensen motiveren, dan veranderen ze.”	04
02 REFLEX “Zelf een knoop doorhakken lost een conflict op.”	07
03 REFLEX “De meeste winst haal je uit je beste mensen.”	10
04 REFLEX “Als het moeilijk wordt, is er meer controle nodig.”	13
05 REFLEX “Gedrag zit in karakter, uitdagen heeft geen zin.”	16
Terugblik	20



VOORWOORD

Als manager neem je elke dag tientallen beslissingen. Je motiveert medewerkers, geeft feedback, lost conflicten op en probeert mensen mee te krijgen. Vaak doe je daarbij wat goed voelt, of wat je zelf ooit als prettig hebt ervaren. Heel begrijpelijk.

Maar de vraag is: **werkt wat vanzelfsprekend voelt ook altijd?**

Die vraag houdt gedragspsychologen al decennia lang bezig. Hun onderzoek laat zien dat mensen veel minder rationeel zijn dan we vaak denken. Dat motivatie minder voorspelbaar is dan we zouden willen. En dat weerstand anders werkt dan gedacht. Oftewel: de menselijke geest is complex.

Tegelijkertijd is ook de context waarin we werken ingrijpend veranderd. De werkdruk is hoog, de arbeidsmarkt is krap, teams werken steeds vaker hybride en verandering is eerder regel dan uitzondering. Dat vraagt veel energie en aanpassingsvermogen – van je team én van jou als leidinggevende.

Het is dan ook logisch dat je soms terugvalt op wat vertrouwd voelt. Op gewoontes, aannames en reflexen die ooit goed werkten, maar vandaag misschien minder effectief zijn. En juist daarom is deze kennisgids gemaakt.

In deze gids ontdek je vijf veelvoorkomende managementreflexen. Waarom zijn ze zo aantrekkelijk? Waarom leveren ze niet altijd het gewenste resultaat op? En wat zegt de psychologie over een effectievere aanpak?

De inzichten in deze gids komen van toonaangevende gedragswetenschappers die regelmatig bij ons een college geven, onder wie dr. **Ben Tiggelaar**, dr. **Kilian Wawoe** en prof. dr. **Margriet Sitskoorn**. Zij kijken verder dan snelle oplossingen en delen verdiepende inzichten die je helpen om met meer begrip, vertrouwen en effectiviteit leiding te geven.

Ik hoop dat deze kennisgids je verrast, nieuwe perspectieven biedt en je inspireert om met minstens één inzicht morgen al aan de slag te gaan.

**Want hoe beter je begrijpt
waaróm iets werkt, hoe
gerichter je kunt sturen -
op je eigen gedrag, en
op dat van je team.**

Remco Gerritsma
CEO Focus Learning
Journeys



De motivatiereflex: als we onze mensen motiveren, dan veranderen ze.

Het gebeurt regelmatig: een organisatie staat er niet goed voor, er moet nú écht iets gebeuren, dus 'moeten mensen gemotiveerd worden om het anders te doen'. Er wordt een inspiratiesessie gepland. Mensen komen vol enthousiasme de zaal uit.

Maar drie weken later? Niks veranderd.

Motivatie is geen betrouwbare hefboom voor verandering. Het is een wispelturige metgezel – en dat heeft alles te maken met hoe motivatie werkt.

MOTIVATIE IS STRIJD

Als je een gedragswetenschapper vraagt waar motivatie in de kern om draait, dan is het antwoord vaak: strijd. Ook Ben Tiggelaar wijst daarop.

We willen het ene én het andere. We willen nog even die klus afmaken, maar ook eerder naar huis. We willen een avond met goede gesprekken, maar die nieuwe serie op Netflix is ook verleidelijk.

Dat is motivatie: een eindeloos trekkoord tussen drijfveren.

Die strijd leidt onvermijdelijk tot fluctuatie. Op het ene moment ben je vastberaden, op het andere moment wint de bank het van de sportschool. En precies die fluctuatie maakt motivatie zo'n wankel basis voor gedragsverandering.

Je wil het - je brein niet →

JIJ WIL HET – JE BREIN NIET

Motivatie bestaat uit een reflectieve en een automatische kant. De reflectieve kant is bewust: je weegt af, maakt plannen, neemt een besluit. De automatische kant is onbewust: gewoontes, impulsen en aangeleerde reacties die sneller werken dan je voornemen.

Je weet dat de voortgang in het nieuwe projectmanagementsysteem bijgehouden moet worden, maar werkt toch verder in je eigen Excelbestand – niet uit luiheid, maar omdat dat patroon diep ingesleten zit.

