

Uit: de Coach Approach editie 2011-2012, door Brigitte Spee

Het Brein achter verandering; faciliteer het denken van de ander

Kijken naar verandering vanuit Human Brain Development

Inleiding

Wie voor de uitdaging van een verandering staat heeft voortaan een nieuwe bondgenoot: het brein, en dan met name de kennis die daarover recent beschikbaar is gekomen. Bij een verandering proberen we mensen te bewegen tot ander gedrag. Gedrag wordt geproduceerd in de hersenen, en het is handig om enige kennis te hebben van de werking daarvan. Immers als we de hersenen kunnen beïnvloeden, bedienen, hebben we de regisseur van het gedrag te pakken.

Sinds het eind van de 20e eeuw is het brein veel van zijn geheimen prijs gaan geven, dankzij de verschillende scan-methodes (fmri, PET etc.) die het mogelijk maken een kijkje in het brein te nemen zonder de schedel te openen. De neurowetenschap levert in rap tempo nieuwe inzichten over de werking van het brein. Die kennis vindt nu meer en meer zijn weg naar de praktijk, o.a. naar die van werken en leren. Zo ontstonden gebieden als breinleren, neuroleadership, neurocoaching. Dat hele veld kunnen we samenvatten onder de noemer Human Brain Development: het toepassen van de uitkomsten van de neurowetenschap op de ontwikkeling van mensen en organisaties.

Opbouw en werking van het brein

Reptielenbrein, zoogdierbrein, mensenbrein

Zonder hier in te gaan op de hele opbouw en werking van het brein is het handig om een beetje te weten over hoe het brein werkt om te weten waar we bij veranderingen rekening mee te houden hebben. Een indeling die vaak gebruikt wordt is die in reptielenbrein, zoogdierbreinen mensenbrein. Het reptielenbrein omvat evolutionair hele oude hersendelen zoals de hersenstam. Daar worden vooral basale processen geregeld zoals hartslag, bloeddruk etc. Allemaal zaken die onbewust gebeuren. Ook in het zoogdierbrein, dat later in de evolutie is ontstaan, is nog geen sprake van bewustzijn. Hier vinden we belangrijke centra: onze emoties zetelen hier, en ook het orgaan waarmee wij nieuwe dingen leren (hippocampus). Als laatste ontstond de cortex, het buitenste geplooidde deel van de hersenen, dat bij mensen het meest geavanceerd is. Daar komt dan ook ons bewustzijn tot stand. Maar ook functies als taal, spraak, plannen etc. hebben hier ieder hun eigen plek.

Het wonder en het drama van de prefrontale cortex

Het meest in het oog springende deel van die cortex is de prefrontale cortex. Dit stukje hersenen ligt achter het voorhoofd en heeft een aantal bijzondere eigenschappen. Het komt pas laat in het leven tot bloei, is pas rond het 21^e levensjaar helemaal volgroeid en op volle sterkte verbonden met andere

hersendelen. Het verwelkt ook weer als eerste. De prefrontale cortex is betrokken bij tal van hogere hersenfuncties, die typisch menselijk zijn. Het is het deel van de hersenen dat in staat is plannen te maken, in de toekomst te kijken. Maar ook kan het andere hersendelen aansturen, zoals emotionele delen en zo onze emoties reguleren. Tot zo ver het goede nieuws. Het is echter ook een kwetsbaar systeem. Je zou kunnen zeggen dat het evolutionair nog niet helemaal "af" is, maar we zullen het er mee moeten stellen. Het verbruikt relatief veel energie, en is snel moe. Het functioneert alleen echt goed onder ideale omstandigheden. Zodra dat niet het geval is nemen de oudere hersensystemen direct de macht over: als je moe bent ben je eerder verdrietig, boos of geïrriteerd. Als je honger hebt word je knorrig en als er te weinig zuurstof in de ruimte is word je suf en kun je niet goed concentreren.

Het in bedwang houden van onze emoties is een van de activiteiten die de prefrontale cortex veel energie kost. En juist bij verandering komen veel emoties aan de orde, dus heeft de prefrontale cortex z'n handen vol. Maar er zitten grenzen aan zijn uithoudingsvermogen, en soms nemen de emoties dus de overhand.

