



RIA VAN DINTEREN

‘Zie feedback als kans om je brein te laten groeien’

Breinboeken verschijnen aan de lopende band. Met als belangrijkste inzet de vraag in hoeverre ons brein maakbaar is. Ria van Dinteren gaat ervan uit dat de inhoud van onze hersenpan wel degelijk maakbaar is. In *Brein in training* beschrijft ze hoe opleiders en trainers breinkennis kunnen toepassen.

TEKST PAUL GROOTHENGEL // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

We weten steeds meer over de werking van het brein. Maar hoe kun je al die breinkennis toepassen op de werkvloer? Met die vraag stelde trainer en onderwijskundige Ria van Dinteren twee jaar geleden, samen met Nina Lazeron, het boek *Brein@work* samen, dat in 2011 werd genomineerd voor Managementboek van het Jaar. Van Dinteren kreeg veel vragen over dat boek, maar die gingen vrijwel uitsluitend over twee pagina's aan het eind, waar de schrijvers een aantal praktische breintips geven. Kon Van Dinteren niet nog wat meer van die tips geven, met name gericht op trainers en opleiders? Die vragen waren de aanleiding voor haar nieuwe boek *Brein in training*, vertelt Van Dinteren: 'Hiermee wil ik opleiders en trainers laten zien hoe ze door breinleren hun trainingstrajecten beter, effectie-

Ria van Dinteren: 'Als je denkt dat je het brein niets kunt leren, kun je net zo goed direct stoppen met trainen en opleiden.'



ver en efficiënter kunnen maken. En hoe managers en medewerkers toepassingen van breinkennis kunnen gebruiken in hun activiteiten op de werkvloer.'

MAAKBARE BREINEN

In de recente stortvloed van breinboeken kunnen we twee hoofdstromen onderscheiden. Aan de ene kant vinden we auteurs als neurobioloog Dick Swaab met *Wij zijn ons brein* en hersenonderzoeker Victor Lamme met *De vrije wil bestaat niet*. Zij benadrukken dat ons brein een door de genetica bepaald, vaststaand gegeven is waar we weinig aan kunnen veranderen.

Aan de andere kant is er een grote groep auteurs, waaronder de Amerikaanse psychologe Carol Dweck en neuropsycholoog Margriet Sitskoorn, die uitgaan van de maakbaarheid van het brein. Van Dinteren behoort tot die laatste school. Die opvatting heeft ook praktische voordelen, houdt ze haar lezers voor, want als trainer en coach is het niet bepaald verstandig om iets anders te vinden, want dat leidt tot zelfverkozen broodroof. 'Als je denkt dat je het brein niets kunt leren, kun je net zo goed direct stoppen met trainen en opleiden, want dat heeft dan toch geen zin. Als trainer is het je rol om mensen te stimuleren in hun ontwikkeling. En als je dat goed aanpakt, lukt dat uitstekend, zeg ik na 25 jaar ervaring met coaching.' Crisis of niet, er wordt in Nederland nog heel wat afgetraind, geworkshopt en gecoacht. Heeft dat allemaal zin? En hoe blijvend zijn de effecten? Gevraagd naar de slaagkans van trainingen, komt Van Dinteren met een ontluisterend percentage: 'Liefst tachtig procent van alle trainingen is niet effectief en had dus net zo goed niet gegeven hoeven te worden. Dat constateerden Brinkerhoff en Apking in hun bestseller *High Impact Learning*. Volgens hen is een training niet voldoende om op de werkvloer resultaat te bereiken. Het gaat ook, en vooral, om activiteiten voor en na de training. Managers sturen hun mensen naar een training, maar nemen niet de tijd om vooraf goed met een opleider door te spreken wat ze willen en hoe je de resultaten van de training kunt borgen, bijvoorbeeld door herhaling en trainen op de werkplek. Zonde, want door die onachtzaamheid verliest een training flink aan effectiviteit.'