Gedragsverandering mislukt meestal niet omdat mensen het niet willen. Het mislukt omdat de automatische kant wint op het moment dat het erop aankomt. Een inspirerende speech verandert reflectieve motivatie. Maar het automatische systeem trekt zich daar weinig van aan.

Wat dan wél werkt, zit in een ander principe.

DE VALKUIL VAN EEN KLEINE STAP

Begin met kleine stappen. En dit heb je wellicht vast vaker gehoord. Maar een veelgemaakte fout is verdwalen in de voorbereiding.

Iemand wil gaan hardlopen en bedenkt het volgende: ik moet nieuwe schoenen kopen, een broek uitzoeken, een route plannen, een hardloopvideo bekijken. Dat voelt als beginnen. Maar psychologen noemen dit geen kleine stap – het is uitstelgedrag met een gezond sausje.

Een echte eerste stap is het gedrag zelf, in een miniversie. De 10%-versie. Niet de schoenen kopen, maar je schoenen aantrekken en de deur uit lopen. Vijf minuten. In de psychologie heet dit *shaping*.

**“Motivatie is een slechte
bondgenoot voor
gedragsverandering.”**

dr. Ben Tiggelaar



GEEF MENSEN EEN OVERWINNING, GEEN OPDRACHT

EXPOSURETHERAPIE

Stel dat je treinangst hebt. Dan begin je niet meteen met een rit naar Amsterdam. Je gaat eerst even kijken op het stationsplein en daarna weer naar huis. De volgende keer loop je naar binnen. Daarna naar het perron. Vervolgens stap je even de trein in en meteen weer uit. Pas daarna maak je zelfstandig een eerste rit.

Shaping werkt omdat het inspeelt op self-efficacy: het vertrouwen dat iemand heeft in zijn eigen vermogen om déze stap te zetten.

Vraag je eens af: wat kunnen mensen al zelf, zonder hulp van buitenaf? Begin daar. Als die eerste stap lukt, ontstaat de eerste succeservaring – en die is krachtiger dan welke inspiratiespeech dan ook.

EN SOMS BOUW JE GEWOON EEN TUNNEL

Soms kun je een doel bereiken zónder gedragsverandering. Neem bijvoorbeeld het doel: minder mensen onder de trein en veiliger verkeer.

Je kunt de communicatieafdeling inschakelen om borden te maken met teksten als: 'LET OP TREIN'. Dat moet de motivatie vergroten om beter op te letten. Wellicht nuttig.

Maar er is een oplossing die veel effectiever is en nul gedragsverandering vereist: je bouwt een tunnel. Een fysieke oplossing die het ongewenste gedrag simpelweg onmogelijk maakt.

Dat kan natuurlijk niet altijd. Of het is niet wenselijk. Maar stop in elk geval met vertrouwen op motivatie alleen.

GEDRAG WINT HET VAN MOTIVATIE

Echte gedragsverandering zit niet in grootse plannen of meeslepende speeches, maar in kleine aanpassingen in gedrag, omgeving en systemen. Minder afhankelijk van wilskracht. Meer ingericht op hoe mensen écht werken.

Want motiveren werkt – totdat het moment van de waarheid aanbreekt. En dan wint meestal de gewoonte.

Deze inzichten komen van dr. Ben Tiggelaar, gedragswetenschapper en bestseller-auteur. Bekijk bijbehorend fragment uit de collegereeks **Psychologie voor Managers**.



De conflictreflex: zelf een knoop doorhakken lost een conflict op.

Conflicten zijn onvermijdelijk. Meningsverschillen over taken, werkprocessen of persoonlijke kwesties horen erbij. Maar de vraag is: bepaalt de rol van een leidinggevende hierin of een conflict leidt tot stressklachten – of juist niet?

Neem dit voorbeeld.

Nadia en Jerome werken samen aan een maandelijkse rapportage. Al tijden loopt het spaak: Nadia vindt dat Jerome structureel te laat aanlevert, Jerome vindt dat Nadia de taakverdeling eenzijdig heeft bepaald.

Op een ochtend loopt het uit de hand. Jerome stuurt een geïrriteerde mail, Nadia cc't hun leidinggevende Frank. Frank heeft het druk.

Hij reageert met een reply-all: *“Jerome levert voortaan uiterlijk dinsdag 12.00 uur aan. Verder geen discussie.”*

Jerome is woedend. Niet omdat hij het oneens is met de deadline, maar omdat er over zijn hoofd heen is beslist. Nadia voelt zich ongemakkelijk, ook al kreeg ze technisch gezien haar zin. En Frank denkt dat hij het heeft opgelost.

