



Foto: Malou van Breevoort

Margriet Sitskoorn: ‘Je bent voortdurend in wording’

Op het 18e Nationaal Kwaliteitscongres dat op 22 mei 2014 plaatsvindt, spreekt hoogleraar klinische neuropsychologie Margriet Sitskoorn over hoe mensen zichzelf en anderen kunnen veranderen. Door bewust ander gedrag te vertonen en dit steeds te herhalen, veranderen er netwerken in de hersenen en verandert uiteindelijk ook het (automatische) gedrag. Kwaliteitsmanagers kunnen hun voordeel doen met deze wetenschap.

Sitskoorn spreekt snel. Binnen een half uur is het interview achter de rug. De interviewer is dan een stuk wijzer geworden over de werking van de hersenen en met name over die van de prefrontale hersenschors, waar de 'hogere' competenties zitten. Voor wie denkt dat zijn gedrag is vastgeroest, is er hoop. Door onze hersenen te beïnvloeden, kunnen we uiteindelijk ons gedrag veranderen, maar we kunnen ook het gedrag van anderen sturen.

Sitskoorn: 'In onze hersenen spelen bepaalde krachten en die sturen ons gedrag. Het zorgt ervoor dat we zien wat we zien, doen wat we doen, denken wat we denken en dat we voelen wat we voelen. We reageren daardoor min of meer standaard op bepaalde situaties – gestuurd door systemen in de hersenen van pijn en genot. Eigenlijk zijn we een speelbal van onze omgeving, maar we willen graag geloven dat ons gedrag volkomen rationeel is.'

Dat betekent niet dat ons gedrag vastligt. Sitskoorn: 'Onze hersenen bepalen hoe we waarnemen, hoe we ons gedragen en hoe we ons voelen. Maar dat is slechts één kant van het verhaal. Onze hersenen zijn in feite plastisch. Informatie uit

In minder dan 50 woorden

- Volgens hoogleraar neuropsychologie Margriet Sitskoorn is het lastig voor mensen om te veranderen.
- Onze hersenen functioneren het liefst op de automatische piloot.
- Om gedrag te veranderen is discipline, zelfreflectie en een positieve incentive nodig.
- Dit geldt ook voor veranderprocessen in organisaties.

leren. Door ons te oefenen in gewenst gedrag kunnen we, zoals Sitskoorn dat noemt, wijsheid ontwikkelen. 'Dat wil zeggen op het juiste moment het juiste doen.'

Jezelf veranderen

Het gegeven dat je 'in wording bent', kun je gebruiken door bewust te werken aan je eigen gedrag. Sitskoorn: 'Het begint met inzicht: 'Ik ben niet zo, maar ik doe zo'. Doordat iemand telkens het foute gedrag vertoont op grond van dezelfde pijn- en genotsprikkels, zijn er sterke netwerken ontstaan in de hersenen. We zijn geneigd om

Mensen willen wel iets anders doen, maar blijven hangen in het denken erover.

de buitenwereld heeft invloed op onze hersenen en dus op onze waarneming, op ons gevoel of op ons gedrag. Door veranderingen in onze omgeving, ontstaan er veranderingen in onze hersenen: er worden andere verbindingen gelegd waardoor nieuwe netwerken ontstaan. Hierdoor leer je nieuwe dingen waardoor de hersenen weer veranderen en weer nieuwe netwerken aangaan. En daar leer je weer van. Zo ben je voortdurend in wording.'

Wijsheid ontwikkelen

Bij het veranderen speelt de prefrontale hersenschors een grote rol. Dit gedeelte van de hersenen stelt in staat om flexibel te zijn, te kunnen plannen, verantwoordelijkheid te kunnen nemen, standvastig te kunnen zijn. Het helpt ons bij veranderen. De prefrontale hersenschors ontwikkelt zich volgens Sitskoorn vooral in de puberteit.

Sitskoorn: 'Succesvolle mensen hebben een goed ontwikkelde prefrontale hersenschors. Zij hebben in de puberteit geleerd om gedisciplineerd te zijn door bijvoorbeeld hun kamer op te ruimen als hen dat werd gevraagd. Die discipline komt hen later van pas.'