Plasticiteit

Nog wat goed nieuws over hersenen is dat ze plastisch zijn. Ze veranderen elke dag onder invloed van wat we denken en doen, en passen zich aan aan nieuwe omstandigheden.

Door het oneindig aantal verbindingen dat onze hersencellen onderling kunnen maken zijn we in staat telkens nieuwe kennis en vaardigheden te leren, onze overtuigingen bij te slijpen en onze routines te wijzigen. Hersens zijn dus bij uitstek geschikt om veranderingen het hoofd te bieden, maar waaien natuurlijk niet met alle winden mee. Telkens moet nieuwe input verwerkt, vergeleken en ingepast worden in bestaande neurale netwerken.

Bewust en onbewust

Verder moet je weten dat verreweg het grootste deel van de processen in onze hersenen (misschien wel 99%) onbewust is. Dat betekent dat mensen rationele wezens lijken, maar feitelijk grotendeels handelen naar impulsen uit de onbewuste delen uit ons brein. Reactie op verandering hebben dan ook vaak weinig te maken met de inhoudelijke nieuwe koers van het concern, maar veel meer met de neurale circuits die geactiveerd worden.

Emoties

Een mens beschikt, als we het heel simpel maken over 2 basis-responsen op een prikkel: een toenaderingsrespons of een afkerende respons. Bij de eerste komen in de hersenen de lekkere stofjes vrij, die maken dat we willen exploreren, onderzoeken (dopamine). De tweede levert stresshormonen en maakt ons vecht- en vluchtklaar, en weinig ontvankelijk voor nieuwe inzichten. Verandering heeft nu eenmaal de eigenschap dat het bestaande routines doorbreekt, nieuwe, onzekere tijden met zich meebrengt en dat geeft al snel de stress-reactie. Veel van de energie van veranderaars gaat dus naar het zoeken van manieren om de afkerende respons om te buigen naar een toenadering: van adrenaline naar dopamine. Het reguleren van de emoties blijkt steeds meer de drijvende kracht te zijn achter de denkkracht en prestaties van mensen. Veel meer dan de intellectuele capaciteiten. Bovendien blijken emoties het nemen van goede besluiten en het doen van goede analyses niet in de weg te zitten, maar er onmisbare bijdragen aan te leveren: vaak "voel" je al dat iets niet klopt. Je onbewuste weet het al en laat dat via het emotionele hersensysteem doorsijpelen naar je bewuste.

Conclusie

Veranderen zonder je hele brein te gebruiken is meestal vruchteloos. Voor verandering moet je het hele brein benutten: emotie en ratio, het bewuste en het onbewuste.

Leider in de 21^e eeuw: faciliteer het denken van de ander

Anders dan in de tijden van de industriële revolutie hebben we in de 21 eeuw te maken met werk dat van mensen vraagt om zelfstandig besluiten te nemen, creatieve oplossingen te verzinnen en om te gaan met de veranderende wereld om ons heen. Dat maakt dat de veranderaars en managers van deze eeuw vooral voor de opgave staan het denken, de hersens van hun professionals te faciliteren, optimaal te laten werken. Als je veranderingen vanuit een coachende benadering wilt aanvliegen, kan breinkennis je dus behulpzaam zijn.

Scenario van verandering vanuit breinperspectief

Bij verandering is de kans groot dat een aantal basale, onbewuste maar heel sterke drijvende krachten wordt geraakt, die krachtige (positieve of negatieve) emotionele reacties oproepen. Een veranderaar met hersenkennis kan hier bij de inrichting van de verandering rekening mee houden: als je de kracht in positieve zin kunt mobiliseren helpt dat de verandering vooruit, en door de negatieve kant te kennen kun je schade beperken.

