

Crisis? Let op je brein!

We zijn net gekomen van een eerste coronagolf, zetten ons schrap voor een economische crisis en ineens is er dan weer een tweede golf. Dat doet wat met een mensenbrein! Om uit een crisis te komen is het nodig dat ons brein creatieve oplossingen kan bedenken: een vaccin, een nieuw product of bedrijf... Juist daar is ons brein tijdens een crisis totaal niet op ingericht. In dit artikel beschrijf ik wat er gebeurt met een brein in crisis en hoe dat gevolgen heeft voor het richten van onze aandacht en creativiteit. Plus: enkele tips hoe hier mee om te gaan.

Door Ria van Dinteren

Ons brein is evolutionair tot stand gekomen en bestaat uit drie delen die met elkaar samenwerken. Natuurlijk is dit een enorme simplificatie van dat onmetelijke brein, maar het helpt om te begrijpen waarom een mens doet wat hij doet in crisistijd.

Ons oudste brein wordt ook wel het reptielenbrein genoemd. Het is verbonden met ons centrale zenuwstelsel. De tweede laag regelt onze emoties. De derde laag – de neocortex – is ons menselijk brein waarmee

we zelfs kunnen nadenken over ons denken. We kunnen daarmee reflecteren, creatieve oplossingen bedenken, onze aandacht richten en leren.

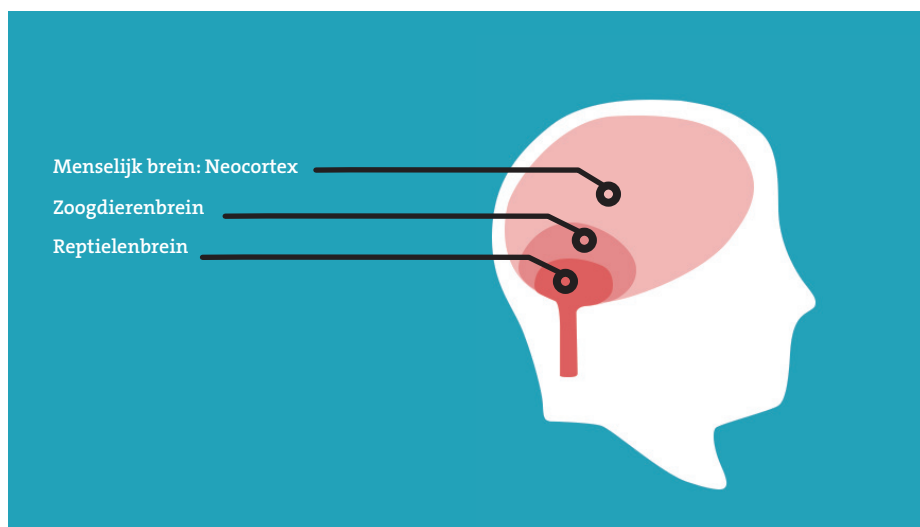
Deze drie gebieden werken met elkaar samen en meestal gaat dat goed, totdat er een levensbedreigende situatie of crisis ontstaat. Zelfs een eenvoudige verandering leidt dan tot een disbalans in de samenwerking tussen de drie breindelen. Gelukkig zijn

we niet allemaal hetzelfde en zijn er ook mensen die genieten van een goede crisis en juist dan kunnen focussen. Maar voor degene bij wie dat niet zo is: lees vooral verder en zie wat er gebeurt in je brein tijdens een crisis.

Je brein in crisis

Het oudste deel van je brein, het zoogdieren- en reptielenbrein, neemt ten tijde van een bedreiging de regie totaal over. Omdat dit veelal veroorzaakt wordt door een emotie, gelokaliseerd in de amygdala (een kern in het centrum van het brein: de amandelkern), spreken we ook wel van een 'amygdala hijack'. Het verstand (de neocortex) sluit zich af en je lichaam maakt zich klaar om te vluchten, te vechten of te bevriezen. Daarnaast is er nog een vierde reactie die we kunnen zien en dat is dat we bij elkaar kruipen en andere mensen gaan opzoeken.