Maar ook mensen met een minder goed ontwikkelde prefrontale hersenschors kunnen zichzelf 'goed gedrag' aan-

dat gedrag te herhalen bij soortgelijke situaties. Die netwerken kun je veranderen door goed gedrag daarvoor in de plaats te stellen. Als je goed gedrag steeds in gelijksoortige situaties herhaalt, dan wordt dat een nieuw netwerk in de hersenen.'

Een kwaliteitsmanager die bepaald gedrag wil aanpakken, zal zich eerst moeten afvragen: welk gedrag wil ik veranderen? Vervolgens moet hij of zij zich afvragen welk gedrag daarvoor

Bewust beïnvloeden

Sitskoorn onderscheidt twee manieren van beïnvloeden. Je kunt jezelf of anderen beïnvloeden door gebruik te maken van de netwerken die in de loop der tijd in de hersenen zijn gevormd. Deze netwerken leiden tot wetmatigheden in het gedrag. Als je weet welke netwerken er in de hersenen zijn gevormd en dus weet welke wetmatigheden in het gedrag zitten, dan kun je voorspellen hoe iemand reageert op een bepaalde situatie. Je kunt jezelf of anderen ook beïnvloeden door bewust netwerken in de hersenen te vormen. Dit doe je bijvoorbeeld door bewust gewenst gedrag te vertonen en steeds maar weer te herhalen. Hierdoor schep je nieuwe wetmatigheden en dus nieuw gedrag.

Hoe kun je snel iemand beïnvloeden? Warm kopje koffie

Stel je wilt snel iets gedaan krijgen van iemand. Hoe ga je dan te werk? Heel eenvoudig door diegene een kopje warme koffie, waar hij om had gevraagd, in de hand te drukken. Dit geeft een fijn – letterlijk warm – gevoel, en tegelijkertijd vindt degene aan wie je het kopje koffie geeft jou een geweldig aardig mens. Dan is het tijd om je verzoek te doen. Het valt zeker in goede aarde.

Verklaring: het warme kopje koffie (fysieke prikkel) wordt in de hersenen verwerkt door de insula. Deze verwerkt ook sociale warmte – iemand aardig vinden – en daarom worden deze twee aan elkaar gekoppeld.

in de plaats moet komen. Sitskoorn: ‘Je moet je niet alleen richten op iets afleren, maar vooral op iets aanleren. Soms is het handig om hierbij een coach of trainer in te schakelen.’

Het klinkt kinderlijk eenvoudig, maar dat is het volgens Sitskoorn beslist niet. Het vereist in ieder geval een zekere mate van zelfreflectie. Ook moet er een positieve incentive zijn om te willen veranderen. Sitskoorn: ‘De hersenen zijn een belangrijk orgaan. Zo’n 20% van onze energie gaat op aan de werking van de hersenen. Daarom doen wij het liefst alles op de automatische piloot. Maar als je wilt veranderen, kun je dat niet op de automatische piloot doen. Dan moet de noodzaak groot zijn en moet er iets van genot aan gekoppeld zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je promotie maakt, dat levert meer en andersoortig werk op, maar ook status. Daarvoor wil je dan wel veranderen.’

Daarnaast ziet de neuropsychologe nog een ander probleem. ‘Wij moeten altijd zo veel van onszelf. We moeten de perfecte huisvader, de beste werknemer, een goede vriend, sportief en ook nog eens cultureel onderlegd zijn. Dat kost erg veel energie.’

Hoe kun je snel iemand beïnvloeden? Vergelijkingsvraag

Stel je wilt dat iemand iets voor je doet. Dat kan door hem eerst een zogenoemde vergelijkingsvraag te stellen en dan de vraag die je werkelijk wil stellen.

Bijvoorbeeld eerst vraag je aan iemand: ‘Wie vind jij leuker, George Clooney of Brat Pitt? Daarna stel je direct een gesloten vraag: ‘Wil je maandag- of dinsdagavond vergaderen?’. De persoon aan wie je de vragen stelt, zal geneigd zijn om op de gesloten vraag een concreet antwoord te geven.