David Rockⁱ onderscheidt in zijn boek *Your Brain at Work* vijf van die drijvende krachten:

Zekerheid

Het begint met het feit dat verandering onzekerheid met zich mee brengt. En als het brein *iets* eng vindt is het wel onzekerheid. Het brein is namelijk ook te zien als een grote voorspelmachine, en is meester in patroonherkenning en het maken en benutten van routines. Het verstoren van dit systeem brengt dus al snel sterke emotionele, afkerende emoties met zich mee. Werk aan de winkel voor de prefrontale cortex om dit allemaal te reguleren en in goede banen te leiden.

Het minimaliseren van de onzekerheid helpt emoties te voorkomen. Dus: wees duidelijk over waar de verandering toe leidt, en als dat niet kan, laat de periode van onzekerheid zo kort mogelijk zijn. Wat eruit ziet als weerstand, is vaak uitputtingⁱⁱ.

Status

Een verandering heeft vaak invloed op de status van een individu: zijn vakmanschap wordt minder belangrijk, een collega krijgt een andere rol, en in het ergste geval vervalt zijn functie. Het vergroten of verkleinen van de status heeft grote effecten in de hersenen, die zich afspelen in de pijn – en beloningscircuits. Met als speciale eigenschap dat je fysieke pijn vergeet, maar een herinnering aan het verliezen van status exact dezelfde oude emoties kan oproepen, zelfs jaren later. Ten eerste moet je dus zorgvuldig omgaan met de status van mensen, en zorgvuldig handelen als je er inbreuk op moet maken. Ten tweede kun je emoties op dit vlak helpen beteugelen door mensen status te geven in de verandering (benutten van kennis, meepraten, waarderen van input) .

Autonomie; perceptie van keuzevrijheid

Stressreacties zijn minder sterk als mensen de perceptie van autonomie en keuzevrijheid hebben. Dat hoeft niet te betekenen dat ze de gehele verandering kunnen weigeren of accepteren. Een kleine perceptie van keuzevrijheid kan genoeg zijn om precies die omslag te maken van een

afkerende naar een toenaderingsrespons in het brein. En dan ben je al een heel eind. Het lijkt irrationeel, maar de wetten van het brein zijn nu eenmaal irrationeel, maar vaak wel voorspelbaarⁱⁱⁱ. Dus: verwerk elementen in je aanpak die (de perceptie van) keuzevrijheid geven.

Een voorbeeld : Wanneer iemand tengevolge van een reorganisatie naar een ander kantoor moet verhuizen geeft dat onzekerheid. Er is geen keuzevrijheid mogelijk in het wel of niet verhuizen, maar mogelijk wel in de situering en inrichting van de werkplek, de plaats t.o.v. collega's etc. Dat kan genoeg zijn om de over-all respons op de verhuizing te matigen of naar een meer ontvankelijke stand om te buigen.

Sociaal

Het brein is ook een sociale machine die vol zit met programmatuur om in contact met anderen het beste uit onszelf te halen, en de gemeenschap waarvan we deel uitmaken verder te helpen. Niets is voor een menselijk wezen zo erg als buitengesloten worden. En de andere kant van de medaille is dat wij het beste werken wanneer we ons kunnen koesteren in de persoonlijke, waarderende aandacht van anderen. Geef bij een verandering dus ook aandacht aan en gelegenheid voor verbinding tussen mensen.

Rechtvaardigheid

Deze drijvende kracht zie je het duidelijkst aan het werk wanneer mensen zichzelf of een ander onrechtvaardig behandeld voelen. Dan kan het zelfs toch rechtszaken komen waar het al helemaal niet meer gaat om geld, maar enkel en alleen om rechtvaardigheid. Door je zelf telkens de vraag te stellen of je mensen voldoende recht hebt gedaan bij je aanpak, kun je scherp blijven op deze aanjager van emoties.

Gedoe komt er toch^{iv}en wat dan?

Dat er bij verandering (bijna) altijd negatieve emoties zullen voorkomen is nu eenmaal ingebakken in ons brein. We moeten alleen zorgen dat ze niet de overhand krijgen, verlamdend gaan werken en dat mensen er niet ziek van worden.

Wat kunnen we doen om dit proces te vergemakkelijken? Hoe krijgen we weer een ontspannen brein met ruimte voor nieuwe ideeën en ontvankelijkheid voor verandering? Een aantal (niet per se nieuwe) technieken helpt daarbij.