De volgende rapportage is op tijd. Maar de samenwerking tussen Nadia en Jerome is behoorlijk bekoeld. Hoe kan dat? Er is een beslissing genomen, maar de spanning blijft.

LEIDINGGEVEND GEDRAG MAAKT HET VERSCHIL

Prof. dr. Ellen Giebels, hoogleraar Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid aan de Universiteit van Twente onderzocht dit samen met collega-onderzoekers.*

Ze bestudeerden 145 medewerkers van een Nederlands verzekeringsbedrijf en brachten twee dingen in kaart: hoe leidinggevenden reageren als medewerkers ruzie hebben met een collega én hoeveel stress diezelfde medewerkers van dat conflict ervaren.

En wat bleek? Als leidinggevenden een oplossing van bovenaf opleggen (forcing) of het conflict negeren (avoiding) – versterkt dit juist de stress van medewerkers.

WAAROM “EVEN DOORHAKKEN” AVERECHTS WERKT

Het is verleidelijk om als leidinggevende een knoop door te hakken. Tijd is schaars, de werkdruk is hoog, en twee ruziënde medewerkers kosten energie. Dus leg je een beslissing op.

Maar een leidinggevende die ingrijpt in een conflict – en daarbij zijn of haar eigen oplossing oplegt – maakt de stress bij medewerkers significant groter. Medewerkers voelen de controle over hun eigen situatie wegglijpen, en ervaren de opgelegde beslissing al snel als oneerlijk. Dat voedt stress.

Bovendien lost de opgelegde oplossing het onderliggende probleem zelden op – waardoor het conflict sluimerend doorgaat en de spanning alleen maar oploopt. Zoals bij Nadia en Jerome.

WEGKIJKEN IS OOK GEEN OPLOSSING

Wie het conflict negeert en hoopt dat het vanzelf overwaait, maakt het er ook niet beter op. Medewerkers verwachten dat hun leidinggevende verantwoordelijkheid neemt. Wie dat niet doet, wordt niet ervaren als respectvol op afstand – maar als iemand die ze in de steek laat.

“Leidinggevenden die vragen stellen om de onderliggende belangen van beide partijen boven tafel te krijgen, en van daaruit zoeken naar een oplossing die recht doet aan iedereen – dát helpt.”

* Römer, M., Rispens, S., Giebels, E., & Euwema, M. (2012). A helping hand? The moderating role of leaders' conflict management behavior on the conflict-stress relationship of employees. *'Negotiation Journal'*, 29(3), 253-277.
Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.

WAT WÉL WERKT: SAMEN NAAR DE KERN

Leidinggevend en die vragen stellen om de onderliggende belangen van beide partijen boven tafel te krijgen, en van daaruit zoeken naar een oplossing die recht doet aan iedereen – dát helpt. Giebels noemt dit problem-solving conflict management: niet “wie heeft er gelijk?”, maar “wat zit hier onder, en hoe lossen we dat samen op?”

Het gaat daarbij niet per se om de perfecte oplossing: als een medewerker het gevoel heeft dat zijn/haar belangen worden meegewogen en hij of zij wordt gehoord - met name in relationele conflicten - neemt het gevoel van controle toe en daalt de stress.

Stel je voor dat Frank het anders had aangepakt
Dat hij Jerome en Nadia apart had gesproken:

“Ik merk dat het niet lekker loopt. Wat speelt er voor jou?”

“Wat heb je nodig om dit samen goed te laten werken?”

Geen vonnis, geen beslissing van bovenaf. Gewoon ruimte voor het verhaal van beiden, gevolgd door een gezamenlijke afspraak.

BLIJF CHECKEN HOE JE OVERKOMT

Actief luisteren is essentieel. Maar daar stopt het niet. Giebels en haar collega's tekenen een belangrijk voorbehoud aan: ze onderzochten hoe medewerkers het gedrag van hun leidinggevende *ervaren* - niet wat die leidinggevende zelf bedoelde.

Dat opent een interessante vraag: hoe daadkrachtig jij jezelf voelt, hoeft niet hetzelfde te zijn als hoe je overkomt.