Eigenlijk is die reactie van de amygdala de meest belangrijke en zichtbare reactie op een crisis. En de aandacht, zul je denken? Die verdwijnt. Door deze kaping ontstaat er een lichamelijke reactie: bloed stroomt naar de spieren zodat je weg kunt komen en er



De drie lagen van ons brein. (Bron: MacLean)



is geen contact met meer met de neocortex waarmee je je aandacht kunt richten. Van daar een run op zaken die je kunnen helpen om te overleven. In Nederland waren dat wc-papier en pastasaus, in de VS ontstond een run op wapens. Volledig irrationeel dus...

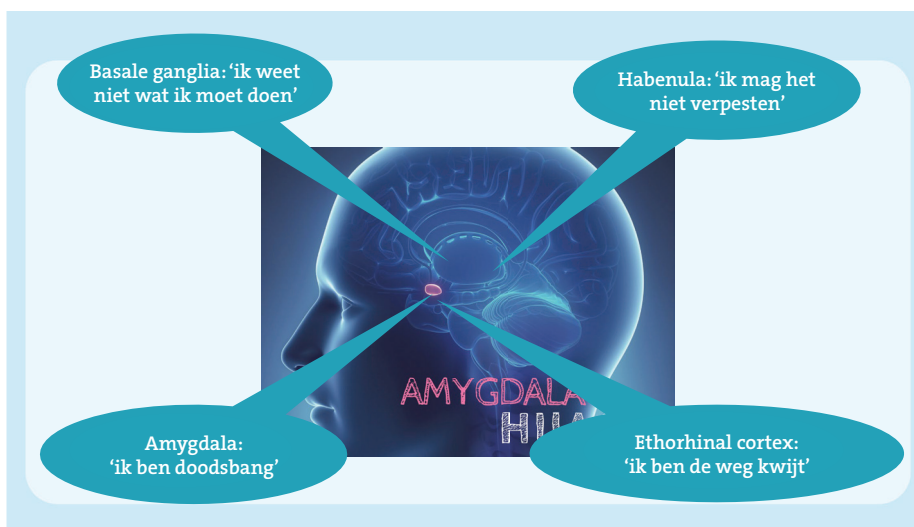
Om aandacht te richten is veiligheid heel belangrijk. Immers, als je je druk maakt om te overleven is het vooral je reptielenbrein dat in

actie komt. Veiligheid is nodig in je organisatie, in je thuisomgeving en in je leeromgeving. Een veilige omgeving is nodig om nieuwe dingen uit te kunnen proberen. Angst om te falen zorgt er voor dat we precies het tegenovergestelde doen: we sluiten af, kunnen niet meer focussen en leren niet meer.

Crisis en veranderingen

Naast de amygdala zijn er nog drie andere gebieden in het oudste deel van onze her-

senen die moeite hebben met crisis en veranderingen. Dat zijn de entorinale cortex, de habenula en de basale ganglia. De entorinale cortex fungeert als een interne GPS en zorgt er voor dat we onze weg weten te vinden – zowel naar het koffiezetapparaat als naar ons kantoor. De GPS is terug te vinden in de vorm van mentale kaarten in ons brein. Het duurt even voordat we nieuwe kaarten aanmaken als de situatie verandert. Dat betekent dat we bij een verandering letterlijk de weg kwijt kunnen zijn. Ook in ons brein en dus is er minder aandacht voor leren.



Naast de amygdala zijn er nog drie andere gebieden in het oudste deel van onze hersenen die moeite hebben met crisis en veranderingen. (Bron: MacLean)

De habenula is de foutmodule in ons brein. Die waarschuwt ons als we wat nieuws doen, omdat nieuwe dingen fout kunnen gaan. En zoals dat werkt met de oudste delen van ons brein: het zijn de nieuwe zaken waarvoor we op moeten passen, omdat die ons kunnen bedreigen. De habenula gaat flink aan het werk met het afgeven van chemische stoffen om ons te waarschuwen bij een verandering of crisis.

Tot slot de basale ganglia. Dit gebied in ons oudere brein zorgt voor het consolideren van gewoontes. Ons brein verbruikt erg veel energie en dan is de automatische piloot

de energiezuinige stand van ons brein. Gewoontes kunnen immers prima op de automatische piloot afgehandeld worden. Bij crisis en verandering werkt de automatische piloot echter minder goed. Net als bij de entorinale cortex hebben gewoontes tijd nodig om te ontwikkelen: zo'n dertig dagen ongeveer. Als jouw wereld op zijn kop staat heb je dus ook nog meer tijd nodig om nieuwe gewoontes te ontwikkelen.