Herwaarderen van emoties; Reframing

Dit is een verzameling van technieken waarmee we ons rationele, bewuste brein in stelling brengen en actief de gedachten en emoties over de verandering in een ander daglicht proberen te stellen. Overigens geldt voor deze technieken hetzelfde als voor alles in het brein: als we ze vaker gebruiken worden we steeds beter en handiger in het toepassen ervan.

De twee meest gebruikte en voor de hand liggende zijn:

Normaliseren: erkennen dat het normaal is om negatieve emoties te hebben bij ingrijpende veranderingen. Voorbeeld: "als mijn baan op de tocht staat is het logisch dat ik daar onzeker van word en slecht van slaap". Alleen al die gedachte leidt tot het afnemen van activiteit in de emotionele delen van het brein, en geeft dus ruimte voor andere gedachten.

Een andere interpretatie geven aan de situatie: bewust de situatie bekijken en er een ander oordeel over geven leidt direct tot andere gevoelens. Voorbeeld: wanneer je vreest dat de reorganisatie je verantwoordelijkheid (status!) zal ontnemen, kun je denken aan welke vervelende klussen voortaan niet meer op je bord komen. Dat geeft andere, nieuwe hersenactiviteit, het weggeven van de negatieve emotie en ruimte voor het betere denkwerk.

De coach als 2^e cortex

Uit het verhaal tot nu toe wordt wel duidelijk dat de prefrontale cortex bij verandering overuren draait. Als dat te lang duurt kunnen de gevolgen ernstig zijn, in het ernstigste geval depressie of burn-out en blijvende schade. En het herwaarderen van emoties is zware arbeid voor de prefrontale cortex. Wat helpt is er met een ander over te praten. Op die manier is er als het ware een tweede cortex beschikbaar. En dan ook nog één die niet tegen de emoties hoeft te vechten dus al zijn denkkraft aan de ander kan schenken. En als die tweede cortex dan een beetje weet welke krachten hij kan ontketenen of helpen bedwingen, wordt het nog effectiever.

Breinvriendelijk verandermodel: Switch

In het boek Switch van Dan & Chip Heath^v wordt een model voor veranderen geboden dat veel gebruik maakt van de laatste breininzichten. Zij hanteren de metafoor van de Berijder, de Olifant en het Pad. De Berijder staat voor de ratio, of prefrontale cortex, de Olifant voor emoties, het onbewuste en routines, en het Pad voor de omgeving. Door rekening te houden met alle 3 factoren kunnen veranderingen vereenvoudigd worden.



Stuur de berijder aan

1. **Vind de lichtpuntjes**
- zoek naar wat wél werkt, kopieer dat en breid het uit, stap voor stap
2. **Schrijf de cruciale acties voor**
- benoem concreet gewenst gedrag, vermijd het grote vraagstuk
3. **Wijs naar de eindbestemming**
- verandering is makkelijker als je weet waar je naar toe op weg bent.
Duidelijkheid kan weerstand oplossen, wat weerstand lijkt is vaak uitputting.

Motiveer de olifant

1. **Vind het gevoel**
- weten alleen is niet genoeg, zorg dat mensen voelen
2. **Verklein de verandering**
- maak het zo klein dat de olifant niet bang meer is, zorg dat het te overzien is
3. **Laat mensen groeien**
- zorg voor een growth mindset (groeimentaliteit)

Effen het pad

1. **Pas de omgeving aan**
- als de omgeving verandert, verandert gedrag ook (meer dan je denkt!). Maak het makkelijk, geef aanwijzingen
2. **Cultiveer gewoontes**
- gewoontes sparen energie, maak actieprikkels om ze te helpen ontstaan
3. **Verzamel de troepen**
- gedrag is besmettelijk, benut dat, geef nieuw gedrag de ruimte

ⁱ (Rock, 2009)

ⁱⁱ (Heath, 2010)

ⁱⁱⁱ (Ariely, 2008)

^{iv} (Jansen, 2005)

^v (Heath, 2010)