

BRAIN-PICKING

Hoe breinkennis in te zetten bij gedragsverandering

Het communicatievak richt zich vooral op de ratio van doelgroepen, terwijl volgens wetenschappers die ratio slechts 1 procent van het bewustzijn uitmaakt. Geboeid door deze en andere breinontwikkelingen ging trainer/communicatieprof Marjan Engelen op zoek naar de toepassingsmogelijkheden van moderne breinkennis op het gebied van gedragsverandering. Vooral voor IC, haar specialisme, zijn nieuwe tools welkom. Samen met breinspecialist Jacquélien Willemse organiseerde ze de workshop 'Brein achter gedragsverandering'.

- ▶ TOEGEVOEGDE WAARDE BREINKENNIS VOOR IC
- ▶ BOEK 'SWITCH' VAN HEATH-BROERS ALS LEIDRAAD
- ▶ EMOTIE EN HERHALING HELPEN DE VERANDERING

De trainers en de HRD-wereld zijn er al wat jaren in ondergedompeld: de nog dagelijks uitbreidende kennis over het brein. Beroepsvereniging NVO2 wijdde er twee keer een themajaar aan en diverse congressen, workshops en publicaties. Zo zijn onder meer praktische handvaten ontwikkeld voor het ontwerpen van trainingen en opleidingen. Als je ze leest, komen ze ons als communicatieprofessionals natuurlijk akelig bekend voor (zie het kader 'Zes principes' op pagina 20). Bij het ontwikkelen van verandertrajecten maken we bijvoorbeeld volop gebruik van de 'regel' dat creatie van betekenis door medewerkers van belang is voor het slagen van de verandering. Maar bedenken we daarbij dat je zo bezig bent met neurale netwerken? Nog een trigger: in de communicatie richten wij ons vooral op de ratio van onze doelgroepen. Wetenschappers stel-

len dat de ratio slechts 1 procent van ons bewustzijn uitmaakt. Dan wordt het toch hoog tijd dat we wat meer te weten komen over die andere 99 procent: het onbewuste en de manieren waarop we ons daar meer op kunnen richten.

