

De ontwikkelingen op het gebied van neurowetenschappen volgen elkaar in hoog tempo op. Op het IIA-congres 'All on board' nam Jacquélien Willemse (breinexpert, leerarchitect, psycholoog) de aanwezige auditors al mee op een korte reis door het menselijk brein. In dit interview gaat Willemse verder in op hoe het brein werkt, hoe leren werkt en komen nieuwe inzichten op het gebied van neurowetenschappen aan bod. Wat betekent al deze kennis van het brein voor auditors?

Je brein de baas

Drs. R.J.A.C. Jansen RO

Drs. J.F. Breedveld

Jacquélien Willemse studeerde psychologie en raakte gefascineerd door het menselijk brein. Ze kwam tot de conclusie dat ons leerproces feitelijk elektrische en chemische processen zijn in de hersenen. Een 'nieuwe' definitie van leren wordt tegenwoordig als volgt geformuleerd: 'het aanleggen van sterke en uitgebreide netwerken van hersencellen'. Vervolgens legde ze samen met vakgenoten de koppeling tussen de ontwikkelingen in de neurowetenschappen en het leren van mensen. Omdat leren haar passie was en is, wilde ze graag weten hoe het nou precies werkt in de hersenen.

Op welke wijze bent u tot uw inzichten gekomen?

"Als trainer weet je dat sommige dingen werken en sommige niet. Naar de precieze oorzaak hiervan ben ik nog steeds op zoek. Bijvoorbeeld het 'neurologisch ondertitelen' van bepaalde processen. Het kan zomaar het geval zijn dat geheugensporen worden geactiveerd die je als trainer of spreker niet geactiveerd wilt hebben. Bij een presentatie moet je dus opletten hoe je begint en welke vragen je stelt, anders kan het gebeuren dat mensen een heel andere boodschap aan je verhaal overhouden. Dit geldt ook voor auditrapporten. Je moet als auditor niet alleen heel duidelijk voor ogen hebben wat je met het rapport wilt bereiken, maar ook hoe je dat wilt bewerkstelligen in het brein van degene die met het rapport aan de slag moet.

Het functioneren van de mens komt vooral voort uit specifieke onderdelen in de hersenen die (voor ons) onbewust aan het werk zijn. Uit recent onderzoek komt naar voren dat slechts 1 procent van alle processen in onze hersenen bewust wordt uitgevoerd.

Het besef dat wij minder met bewuste processen achter het stuur zitten, is wellicht voor auditors lastig te aanvaarden. Zijn wij dan wel in control over ons eigen functioneren?"

Start met de boodschap hoe in control zijn wordt bereikt. Vertel dan pas wat hieraan in de praktijk ontbreekt

Hoe lang ontwikkelt het brein zich?

"Het brein is tot op zeer late leeftijd ontwikkelbaar. Over de houdbaarheid van het brein doe ik geen uitspraken, maar training speelt absoluut een grote rol als het gaat om de 'fitheid' van het brein. Een voorbeeld hiervan zijn assessments waar de intelligentie van deelnemers gemeten wordt. Oefenen voor dergelijke testen heeft zeker zin. Je traint als deelnemer de wijze van vraagstelling. Door het oefenen ben je in je hersenen als het ware geheugensporen aan het asfalteren, zodat het op een later moment een weg is geworden die je eerder hebt afgelegd. Deze ontwikkelbaarheid in de praktijk is wel afhankelijk van hoe iemand zelf de ontwikkelmogelijkheden van de hersenen inschat. Heeft iemand een fixed of growth mindset?"



Fixed mindset versus growth mindset... Wat is dat precies?