Stel je voor: een leidinggevende die zichzelf ziet als iemand die snel knopen doorhakt, kan door medewerkers ervaren worden als iemand die over hen heen walst. En een leidinggevende die juist bemiddelt, kan als besluiteloos overkomen. Wil je weten hoe jij overkomt? Vraag het gewoon. Een simpele vraag als “Hoe heb je dit gesprek ervaren?” geeft je meer grip op het verschil tussen hoe je jezelf ziet en hoe je wordt ervaren.

Leiderschap in conflicten vraagt dus vaak om meer dan snel ingrijpen of afstand houden. Het zit 'm in luisteren, doorvragen en het besef van hoe jouw handelen wordt ervaren. Dat maakt niet alleen een groot verschil voor de stress van je medewerkers, ook voor de samenwerking op de lange termijn.

Deze inzichten komen deels van prof. dr. Ellen Giebels, hoogleraar Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid aan de Universiteit van Twente. Ook prof. dr. Ellen Giebels geeft een college in de collegereeks **Psychologie voor Managers** van Focus Learning Journeys.



De talentreflex: de meeste winst haal je uit je beste mensen.

Je zit aan tafel met de directeur. Koffie staat er al. Hij leunt voorover en zegt:

“We hebben een paar absolute toppers, maar ik ben bang dat ze weggaan. We willen een speciaal programma voor ze ontwikkelen.”

Je knikt. “Klinkt goed. Maar vertel eens... Hoe groot is de groep die onderpresteert? Hebben we daar wel eens aangedacht?”

Dit scenario komt rechtstreeks uit de praktijk van dr. Kilian Wawoe, organisatiepsycholoog, docent HRM aan de VU en consultant. Hij wordt regelmatig ingehuurd met de vraag: hoe houden we onze beste mensen vast? En zijn antwoord is steevast: dat is niet de vraag die je zou moeten stellen.

WAT ER IN DE PRAKTIJK GEBEURT

De mensen die bovengemiddeld presteren krijgen vaak extra beloning of een mooi ontwikkeltraject. Maar voor je het weet haakt de rest van de organisatie af.

Stel je voor wat er gebeurt met iemand die al moeite heeft om bij te blijven – als hij ziet dat zijn collega net een mooie bonus heeft gekregen. De motivatie zakt verder weg. De kloof wordt groter.

Dit raakt volgens Wawoe iets fundamenteels in leiderschap. Als leidinggevende moet je niet het grootste deel van je tijd besteden aan het belonen van goed gedrag. Jouw rol ligt juist in het coachen van mensen die het moeilijk hebben – in het corrigeren van gedrag dat niet werkt.

JOUW MEDEWERKERS WACHTEN OP DE FEEDBACK DIE JIJ NIET DURFT TE GEVEN

Je mensen die vastlopen weten vaak zelf wel dat het beter kan. Wat ze nodig hebben is iemand die coacht. Die naast ze gaat zitten, eerlijk zegt wat niet werkt én wat wel, en inspireert in hoe ze een stap verder komen.

Maar in tien van de tien organisaties waar Wawoe komt, hoort hij hetzelfde:

“We vinden het moeilijk om feedback te geven.”

Of: “Wij doen dat niet zo.”

Wat er dan gebeurt, noemt hij restaurantfeedback. Je vraagt iemand: heeft het gesmaakt? “Ja hoor, prima!” En intussen weet niemand precies waar hij aan toe is.

WAAR DE ECHTE WINST LIGT

Wawoe pleit voor een correctie op de reflex: alle energie naar high potentials. Terwijl de grootste verborgen winst bij je mensen ligt die nu onderpresteren.

“De grootste verborgen winst ligt bij je mensen die nu onderpresteren.”

dr. Kilian Wawoe

Stel: 10% van je mensen presteert niet naar verwachting. Je hebt 400 medewerkers en een totale loonsom van 28.000.000 euro per jaar. Dan besteed je zo’n 2.800.000 euro per jaar aan mensen waarvan je zelf zegt: die zijn het niet helemaal waard. Elk jaar opnieuw – tenzij je bereid bent eerlijk te kijken naar wie er nú echt aandacht verdient.

DE TOP VERGEET JE NIET - MAAR JE BENADERT ZE ANDERS

Moet je je beste mensen dan negeren? Nee. Maar je high performers hebben geen behoefte aan glamourprogramma’s of nóg meer geld – ze willen zingeving, groei en échte invloed. Praat met hen over waar ze over twee of drie jaar willen staan. Betrek ze bij verbeterprojecten, innovatie, het coachen van collega’s. Dát houdt ze.



NIET ÓF-ÓF, MAAR: WAAR BEGIN JE?