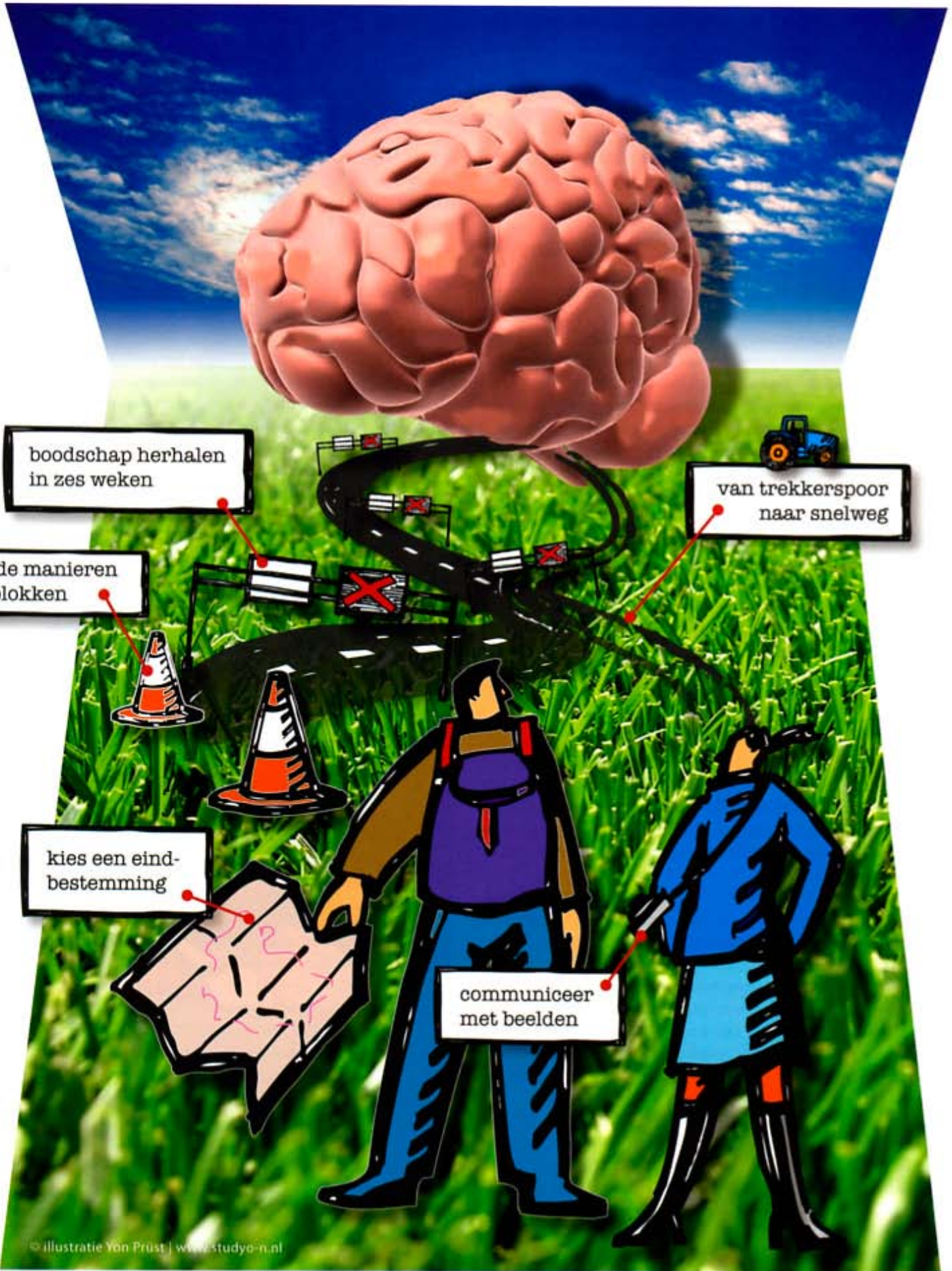
Neurologische ondertiteling

Jacquélien Willemse van Maatwerkt Leerarchitecten is breinspecialist van het eerste uur. Als arbeids- en organisatiepsycholoog heeft zij mede aan de wieg gestaan van de breinbeweging in de wereld van trainen en opleiden. 'De theorie van het brein is helemaal HOT', zegt ze. 'Er wordt enorm veel over gepubliceerd. Natuurlijk wisten we via de statistiek al erg veel, maar door allerlei nieuwe technieken kunnen wetenschappers nu in levende breinen kijken. Dat levert ons een schat aan nuanceringen en neuro-biologische verklaringen op. Mijn uitdaging zit 'm erin om die wetenschap naar de praktijk te brengen. Zo hebben de zes breinprincipes en de bijbehorende opleidingen een ware revolutie tot stand gebracht voor ontwerpers van trainingen en opleidingen. Nu we bijvoorbeeld weten dat je een boodschap binnen veertig dagen moet herhalen, zien trainers hun methode van intervaltraining ook wetenschappelijk bevestigd. Geen drie dagen de hei op, maar drie losse dagen in een periode van zes weken.' Zo geeft Willemse als het ware een neurologische ondertiteling bij heel praktische zaken, ook die van communicatiespecialisten.

Boek 'Switch'

Voor de workshop 'Brein achter gedragsverandering' putte ze onder meer uit het boek van Dan en Chip Heath: 'Switch'.





© illustratie Yon Prüst | www.studyo-n.nl

Zes principes

Vanuit het brein bezien is 'leren' het vormen van nieuwe en sterke contacten tussen hersencellen. Dus als je bij het ontwerpen van een proces van gedragsverandering optimaal rendement wilt behalen (dus de grootste kans dat die contacten tussen hersencellen zich ook feitelijk vormen en bestaande contacten worden versterkt), is het goed om de volgende principes aan te houden.

1. **Emotie** maakt neurale netwerken sterker door extra neurotransmitters (vooral dopamine en (nor)adrenaline) die vrijkomen.
2. **Herhalen en oefenen** met nieuwe kennis binnen ten minste zes weken. Dan worden nieuwe en sterke neurale netwerken gebouwd. Die versterking gaat na die zes weken door als je (gespreid) herhaalt.
3. **Zintuiglijk rijk** aanbieden en verwerken van informatie maakt neurale netwerken meer uitgebreid, doordat er meer gebieden in de verschillende hersenkwabben bij zijn betrokken.
4. **Creatie** van betekenis door cursisten/medewerkers maakt neurale netwerken meer uitgebreid en sterker, vooral onder invloed van dopamine.
5. **Focus** op de gewenste uitkomst en de context waar je het geleerde kunt toepassen, leidt tot sterkere neurale netwerken, mede onder invloed van spiegelneuronen en aandachtsprocessen in het brein.
6. **Voortbouwen** op bestaande kennis en ervaringen leidt tot meer uitgebreide en beter gestructureerde neurale netwerken.