LEREN VANUIT VEILIGHEID

Van Dinteren heeft haar boek opgebouwd rond vijf 'breinprincipes'. Het eerste is het principe van veiligheid: 'Je moet zorgen dat iemand die een training volgt, zich volstrekt veilig voelt. Anders leert hij niets. Onze hersenen zijn nog steeds primair ingesteld op overleven. In een leersituatie betekent dat dat je als trainer eerst de deelnemers aan je training volledig op hun gemak moet stellen. Pas als dat gelukt is, staan ze open voor nieuwe ervaringen en voor leren.' Wat kun je praktisch met

'Het gaat ook, en vooral, om activiteiten voor en na de training.'

die wetenschap? Van Dinteren: 'Regel een prettige ruimte, niet de kantine waar eerder een banenreductie werd aangekondigd en waar mensen dus een nare herinnering aan hebben. Zorg dat je ruim op tijd bent, dat de deelnemers al van tevoren weten waar ze aan toe zijn, en trek voldoende tijd uit om eerst kennis met elkaar te maken. Wees duidelijk in de regels en het dagprogramma van de training. Koppel waar mogelijk collega's aan elkaar bij een training, dat verhoogt hun gevoel van veiligheid. Stuk voor stuk eenvoudige acties om ervoor te zorgen dat mensen zich veilig voelen, waardoor ze niet snel automatisch vervallen in vlucht- of vechtedrag, en niet meer openstaan voor leren.'

GEBRUIK DE ZINTUIGEN

Een ander breinprincipe gaat over verbinding. 'Doel is dat je als deelnemer de informatie uit een training opslaat in het langetermijngeheugen. Dat doe je bijvoorbeeld door met andere mensen te praten en hardop uit te spreken wat je hoort, dan slijp je de informatie als het ware in.' Hoe meer zintuigen je bij dat leren gebruikt, hoe beter, vervolgt Van Dinteren. Dus niet passief luisteren of een boek lezen, maar bijvoorbeeld zingen en bewegen. 'In Thailand krijgen verpleegkundigen les in hoe het hart werkt. Zij leren dat niet uit een boekje, maar zingen in karaoke over alle functies van het hart. Doordat ze zingen, onthouden ze de stof veel beter.' Dat levert tamelijk hilarische beelden op, zien we op YouTube (zoek op 'verpleegkundigen zingen karaoke'). Hoe meer zintuigen we aanspreken bij het leren, des te meer neurale verbindingen ons brein aanmaakt, waardoor we herinneringen makkelijker kunnen terughalen, >>

BOEKEN IN DIT ARTIKEL

De vrije wil bestaat niet
Victor Lamme

Brein@work
Ria van Dinteren &
Nina Lazon

Wij zijn ons brein
Dick Swaab

High Impact Learning
Robert Brinkerhoff &
Anne Apking

Het geheugenpaleis
Joshua Foer

Handboek supervisie voor coaches en adviseurs
Erik de Haan

Het seniorenbrein
André Aleman



CV

Ria van Dinteren heeft onderwijskunde gestudeerd en een bedrijfskundige achtergrond. Ze heeft een eigen bureau: Breinwerk voor organisatieadvies, coaching en training. Het is haar passie om mensen en organisaties te laten inzien dat leren leuk kan zijn, dat verstand en gevoel samen moeten komen willen onze hersenen echt leren. Creatief, pragmatisch en effectief zijn daarbij sleutelbepalende factoren.

Ria van Dinteren: 'De mindset van leidinggevendenden is essentieel, want die bepaalt de mindset van hun medewerkers.'

zegt Van Dinteren. In haar trainingen vertelt ze geregeld over de functies van de amygdala (schakelbord tussen informatie en onze emoties) en de hippocampus (nodig om informatie te onthouden) in ons brein. Moeilijke termen, die respectievelijk de vorm hebben van een amandel en een zeepaardje. 'Terwijl ik daar dan over vertel, deel ik chocolaatjes uit, in de vorm van een amandel en een zeepaardje. Door te proeven, te luisteren en te kijken, zorg je dan voor drie verbindingen om één begrip te onthouden. Dat werkt erg goed.' Het doet denken aan de visualisatietechnieken die Joshua Foer beschreef in zijn bestseller *Het Geheugenpaleis*.