Aandacht in tijden van crisis

Doordat het oudste deel van ons brein volop werd geraakt in tijden van crisis en verandering – soms een van de gebieden maar in extreme situaties zelfs alle vier tegelijkertijd – is er weinig ruimte voor echte aandacht geweest. We moesten online gaan werken (allemaal nieuw en bedreigend), we raakten onze dagelijkse routine en loopjes kwijt en konden zelfs niet voor raad en daad bij andere mensen terecht, omdat we ons voornamelijk in een beperkte omgeving moesten ophouden. Al met al geen goed nieuws voor het richten van onze aandacht.

Onze aandacht gaat bij crisis naar de korte-termijn-overleefstand; in het hier en nu bedenken we praktische oplossingen. Er is weinig aandacht voor de toekomst en de lange termijn.

Er worden dus ook geen lessen geleerd en consequenties getrokken uit deze heftige periode. Een hele logische reactie en te verklaren door de werking van ons brein. Maar niet handig, want dit is nu juist het moment om ook na te gaan denken over de toekomst, zodat we de goede zaken die er bij een verandering horen kunnen implementeren. Want anders schieten we nadat de ergste crisis is bezworen weer terug in ons 'normale' gedrag. We zeggen weer 'ja' tegen het festival en de verre reis en veranderen niet duurzaam.

Wat helpt ons brein wel?

In de kern kunnen we ons niet echt wapenen tegen crisissen en veranderingen, want die komen toch vaak onverwacht. Maar hoe komt het dat sommige mensen er beter tegen bestand zijn dan anderen? Dat heeft alles te maken met aandacht voor het ontwikkelen van een flexibel brein. Een brein dat beter opgewassen is tegen opspelende amygdala's en vastgeroeste gewoontes. Je kunt namelijk wel wat doen. Dit zijn de tips op een rijtje:

1. Zorg voor een gezond lichaam, sport, beweeg en eet gezond (bij voorkeur langzame koolhydraten) en wees spaarzaam met alcohol. Blijven leren is de beste breintraining. Dan blijft je brein in topconditie.
2. Verander regelmatig van werk, werkwijze,

gezichtspunt of rol. Dat zorgt er voor dat je steeds nieuwe GPS-mappen krijgt en ook nieuwe gewoontes aanleert, waardoor je beter weet wat bij je past.

3. Ken je eigen kwaliteiten en probeer zo af en toe wat nieuws. Omarm je probeersels en haak niet af als het een keertje niet lukt. Hoe meer je leert dat mislukken niet erg is, hoe minder je habenula bij iets nieuws in opstand gaat komen.
4. Werk aan een groei mindset. Geloof dat proberen goed voor je is en je kwaliteiten kunt blijven ontwikkelen door doorzetten en oefenen. Je wordt niet als deskundige geboren, je moet er wat voor doen.
5. Zorg voor een veilige leeromgeving met een manager die in je gelooft of als je manager bent: creëer die veilige omgeving en geef rugdekking als mensen nieuwe dingen proberen.
6. Zoom regelmatig uit en ontwikkel een plan voor de lange termijn.

Als deze tips zorgen er voor dat de oudere delen van het brein meer opgewassen raken tegen crisissen en veranderingen. Met als gevolg dat we ons beter kunnen focussen en dat we meer aandacht hebben voor de lange-termijn-ontwikkeling van mens en organisatie. **Q**

Over de auteur

Ria van Dinteren is auteur, spreker, organisatieadviseur en docent in diverse leiderschapsprogramma's en masters. Haar vakgebied is de toepassing van neurowetenschappelijke kennis om beter te leren, beter leiding te geven en om processen te ontwerpen die beter passen bij de werking van het brein. Ze is hoofdredacteur van TVOO, maakt deel uit van de brainladies en heeft in 2017 de oeuvre award ontvangen voor haar bijdrage aan het vak leren en ontwikkelen door de beroepsvereniging Develhub.

Voor Schouten & Nelissen University of Applied Sciences is Ria werkzaam als docent in de mastermodule 'Leren en innoveren' en de mastermodule 'Het brein in de organisatie'. Ook verzorgt zij de masterclassreeks 'Brein en gedrag in organisaties'.