Bron: Het BCL-model, beschreven in 'Brein@work, breinkennis voor organisaties', onder redactie van Nina Lazeron en Ria van Dinteren, uitgave 2010.

Hierin beschrijven deze broers welke combinatie van aandachtspunten je moet hanteren om gedrag werkelijk te veranderen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat veel veranderingen mislukken omdat mensen niet echt weten wat concreet de gewenste verandering is ('koop magere melkproducten' is een stuk praktischer dan 'eet gezond').

Ook mist vaak de focus: wat is de eindbestemming? Heath vraagt mensen in zijn bijeenkomsten om een ansichtkaart van de eindbestemming te maken. Groeten uit... (uiteraard met beeld). Vervolgens de kant van de emotie: als je mensen in hun gevoel raakt, blijkt de weg naar verandering dichterbij. De gebroeders Heath zijn van mening dat de clou ligt in de combinatie van de principes (zie kader op pagina 21). En dat is waar veel projecten voor gedragsverandering vaak de mist ingaan. Men zet in op bijvoorbeeld slechts één manier van veranderen en vergeet de andere aspecten.

Ijkpersoon Joris

In de workshop stond een case centraal: de interne campagne voor beter taalgebruik in de gemeente Hengelo. De gemeente Hengelo (80.000 inwoners, zo'n 800 medewerkers) is in 2008 gestart met 'Helder Hengelo's, zorg dat Joris je begrijpt'. Joris is gekozen als ijkpersoon, een stratenmaker van 42 jaar (zie foto rechts). Getrouwd en twee kinderen. Hij leest geen krant. Joris staat model voor de standaardlezer. Doel van de campagne is dat de medewerkers van de gemeente klantgericht

en eenvoudiger gaan schrijven. Niet alleen de brieven naar burgers, ook intern wordt van de medewerkers verwacht dat beleidsstukken geschreven zijn in Helder Hengelo's.

Bij gedragsverandering is het van groot belang om 'het pad te effenen'. Met andere woorden: het zo makkelijk mogelijk maken om daadwerkelijk te veranderen. In de campagne van de gemeente Hengelo krijgen alle medewerkers schrijftrainingen aangeboden. Maar tegelijkertijd worden alle standaardbrieven aangepast aan de nieuwe taalafspraken, en ook aan de sjablonen voor het maken van brieven is gedacht ('hoogachtend' wordt bijvoorbeeld vervangen door 'met vriendelijke groet'). Daarmee ervaren de mensen die hun gedrag moeten veranderen dat anderen in de organisatie het ook doen, en het wordt makkelijker gemaakt.

Van trekkerspoor naar snelweg

Hoe dat neuro-biologisch zit? Willemse: 'Elke nieuwe gedachte/informatie hobbelt als een tractor door je hoofd. Wil je dat nieuwe informatie blijvend is, dan is het zaak om van dat trekkerspoor eerst een landweg en vervolgens een snelweg te maken. Dan worden nieuwe, duurzame verbindingen tussen neuronen gemaakt.' Dat doe je onder meer door het pad te effenen, door het zo makkelijk mogelijk te maken om de opgedane kennis ook te kunnen toepassen. Dus de standaardbrieven alvast voor te koken en een handige woordenlijst op intranet





te zetten waarmee je veelgebruikt ambtelijk taalgebruik kunt vervangen door Helder Hengelo's.

Andersom is deze kennis ook handig. Wil je dat mensen iets *niet* meer doen, dan heb je te maken met stevige snelwegen in het brein. Heel automatisch verval je in oude gewoontes. 'Wil je nieuw gedrag aanleren en oud gedrag "omleren", dan is het zaak om twee dingen tegelijk te doen. De oude weg afblokken en de nieuwe langzaam van trekkerspoor tot snelweg maken', aldus Willemse.

In dit verband vroeg ze aan Eva Koel, communicatieadviseur van de gemeente Hengelo, of mensen nog brieven in oude stijl konden maken. Koel vertelde dat in een recente 'week van de uitgaande brief' veel brieven zijn onderschept en nagekeken voordat ze weggingen. Daaruit bleek dat er nog veel moeilijk taalgebruik de deur uit gaat. Willemse: 'Als je echt wilt dat mensen gaan overstappen naar de goede manier, zul je de oude echt moeten afblokken. Doe bijvoorbeeld een permanente check gedurende een aantal maanden.' Dat zoiets in de praktijk lastig is en ook niet altijd positief, bleek mooi uit een daarop volgend gesprek. Je wilt als afdeling Communicatie niet altijd de rol van taalpolitie spelen.