De sleutel zit hem in de volgorde en de balans. Het begint bij wie achterblijft. Niet óf-óf, maar: waar ligt jouw eerste verantwoordelijkheid? Dat kan er zo uitzien:

We richten een ontwikkel- en coachingaanpak in voor alle medewerkers (sporterslogica: veel oefenen, vaak evalueren)

De grootste investering doen we in mensen die nu nog onder de maat presteren – daar zit het meeste rendement, én het voorkomt dat de rest afhaakt.

De beste mensen krijgen extra uitdaging en impact.

BEGIN MET DE EERLIJKE VRAAG

Hoe check je wie er achterblijft? Wawoe stelt leidinggevendenden altijd dezelfde vraag: wie zou jij, met de kennis van vandaag, niet meer aannemen? Niet wie is relatief het slechtst – want relatief bungelt er altijd iemand onderaan. Het gaat om mensen die structureel niet op hun plek zitten. Denk aan die docent van vroeger, die z'n vak niet verstaat en de orde niet kan handhaven. Maak die lijst. En ga ermee aan de slag.

Leiderschap begint niet bij de top. Het begint bij wie achterblijft. Daar ligt de grootste uitdaging en daarmee ook de grootste kans. Voor je medewerker én voor je organisatie. Aldus dr. Kilian Wawoe.

Deze inzichten komen van dr. Kilian Wawoe, organisatiepsycholoog en docent HRM aan de VU. Bekijk bijbehorend fragment uit de collegereeks **Psychologie voor Managers**.



De controlereflex: Als het moeilijk wordt, is er meer controle nodig.

We zagen het bij Elon Musk, die onder druk van een miljardenovername en publieke aandacht verschoof van open debat naar harde loyaliteit. We zagen het bij Andy Jassy, die onder druk van reorganisaties en toenemende concurrentie flexibiliteit inruilde voor verplichte kantooraanwezigheid. En dichterbij huis bij Matthijs van Nieuwkerk: wat begon als een gedreven ambitie om het beste televisieprogramma van Nederland te maken, eindigde in een angstcultuur.

Leidinggeven onder druk: waar gaat het mis - en wat helpt wél?

Zodra het spannend wordt, verschuift leiderschap richting controle. En de kans dat dit steeds vaker gebeurt, wordt in de wereld van nu alleen maar groter. Alles is (online) zichtbaar, reacties moeten onmiddellijk en tegelijk stapelen crises zich

op: technologie, personeelstekorten, klimaat en geopolitiek. Leiders die mensgericht willen leiden, raken onder die druk meer en meer verstrikt in regels en beheersing. Niet uit onwil, maar omdat macht mensen aantoonbaar verandert.

MACHT VERANDERT LEIDERS, LETTERLIJK

Dat macht gedrag beïnvloedt, is geen nieuwe observatie. Inmiddels is ook wetenschappelijk onderbouwd waarom dat zo is, stelt organisatiepsycholoog en bestuursadviseur Oscar David.

Macht beïnvloedt de biochemie én het beloningsstelsel van het brein. Hormonen als testosteron, dopamine en cortisol nemen toe. Dat vergroot focus en daadkracht, maar vermindert vaak empathie en het vermogen om je in anderen te verplaatsen. Ook neemt de kans op een belonend, soms zelfs verslavend machtsgevoel toe. In extreme vorm zien we dit mechanisme terug bij leiders als Poetin en Trump, bij wie grenzen steeds verder worden verlegd.

Tel daarbij op dat macht onder stress en contextdruk werkt als een snelkookpan: de hormonale effecten worden versterkt. Precies op het moment dat verbinding en openheid cruciaal zijn, staan leiders er minder voor open.

DE KERNSPANNING: WAARDEN VERSUS CONTEXT

Oscar David noemt deze contextdruk de “wind uit het noorden”. Hoe harder die wind waait, hoe groter de kans dat leiders terugvallen op regels en procedures. Niet omdat ze dat ideologisch willen, maar omdat het voelt als de enige manier om overeind te blijven.

Dat zien we bijvoorbeeld in delen van de publieke sector, waar na affaires als toeslagen, Groningen en jeugdzorg de toezichtdruk extreem is geworden. De ruimte voor fouten is minimaal, waardoor bestuurders terugvallen op controle en verantwoording.

Het resultaat: schijnveiligheid aan de bovenkant en een groeiende afstand tot medewerkers op de

werkvloer. Oftewel, een terugval naar instinctieve macht en regulerende macht. Dat biedt tijdelijk houvast, maar ondermijnt op termijn vertrouwen.