“Het onderscheid tussen een fixed mindset en growth mindset bepaalt in grote mate op welke wijze mensen zich ontwikkelen. Mensen met een growth mindset hebben een ‘ontwikkelmentaliteit’. Zij zijn ervan overtuigd dat je vrijwel alles kunt leren als je er voldoende voor inspannt. Mensen met een fixed mentaliteit zijn in de vooronderstelling dat de hersenen zich op een gegeven moment niet verder ontwikkelen. Door deze mindset wordt niet alles uit het leven gehaald en worden talenten onvoldoende benut. Auditors met een growth mindset zullen veel meer kwijt kunnen in hun rapporten omdat ze erin geloven dat zaken beter kunnen gaan en dat mensen ertoe in staat zijn om dat voor elkaar te krijgen.

Door de snelle ontwikkeling in de neurowetenschappen lijkt het erop dat onze wereld meer maakbaar wordt. We weten steeds beter wat in het brein de oorzaak is van bepaald gedrag. Allerlei persoonlijkheidstesten leveren ook een profielschets van iemand op. De reactie: ‘ach ja, ik ben nu eenmaal geel...’ of: ‘ik ben nu eenmaal assertief...’ is nu net datgene wat dergelijke testen niet teweeg zouden moeten brengen. De suggestie van beweging naar andere kleuren en typen raakt vaak op de achtergrond. Het gaat echter om de vraag: wat kan ik met mijn plastische brein doen om

me te ontwikkelen op andere terreinen? Hoe kan ik leren mezelf te blijven ontwikkelen?”

Hoe kan een boodschap het best worden overgebracht?

“Inzicht in het gedrag van anderen maakt het mogelijk om de taal van een ander te spreken. Een fenomeen als weerstand heeft veelal met emoties te maken. Je zult eerst aan de ‘onderlaag’ moeten werken voordat de inhoudelijke boodschap daadwerkelijk kan landen. Mensen hebben vrij vaak de neiging om onderwerpen cognitief aan te reiken. Dit is echter vaak niet de manier om een boodschap over te brengen. Ik hanteer het credo: eerst het verhaal en dan de statistiek! Je kunt dan in het verhaal de emotie verwerken, zodat mensen in beweging worden gebracht. De statistiek spreekt mensen veelal niet op dat onbewuste niveau aan. Gebruik dan ook visuele ondersteuning als kapstok voor je verhaal.”

Wat zijn dan quick wins voor auditors als zij rapportages richten aan het management?

“Begin met een verhaal en onderbouw met statistiek; breng de boodschap met beelden om deze te laten beklijven; gebruik actiegerichte taal om mensen in beweging te laten komen; start met omleren en stop met afleren: geef aan welke wegen men wél

moet bewandelen. En als laatste, zet de hoofdboodschap apart in een kader, aangezien rapportages vaak bestaan uit tekst. Zo springt de boodschap er daadwerkelijk uit.”

En hoe beklijft een boodschap?

“Wil je dat iets beklijft, dan moet je de boodschap herhalen. Net zo lang tot de boodschap in ons langetermijngeheugen komt. Dit wordt ook wel de veertig-dagenregel genoemd. Het is belangrijk om naar aanleiding van je boodschap binnen veertig dagen iets in gang te zetten. Als je weet dat je een boodschap binnen veertig dagen moet herhalen om het te laten beklijven, is het toch interessant dat je als auditor één keer per jaar langskomt bij afdelingen en het je dan oprecht verbaast dat je rapportage niet tot het gewenste resultaat heeft geleid.”

Wat moeten auditors dan doen?

“Bedenk als auditor iets dat binnen veertig dagen na je audit in gang moet worden gezet om na een jaar het resultaat ervan te kunnen zien. Mensen zijn evolutionair ingericht om negatieve ervaringen beter te onthouden. Als het echter gaat over energie en verandering, is aandacht voor kwaliteiten zeker een manier om het brein te stimuleren. Een voorbeeld is een stempelkaart bij een wasstraat waar je bij het eerste gebruik al twee van de acht stempele krijgt. Mensen zijn meteen meer geneigd om de kaart vol te maken en het voordeel van een volle kaart te incasseren. Dit zijn in de marketing en verkoop veel gebruikte methoden, in audit kunnen deze natuurlijk ook aangewend worden voor het doorvoeren van verbeteringen. De boodschap voor de auditor: geef mensen het gevoel op weg te zijn in plaats van nog te moeten starten. Start met de boodschap hoe in control zijn wordt bereikt. Vertel dan pas wat hieraan in de praktijk ontbreekt.”