Duurzame routes

Een ander effectief hulpmiddel bij het leggen van de snelwegen van nieuw gedrag is het herhalen van de boodschap en wel binnen veertig dagen. Dan worden die eerste voorzichtige sporen omgezet in duurzame routes. Dan raken gewoontes en routines ingesleten. 'Dan wordt iets van het kortetermijngeheugen naar het langetermijngeheugen gebracht', zegt Willemse. 'Vrijwel letterlijk, want het migreert echt!' In de Hengelo-case zit het met dit principe wel goed. Na de schrijftraining krijgen mensen via intranet regelmatig herinneringen, aanvullende informatie en taaltips.

Daarnaast zijn de leidinggevenden op training geweest, zodat zij in het begeleiden van medewerkers ook nog eens duidelijke taalfeedback en instructies kunnen geven. Recent is afgespro-

ken dat de competentieprofielen worden aangepast op taalvaardigheid.

Nieuwsgierigheid

De gebroeders Heath gebruiken de olifant als metafoor voor het vinden van het gevoel. 'Motiveer de olifant'. Als je zo'n enorm dier ziet, kun je je ook wel voorstellen dat het echt zelf gemotiveerd moet zijn om naar rechts te lopen als dat de bedoeling is. Duwen en trekken zal niet werken. Hoe dat bij ons mensen zit? 'Voor leren is het cruciaal om iets te kunnen koppelen aan een emotionele lading', zegt Willemse. 'Iets dat je boeit of raakt en betekenis heeft voor jôu. Daardoor worden je neurale netwerken aangesproken en leer je beter en voor langere tijd.'

Dit principe is volgens haar heel praktisch toe te passen. 'Zo hebben we gemerkt dat nieuwsgierigheid de meest bevorderlijke emotie is voor leren. En die is voor het communicatievak heel bruikbaar. Ik stuur mensen die naar mijn workshops komen bijvoorbeeld vaak een mail vooraf met wat prikkelende vragen. Ook richt ik de zaal in met zaken die de aandacht trekken. In dit geval een bonte verzameling olifanten en knuffels.' In de bijeenkomst gaf zij om deze reden complimenten voor de keuze van ijkpersoon Joris. Iemand bij wie iedereen wel een gevoel krijgt: o ja, die moet mijn tekst dus begrijpen.

Oud gedrag voelen

In de workshop liet Willemse een afschrikwekkend en confronterend filmpje zien over de bestanddelen van cola. Gemaakt om mensen te raken in hun gevoel van eigenwaarde. Om het gevoel van ongezond en smerig op te roepen elke keer als je zo'n blikje naar binnen giet. Een bekend voorbeeld hier in Nederland is de vuurwerkcampagne van Sire van de laatste jaren. Met als doel mensen echt te raken. Je voelt als het ware dat jouw vinger ontbreekt.

Willemse: 'Vlak negatieve emoties niet uit. Die hoeven gelukkig niet altijd zo vies te zijn. In het boek "Switch" staat een prachtig voorbeeld van een ziekenhuis waar de directie naar een efficiënter inkoopbeleid wilde. De ene manager na de andere stuitte op weerstand en koninkrijkjes. Totdat iemand het volgende bedacht. Bij elke afdeling ging hij volgens de daar gebruikte procedure van inkoop plastic handschoenen kopen. U

Heath-broers: principes voor gedragsverandering

De gebroeders Heath gebruiken in hun boek de metafoor van de olifant.

Stuur de berijder aan

- vind de lichtpuntjes
- schrijf de cruciale acties voor
- wijs naar de eindbestemming

Motiveer de olifant

- vind het gevoel
- verklein de verandering
- laat mensen groeien

Effen het pad

- pas de omgeving aan
- cultiveer gewoontes
- verzamel de troepen

Meer informatie: <http://heathbrothers.com/switch/>

raadt het al: in één ziekenhuis honderd verschillende merken, kleine bestellingen en zeer uiteenlopende prijzen. De gekochte handschoenen met de prijskaartjes en labels eraan exposeerde hij op de tafel van de MT-vergadering. Toen voelde iedereen pas hoe bizar het gevoerde beleid was, en de verandering was een feit. Men voelde het effect van het oude gedrag aan den lijve.'