DE UITWEG: INNERLIJKE AFSTEMMING ÉN EEN ANDERE OMGANG MET MACHT

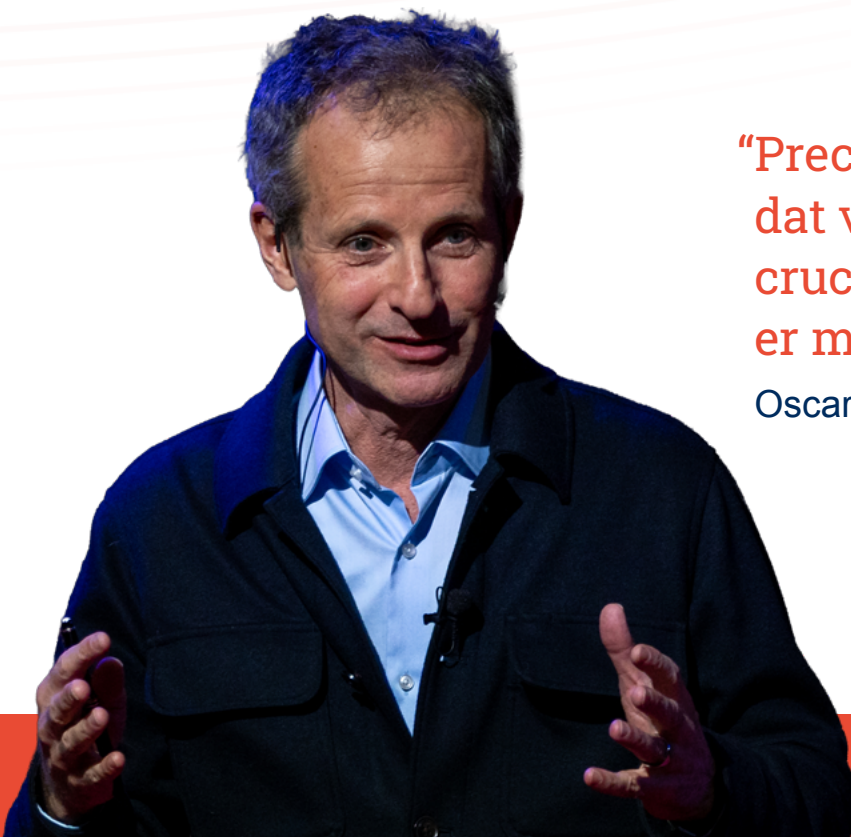
Pas wanneer leiders – ondanks de druk – bewust blijven kijken naar hun omgeving én zichzelf, ontstaat ruimte voor macht waarbij je handelt vanuit waarden. Waarden waaruit vertrouwen groeit. Maar hoe bereik je dat?

Neem als leider bewust tijd voor reflectie. Sta af en toe stil, nodig feedback uit en blijf het grotere geheel zien. Makkelijk? Nee, maar wel noodzakelijk als tegenkracht tegen stress en contextdruk.

Check daarnaast regelmatig of je nog verbonden bent met het gezamenlijke doel. Wie die verbinding verliest, raakt stuurloos – hoe rationeel de beslissingen ook lijken. Oscar David noemt dit inspiratie: de bron waaruit ideeën ontstaan en handelen betekenis krijgt.

**“Precies op het moment
dat verbinding en openheid
cruciaal zijn, staan leiders
er minder voor open.”**

Oscar David



En gebruik tot slot integriteit als kompas. Maak waarden zichtbaar in je gedrag. Een CEO die bewust afzag van een eigen kantoor, net als de rest van de organisatie, liet zien dat regels ook voor hem gelden. Juist daardoor werden die waarden geloofwaardig.

DE ORGANISATIE ALS MEDESPELER IN MACHT

Het uitoefenen van macht vanuit waarden en integriteit is niet alleen een individuele opgave. Ook organisaties spelen een cruciale rol.

Zo ontstaat machtsmisbruik sneller wanneer mensen plotseling veel macht krijgen. David: *“Dan zijn onze hersenen het meest gevoelig voor die veranderingen. Daar loopt een goed voorbeeld van rond in Amerika.”*

De kans op ontsporing is dus kleiner wanneer stappen geleidelijk zijn en leiders kunnen groeien in hun rol. Dat vraagt om een bewuste inrichting van functies, loopbanen en verantwoordelijkheden.

En vergeet daarnaast niet het effect van beloningen en privileges. Extra's zijn prima zolang ze het werk ondersteunen, maar worden problematisch zodra ze vooral status geven. Organisaties die laten zien dat het werk centraal staat – en niet de positie – verkleinen de kans dat macht een doel op zich wordt.