Verklaring: door de eerste vraag zijn de hersenen in een zogenoemde keuzestand gezet. Je kiest of het één of het ander. Dit werkt overigens erg goed bij kinderen.

Volgens Sitskoorn zijn veel mensen overbelast, waardoor de frontale hersenkwab niet goed werkt en waardoor veranderen lastig wordt. ‘Voor veranderen zijn ‘hogere’ competenties nodig: je moet bijvoorbeeld kunnen plannen, standvastig zijn en kunnen leren van feedback. Die competenties werken niet optimaal bij een overbelast iemand.’

Anderen veranderen

Jezelf veranderen, is een kwestie van de lange adem. Maar hoe zit het met het (helpen) veranderen van anderen? Dat is immers de kern van het werk van kwaliteitsmanagers: het beïnvloeden van anderen zodat ze gewenst gedrag gaan vertonen?

Volgens het model van David Rock, legt Sitskoorn uit, kun je alleen mensen positief beïnvloeden en dus veranderen als je rekening houdt met vijf sociale domeinen: erbij horen, status, zekerheid, autonomie en eerlijke behandeling. Als (een deel van) de vijf domeinen positief worden ingevuld voor bijvoorbeeld de medewerkers in een bedrijf, dan wordt het genotsnetwerk geprikkeld. Als dat netwerk wordt geprikkeld, zijn mensen geneigd om het gedrag dat ermee wordt geassocieerd te herhalen. Wordt echter niet voldaan aan een juiste invulling van de domeinen, dan wordt het pijnnetwerk gestimuleerd en trappen mensen op de rem.

Sitskoorn: ‘Heel belangrijk is dat je informatie met medewerkers deelt, dan krijgen ze het gevoel dat ze erbij horen en het verleent hun status. Hierdoor worden ze gestimuleerd om gewenst gedrag te vertonen. Dat werkt veel beter dan salarisverhoging! Ook hun gevoel van veiligheid wordt erdoor vergroot.’

Zekerheid bieden

Volgens Sitskoorn is het cruciaal om mensen zekerheid te bieden. ‘Onzekerheid is funest. Daarom zou ik adviseren om mensen altijd bij de besluitvorming te betrekken of snel te informeren en niet lang in onzekerheid te laten. Onzekerheid slurpt al onze energie op. Als je je voortdurend moet afvragen wat er met je gaat gebeuren, bijvoorbeeld in het kader van een reorganisatie, dan gaat dat ten koste van vaardigheden als complex denken, plannen en creativiteit. Het betrekken van mensen bij besluitvorming verhoogt overigens ook hun gevoel van autonomie.’

Volgens de neuropsychologe spreekt het voor zich dat je eerlijk moet zijn: ‘Mensen zul je niet kunnen veranderen als ze het gevoel hebben dat ze oneerlijk worden behandeld. Dus als je zegt dat je je medewerkers waardeert, maar als kerstgeschenk krijgen ze een klein kerstpakket, terwijl managers grotere pakketten krijgen, dan kun je ze niet veranderen. Dan gaan juist de hakken in het zand.’

Mensen zijn verschillend. De ene persoon vindt veiligheid en zekerheid belangrijk; de ander juist autonomie en/of status. Daar zal een kwaliteitsmanager die het gedrag van medewerkers wil beïnvloeden rekening mee moeten houden. Bij de groep horen en eerlijk behandeld willen worden, ziet Sitskoorn als twee domeinen die voor iedereen van belang zijn. Daar moet een kwaliteitsmanager altijd op sturen.