Wat moet ik doen

Tot slot het principe: stuur de berijder aan. De gebroeders Heath ontdekten dat veel veranderingen mislukken omdat mensen niet precies weten wat er van ze wordt verwacht. Voor wie zich wel eens heeft verdiept in de redenen van het mislukken van cultuurveranderingstrajecten erg bekend! Kernwaarden als 'transparant' of 'innovatief' lokken bepaald niet vanzelf uit tot het gewenste gedrag. Bij de campagne van de gemeente Hengelo is dit principe helemaal duidelijk. Taalniveau B1 is objectief meetbaar en de instructies zijn glashelder. Mensen weten dus precies wat er van ze wordt verlangd.

Maar om de berijder de juiste kant op te laten sturen is er nog iets anders nodig: hij moet exact weten waar de reis naartoe gaat. En dat is in de case wat lastiger. Als je zeker wist dat duidelijke brieven leiden tot minder bezwaarschriften en minder lastige vragen aan de balie, was het einddoel duidelijk. Koel: 'Uit ons internetpanel blijkt het laatste jaar dat mensen positiever zijn over de begrijpelijkheid van de brieven van de gemeente. Dat is een opsteker, die we uiteraard ook de organisatie in hebben gegoooid. Maar aantoonbaar minder bezwaarschriften? Dat hebben we nog niet kunnen meten. Jammer, want ik denk dat zulke meetbare effecten absoluut bijdragen aan de motivatie.'

Willemse over de berijder: 'Multitasken lijkt leuk, maar goed voor leren en veranderen is het niet. Je brein kan bewust maar een beperkte hoeveelheid verwerken. Daarvoor zijn keuzes nodig. In termen van gedragsverandering: waar wil je naartoe met je verandering, wat is de gewenste eindsituatie? Daar aandacht aan besteden betekent dat mensen een focus hebben om naartoe te werken. Dat helpt. En niet aan tien dingen tegelijk willen werken. Dan verlies je je focus en kun je geen van de tien de aandacht geven die het verdient. Vanuit het brein geredeneerd zijn vier spelers op je podium van aandacht het maximum. Om die reden is het vanuit het brein ook absoluut belangrijk om een clean desk te hebben.'

In de workshop leverde deze informatie instemmend geknik

**'MULTITASKEN LIJKT
LEUK, MAAR GOED VOOR
LEREN EN VERANDEREN
IS HET NIET. JE BREIN
KAN BEWUST MAAR EEN
BEPERKTE HOEVEELHEID
VERWERKEN'**



op. Jajaja. In Twente betekent dat: nee, wij vinden dat niet zo realistisch. Vier dingen die tegelijk aandacht kunnen krijgen? Meer niet? Een deelnemster zei achteraf: 'Misschien moeten we dit principe eens echt rigide gaan toepassen. "Directie, wij kunnen maximaal vier doelen tegelijk dienen. Meer kan er niet bij". Eens kijken hoe ze dan reageren!'

Dolby surround

Willemse kon het niet voldoende benadrukken: onze kennis over het brein is revolutionair. En als we ernaar durven handelen, kunnen we veel effectiever worden dan we nu zijn. Zo liet zij de deelnemers nog een kijkje nemen in haar eigen keuken. 'Sinds ik dit soort kennis heb, bestaan mijn presentaties alleen nog maar uit beelden en filmpjes. Ook neem ik allerlei materiaal mee om te voelen en te proeven. Ik zeg altijd: gebruik eens één zintuig meer. Door meerdere zintuigen tegelijk aan te spreken leer je als het ware dolby surround. Elk zintuig heeft z'n eigen plek in het brein. Als je meerdere zintuigen gebruikt, komt die informatie op diverse locaties in je brein. En dat maakt terugvinden gemakkelijker.'

We weten in het communicatievak al heel lang dat een beeld meer zegt dan duizend woorden. Maar passen we het ook toe? Hoe beeldrijk is ons intranet eigenlijk? En hoe staat het met de auditieve kant? Muziek en film? Gelukkig maken de nieuwe ontwikkelingen in medialand het steeds beter mogelijk om beeld en geluid volop in te zetten. Met onze smartphones kan iedereen beelden en geluid produceren en delen. Dat daarmee onze neurale netwerken worden uitgebreid en er meer gebieden in de verschillende hersenkwabben bij zijn betrokken, wisten we misschien niet. Toch helpt die kennis om keuzes te maken. En om misschien wel versneld af te stappen van enorme lappen tekst.

Uiteindelijk lijkt ook het brein ons te leiden naar nieuwe manieren van communicatie en gedragsbeïnvloeding. Een opsteker van de eerste orde en voer voor vervolg. •