WANNEER MACHT WEER DIENT

Juist onder hoge druk is waardegedreven macht dus hard nodig – en die ontstaat niet door één losse ingreep. Het vraagt om innerlijke afstemming bij leiders én bewuste keuzes van organisaties.

Waar die twee samenkomen, verschuift macht van beheersen naar het dienen van het grotere geheel. Van *power over* naar *power to*: macht die mensen in hun kracht zet. Vertrouwen is daarbij geen belofte, maar het logische gevolg.

Deze inzichten komen van Oscar David, organisatiepsycholoog en auteur van managementboeken over macht, integriteit en leiderschap, waaronder 'De biografie van vertrouwen' (genomineerd voor het Ooa-Sioo Boek van het Jaar 2025). Ook Oscar David geeft een college in de collegereeks **Psychologie voor Managers** van Focus Learning Journeys.



De karakterreflex: Gedrag zit in karakter, uitdagen heeft geen zin.

Stel jij zegt regelmatig “laat mij het maar even doen”. Of je vraagt “heb je hier wel aan gedacht?” – ook als het antwoord steeds ja is. Of je wil een planning tot in het kleinste detail, voordat iemand mag beginnen.

Eén keer is geen probleem. Maar als je het telkens doet, bij elke deadline, elk lastig gesprek, elke beslissing die net iets te belangrijk aanvoelt om uit handen te geven, dan ben je niet alleen aan het overnemen. Je bent aan het trainen.

JE BREIN VERANDERT — ELKE SECONDE

Alles wat je denkt, voelt en doet, verandert de structuur van je hersenen. Letterlijk. Terwijl je dit leest, maak je nieuwe synaptische verbindingen aan.

Dat gebeurt tussen bestaande neuronen. Hoe vaker zo’n verbinding gebruikt wordt, hoe sterker en sneller hij wordt. Dit vermogen van je brein om zich voortdurend aan te passen, heet neuroplasticiteit.

Prof. dr. Margriet Sitskoorn, hoogleraar klinische neuropsychologie aan Tilburg University, is een expert op dit gebied en legt uit: “Stel je voor dat je de hele dag debatteert. Dan ontwikkel je de perfecte debatteer-netwerken in je hersenen, en het debatteren gaat je steeds beter af. Hetzelfde geldt voor voetballen, viool spelen, feedback geven en ja: ook zeuren.”

HET VERHAAL VAN RÜDIGER GAMM

Rüdiger was als tiener slecht in wiskunde en dreigde te blijven zitten. Dat prikte. Hij begon te oefenen: kwadraten, wortels, complexe sommen. Hij werd er zo goed in dat hij uitgenodigd werd voor *Wetten dass..?*

Dat motiveerde hem zo dat hij sindsdien gemiddeld tien uur per dag wiskundige regels en trucs oefent. Al meer dan tien jaar. Vandaag geldt hij als een rekengenie. Oefening baart kunst, maar oefening vormt letterlijk je hersenen.

Dit mechanisme geldt natuurlijk niet alleen voor jezelf. Ook waar jij anderen aan blootstelt, dat is wat zich ontwikkelt in hun hersenen.

JOUW OMGEVING VORMT DE HERSENEN VAN JE MENSEN

Als manager bepaal jij grotendeels waarmee je mensen dagelijks in aanraking komen. Welke gesprekken voer jij? Wat beloon je, bewust of onbewust? De hersenen zijn plastisch. Ze vormen zich naar wat ze herhaaldelijk doen.

Geef je wekelijks scherpe, opbouwende feedback? Dan oefen je in je team het vermogen om te ontvangen, te verwerken en te groeien. Maar neem je beslissingen over, los je problemen op vóór iemand de kans heeft gehad er zelf mee aan de slag te gaan – kortom: micromanage je – dan oefen je afhankelijkheid. En ook dat wordt een netwerk.

Gedrag zit niet vast in karakter. Het zit in herhaling, in omgeving, in wat er dagelijks geoefend wordt.

DENKVRAAG

Welk gedrag wordt er in jouw team dagelijks geoefend, bewust of onbewust? En is dat het gedrag dat je wil zien groeien?

GEBRUIK HET — OF VERLIES HET

En er komen niet alleen nieuwe verbindingen bij — tot aan je dood maak je ook nieuwe hersencellen aan. Dat heet neurogenese. Het idee dat hersencellen alleen maar kapot gaan van alcohol en ouderdom? Dat klopt maar half.