Dilemma's

In hun werk lopen kwaliteitsmanagers vaak tegen dezelfde dilemma's aan. Eén van die dilemma's is het verschil tussen denken en doen. Dit wil zeggen dat mensen vaak wel iets willen doen, maar blijven hangen in het denken erover. Als het gaat om het aanzetten van anderen tot bepaald gedrag, dan is het volgens Sitskoorn belangrijk dat de kwaliteitsmanager het goede voorbeeld geeft. 'Het goede voorbeeld geven, is de snelste manier om mensen het goede te laten

Naast gerichte aandacht is wilskracht heel belangrijk voor het realiseren van doelen. En dat is iets dat vooral door de prefrontale hersenschors wordt bepaald. Sitskoorn: 'Om succesvol te zijn moet de prefrontale hersenschors goed ontwikkeld zijn. Dat is bij heel veel mensen niet het geval en daarom doen ze niet wat ze zeggen, hebben ze moeite met plannen of projectmatig werken. Essentieel is dus dat die prefrontale hersenschors wordt ontwikkeld. Dit gedeelte van de hersenen kun je al ontwikkelen door van een kleine activiteit niet alleen je voor te nemen die te gaan doen, maar ook uit te voeren. Je gaat bijvoorbeeld één keer in de week naar de sportschool. Dat heeft dan direct gevolgen voor de ontwikkeling van de prefrontale hersenschors en dus ook voor andere gebieden in je leven.'

Een ander dilemma dat vaak wordt gevoeld door kwaliteitsmanagers is dat het doel van de organisatie botst met de systemen. Terwijl (kwaliteits)systemen er zouden moeten zijn om goed gedrag van mensen te ondersteunen, werkt het

Veranderen gaat niet op de automatische piloot. Er moet een genotsprikkel tegenover staan.

doen. Onze spiegelneuronen treden dan in werking. Wij zijn geneigd om andermans gedrag na te doen in de hersenen. Als ik van mijn thee drink, dan worden in jouw hersenen netwerken actief alsof jijzelf van die thee drinkt en dat zet jou vervolgens aan tot hetzelfde gedrag'.

Het is ook belangrijk om aandacht te geven aan datgene wat je wilt doen. 'Vaak is dat niet het geval. Je wilt iets aanpakken, maar je bent nog boos over een opmerking van iemand. Als je dan in die boosheid blijft hangen, is er geen aandacht voor wat je werkelijk wilt doen. Dat kun je oplossen door tegen jezelf te zeggen: 'Ik ben boos en ik richt nu mijn aandacht op het uitvoeren van deze taak'.'



Margriet Sitskoorn schreef meerdere populaire boeken over de relatie tussen de hersenen en gedrag. In haar laatste boek 'Ik wil iets van jou. Jij wilt iets van mij' laat Sitskoorn zien hoe je wetenschappelijk bewezen technieken mbt de werking van de hersenen kunt toepassen in de dagelijkse praktijk. Het boek maakt op verrassend eenvoudige manier duidelijk hoe je kunt bereiken wat je wilt en hoe je anderen kunt beïnvloeden.

vaak fout gedrag in de hand. Sitskoorn is duidelijk: 'Het komt erop neer dat niet de juiste keuzes zijn gemaakt. Er moeten prioriteiten worden gesteld. Is de bedoeling van de organisatie belangrijk of juist de systemen? *You can't have your cake and eat it too.*'

Maar hoe zit het dan met vertrouwen? 'Vaak worden systemen ingevoerd door een gebrek aan vertrouwen in de medewerkers. Maar dat is meestal niet nodig. Hersenen zijn in principe ingesteld om het juiste te doen en dat betekent ook: elkaar vertrouwen. Als mensen in een organisatie werken waar ze eerlijk behandeld worden, waar ze betrokken worden bij de besluitvoering, waar informatie gedeeld wordt en ze zich veilig voelen, dan doen ze het juiste. Daar ben ik van overtuigd.'

Margriet Sitskoorn, hoogleraar klinische neuropsychologie, universiteit van Tilburg, is een van de key-note sprekers van het 18^e Nationaal Kwaliteitscongres dat op 22 mei 2014 plaatsvindt. De titel van haar voordracht is: 'Kwaliteit & Jij: haal 't beste uit je hersenen, haal 't beste uit jezelf'. Voor meer informatie kijk op pag 16 & 17, of op www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres.

Auteur

Mariët Ebbinghe is freelance journalist.