Hier komen we wellicht op een punt waar auditors nogal eens een dialoog voeren over de grenzen van verantwoordelijkheid, die van de auditor versus die van het management.

“Als een auditor zegt dat hij geen manager is en dat het de taak van de organisatie is om verbeteringen door te voeren, dat zij in actie moeten komen, zeg ik: maar een auditor wil wel graag progressie zien als hij voor een volgende audit terugkomt. En dan moet hij zich toch afvragen wat hij in de rapportage kan doen om de manager te faciliteren bij het doorvoeren van verbeteringen. De manager moet het nut en de noodzaak voelen. De auditor moet daarvoor de emotie aanspreken. Dat vraagt wellicht een hele andere beroepshouding. Advies gericht op alleen de cognitieve, rationele processen redt het op de lange termijn niet.”

Wat kan een auditor nog meer doen om mensen in beweging te krijgen?

“Een groepsinterview is interessant, zeker als het collectief leren betreft. Groepsinterviews hebben een meerwaarde door interactie. Vanuit het vertrekpunt dat observeren ook interveniëren is, kun je als auditor al verandering teweeg brengen tijdens het onderzoek. Gaat het enkel en alleen over de hoeveelheid interviews vanuit onderzoeksoptiek of wordt het interview ook gebruikt om de gewenste verandering in gang te zetten?”

Heeft het gedrag van mensen voorspellende waarde?

“Als je mensen naar een verklaring vraagt waarom bepaalde activiteiten worden verricht, weten ze cognitief feilloos aan te geven wat de redenen hiervoor zijn. Onderzoek met MRI-scans

Collectieve interviews hebben een meerwaarde door interactie

heeft echter aangetoond dat dergelijke verklaringen niet altijd op waarheid gebaseerd zijn. Achteraf legitieme redenen verzinnen voor activiteiten kunnen mensen prima, hier een voorspellende waarde aan koppelen is dan ook gevaarlijk! Gedrag van mensen heeft veel meer voorspellende waarde dan percepties van dezelfde mensen over hun eigen gedrag. De ‘bla bla-machine’, zo wordt het ook wel genoemd. Een tip voor de auditor: vraag naar concreet gedrag uit het verleden in een interview en voorkom de ‘waarom deed je dat zo’-vraag.”

Is er nog veel terrein te ontginnen als het om het brein gaat?

“Lees het boek *De vijfde revolutie* of denk bijvoorbeeld aan de paradigmashift. Beide brengen inzichten op het gebied van neurowetenschappen teweeg op terreinen als rechtspraak, religie en leiderschap (neuroleadership). Wij ontdekken steeds meer hoe leren en ontwikkelen écht werken. Ook voor auditors kunnen deze inzichten bijdragen aan een grotere toegevoegde waarde wat betreft het auditvak!” □



Jacqueliën Willemse is een van de breinexperts van Nederland. Vanuit haar eigen bedrijf Maatwerkt Leerarchitecten verzorgt ze door heel Nederland lezingen en workshops over dit specifieke vakgebied. Deze lezingen zijn voor trainers en opleiders, maar ook voor docenten, hrm-adviseurs, managers/leidinggevendenden, auditors, communicatieadviseurs en voor iedereen die beter wil begrijpen

hoe de bovenkamer werkt en hoe er beter gebruik van kan worden gemaakt. Daarnaast ontwikkelt ze voor diverse bedrijven leer-, ontwikkel- en verandertrajecten. Uiteraard geheel ‘breinproof’... Diverse leestips over het brein zijn te vinden op www.maatwerkt.nl (zie de ‘boekenplank’).

✉ Jacqueliën.willemse@maatwerkt.nl