Neuroplasticiteit heeft ook een keerzijde: pruning. Wat je niet gebruikt, wordt gesnoeid. Net zoals je een rozenstruik knipt om de bloei te bevorderen, of tomatenplanten dieft voor grotere tomaten, zo werkt het ook in de hersenen. Niet lachen, niet dansen, niet zingen? Dan zal je het lachen, dansen en zingen letterlijk vergaan. Wat je oefent, versterkt. Wat je laat liggen, verdwijnt.

Aan al die nieuwe verbindingen heb je dus vooral iets als je ze ook gebruikt. Maar een groot deel van je dag draai je op de automatische piloot, die het liefst de kortste, meest geoefende route neemt. Hoe doorbreek je dat?

VAN AUTOMATISCH NAAR EXECUTIEF

Vergroot je executieve respons — reageer bewust en niet op de automatische piloot. Sitskoorn maakt onderscheid tussen twee manieren van reageren. De automatische respons: snel, onbewust, energiebesparend. En de executieve respons: bewust, afgewogen, gericht op de beste keuze voor dat moment.

Die executieve respons wordt gestuurd vanuit de prefrontale hersenschors: het deel van het brein dat aandacht, impulscontrole, mentale flexibiliteit, werkgeheugen en zelfreflectie regelt. En die vaardigheden zijn, via neuroplasticiteit, trainbaar.



“Er komt een prikkel je hersenen binnen. Je kiest: geef je de stereotypische respons, of de wijze?”

prof. dr. Margriet Sitskoorn

OEFENING IS GEEN TALENT, MAAR HERHALING

Dit is geen kwestie van talent. Het is een kwestie van herhaling. Elke keer dat je bewust kiest voor de overdachte reactie in plaats van de automatische, versterk je het pad dat naar die executieve respons leidt.

Hoe vaker je die spier gebruikt, hoe toegankelijker hij wordt – precies zoals Rüdiger zijn rekenpaden trainde. En precies zoals jij, als manager, elke dag je eigen reflexen traint.

Neuroplasticiteit laat zien: wat je herhaalt, versterkt. En wat je bewust onderbreekt, verandert. Dat geldt voor je mensen. En net zo goed voor jou.

Deze inzichten komen van prof. dr. Margriet Sitskoorn, hoogleraar Klinische Neuropsychologie aan Tilburg University en auteur van onder andere Het Maakbare Brein. Bekijk bijbehorend fragment uit de collegereeks **Psychologie voor Managers**.



Vijf reflexen, vijf experts, vijf manieren om net iets scherper te kijken naar wat je dagelijks doet als manager. Met als doel: begrip en ruimte voor verdieping.

Wat is nu de relatie tussen motivatie en verandering? Hoe pak je een conflict het beste aan? Welke aandacht geef je aan medewerkers die het moeilijk hebben? Wat doe je als je onder druk staat? En maak je gebruik van de kracht van het brein?

We hopen dat deze gids je inzicht en inspiratie heeft gegeven om het morgen net een beetje anders te doen. Niet de automatische respons, maar de bewuste – met een ander (nóg beter) resultaat.

WIL JE HIER VERDER MEE AAN DE SLAG?

In de collegereeks **Psychologie voor Managers** van Focus Learning Journeys leer je je buikgevoel objectiveren: van enkelvoudige aannames naar onderbouwd inzicht. Je ontmoet deze experts persoonlijk én nog vijf andere toonaangevende experts.

Bekijk het programma hier.



COLLEGEREEKS - FOCUS LEARNING JOURNEYS

Gedrag écht doorgronden en beïnvloeden?

In de collegereeks **Psychologie voor Managers** ontdek je samen met dr. Ben Tiggelaar, prof. dr. Margriet Sitskoorn, dr. Kilian Wawoe en andere topexperts hoe psychologie ons gedrag, onze keuzes en samenwerking beïnvloedt. Met inzichten die verdiepen.

10 COLLEGES | 1 PER MAAND | INCLUSIEF DINER EN BOEKENPAKKET



BEKIJK HET PROGRAMMA



dr. Ap
Dijksterhuis



Prof. dr. Theo
Compemolle



Prof. dr. Aukje
Nauta



dr. Kilian
Wawoe



dr. Ben
Tiggelaar



Oscar
David



Genieke
Hertoghs



dr. Andreas
Wismeijer



Prof. dr. Ellen
Giebels



Prof. dr. Margriet
Sitskoorn