HOOP ALS SUCCESFACTOR

Een van de kernpunten in het betoog van Van Dinteren is het niet te onderschatten belang van ontwikkelingsgerichte feedback. Coaches moeten vooral niet hun ploeterende cursisten afkraken of streng toespreken, maar in alles het positieve benadrukken. Daarover schrijft ze: 'Vertel wat goed gaat, wat beter kan en geef één tip.' Ze noemt in dit verband het Pygmalion-effect: als je als manager gelooft in je mensen, heeft dat een positief effect op hun resultaten. Dat geldt net zo goed voor ouders en hun kinderen, leraren en hun leerlingen, et cetera. Ze refereert aan Erik de Haans *Handboek Supervisie voor coaches en adviseurs*: 'De Haan stelt dat hoop geven een succesfactor is bij psychotherapie en coaching. Hij noemt zelfs een percentage, hoop zou voor vijftien procent het succes van een interventie bepalen. Als trainer bepaal je dus mede in hoeverre een deelnemer aan een cursus of training daadwerkelijk leert.' Wat ook hoop geeft, is het feit dat onze hersenen zich - ook op oudere leeftijd! - blijven ontwikkelen, dat hun 'plasticiteit' (het vermogen om verbindingen te leggen tussen hersencellen, wat onze hersencapaciteit bepaalt) gewaarborgd is. Neuropsycholoog André Aleman beschrijft in zijn pas verschenen boek *Het seniorenbrein* dat ook oudere breinen nog steeds nieuwe cellen aanmaken, maar dat die aanmaak in de loop der jaren langzaam afneemt tot tachtig procent. Omdat ook in de hersenen van ouderen nog steeds nieuwe verbindingen worden aangemaakt, blijven ze in staat om nieuwe dingen op te nemen. Van Dinteren: 'Dat gegeven, dat ik onderschrijf, is essentieel voor de twee mindsets, ofwel denkvoorkeuren, die zowel mensen als organisaties kunnen hebben. Aan

'De invloed van de omgeving is behoorlijk bepalend voor onze mindset.'

de ene kant heb je mensen met een *fixed mindset*, die ervan uitgaan dat hun basiseigenschappen vastliggen; ze zijn altijd maar bezig te bewijzen hoe slim ze zijn, daarom durven ze geen fouten te maken. Die groep is lastig te trainen. Aan de andere kant heb je mensen met een *growth mindset*, die geloven dat ze talenten kunnen ontwikkelen en problemen kunnen oplossen. Zij begrijpen dat hun brein plastisch is, en geloven in de kracht van oefenen. Ze durven fouten te maken, en daar leren ze van.'

Daarnaast is ook de invloed van de omgeving behoorlijk bepalend voor onze mindset, vervolgt Van Dinteren: 'De mindset van leidinggevendenden is essentieel, want die bepaalt in veel gevallen de mindset van hun medewerkers. Voorbeeldgedrag van de leider is dus ontzettend belangrijk. Heeft de leider een *fixed mindset*, dan zijn de processen in de organisatie niet ingericht op leren. Als trainer heb je dus meer te doen dan alleen de groep begeleiden, je moet ook aandacht besteden aan hun leidinggevende. Geef hem of haar waar mogelijk een actieve rol in de training.' En dan blijken denkvoorkeuren wel degelijk maakbaar, is de ervaring van Van Dinteren: 'Er zijn technieken om in een groep van een *fixed* naar een *growth mindset* te komen. Vertel mensen dat het brein een spier is die je wel degelijk kunt trainen. Laat ze visualiseren hoe hun brein groeit als ze met een nieuwe taak oefenen. Geef ontwikkelingsgerichte, positieve feedback. En zie die feedback als een kans om je brein te laten groeien, met als adagium: fouten maken moet.' 📖



BREIN IN TRAINING
Ria van Dinteren
Gebonden, 128 blz.,
1e druk, 2012, Thema
9789058717511
€ 29,95

