

Opinie

Breinkleerprincipes en Appreciative Inquiry

Twee kennisvelden die HRD veel te bieden hebben

ARTIKEL

Heike Aiello



Veranderingsprocessen ontwerpen die door de betrokkenen omarmd worden. Leerinterventies creëren waar de energie van af spat. Mensen tot duurzame ontwikkelingsprocessen inspireren. Dat zijn de professionele doelen en dromen van de HRD-specialist. We ontwikkelen nieuwe methoden die klanten en organisaties helpen te doen waar zij goed in zijn. Hiervoor boren we steeds nieuwe kennisvelden aan. Een recent voorbeeld van zo'n kennisveld is het breinleren. Sinds een paar jaar werken steeds meer professionals in Nederland met de inzichten die de neurowetenschappen ons vak bieden.

Een ander kennisveld dat in de afgelopen jaren veel aan bekendheid gewonnen heeft, is Appreciative Inquiry, afgekort AI (in het Nederlands 'waarderend onderzoeken'). Net zoals over het brein is in de laatste jaren ook over AI een groeiend aantal publicaties in Nederland verschenen. AI is een zienswijze/methode uit dezelfde gedachtestroom als de positieve psychologie, oplossingsgericht werken en ontwikkelen vanuit sterke punten (strengths-based development). Zij biedt een ander perspectief in het denken over leren en veranderen: in plaats van het onderzoeken van problemen zoek men door de bril van AI de 'werkende ingrediënten'. Er worden talenten en sterke punten in kaart gebracht die het uitgangspunt zijn voor de verandering. Liefst gebruik ik deze waarderende insteek voor vraagstukken rond samenwerken, organisatieontwikkeling, team- en persoonlijke ontwikkeling. In plaats van 'vanaf maandag moet alles anders', zoek je vanuit AI naar hetgeen wat - al dan niet toevallig - al werkt. Steeds weer ben ik verrast door de energie

en kracht die deze aanpak losmaakt. Boeken over breinkennis en over AI staan in mijn boekenkast kaft aan kaft. Eigenlijk zou dat in de werkpraktijk ook zo moeten zijn, omdat de inzichten van beide stromingen elkaar lijken te versterken (zie tabel 1 voor een overzicht van breinprincipes versus AI). Door het bewust inzetten van breinprincipes kun je een AI-interventie extra kracht verlenen. Zonder de twee meteen in één kaft te willen stoppen wil ik in dit artikel de breinkleerprincipes en de basisstappen van het AI-veranderproces naast elkaar leggen. Met als doel om de lezer te inspireren de verbinding tussen deze twee kennisvelden te zien. Ik beschrijf hier eerst de breinkleerprincipes en vervolgens introduceer ik AI.

De breinprincipes en leren

In Nederland was Gerjanne Dirksen, ondersteund door Cora Smit en prof. Jaap Murre, een van de pioniers die de inzichten vanuit het neurocognitief onderzoek vertaalde naar toepassingen voor leren en veranderen. Zij noemt dit 'breincentraal leren'. Zij beschrijft zes leerprincipes: creatie, focus, voortbouwen, emotie, herhaling en zintuiglijk rijk. Hoewel deze principes niet exclusief zijn, bieden zij een praktisch richtsnoer voor het ontwerpen van leer- en

veranderprocessen. Aan de hand van de principes kunt u makkelijk nagaan of het eigen ontwerp aansluit bij de werking van de hersenen.

Appreciative inquiry - 'what gives life here?'

Appreciative Inquiry biedt zowel een denkkader, als ook een praktische verandermethode: de 5-V cyclus (zie figuur 1). In plaats van het analyseren van zaken die niet goed lopen in de organisatie focust AI op de vraag welke gewenste ontwikkeling of verandering de organisatie wil doormaken. Je bent als het ware de passie en (verborgen) kleur aan het opsporen en op zoek naar 'what gives life here?'. Stel dat de veranderwens bijvoorbeeld 'samenwerken', 'klantgerichtheid' of 'minder discriminatie op het werk' is. Volgens het breinleren hebben onze hersenen een positieve focus nodig om optimaal te werken. Hier versterken de twee kennisvelden elkaar omdat volgens de inzichten uit de neurowetenschappen de hersenen het meest effectief leren als een emotioneel positieve prikkel ze daartoe uitdaagt. In AI verwoord je het centrale thema altijd in een positieve afirmatie, de bovengenoemde voorbeelden zouden dus veranderen in 'inspirerend samenwerken', een 'excellente klantervaring' en 'respectvolle relaties'. In AI wordt dit het anticipatoire principe genoemd: mensen veranderen in de richting van hun (zelf)beeld van de toekomst. Ten opzichte van een traditionele veranderaanpak is het doel als het ware 180 graden gedraaid: mensen worden aangemoedigd meer van datgene te doen waar zij succesvol in zijn en wat zij zichzelf en de organisatie ten diepste toewensen. In het breinleren correspondeert dit met het principe 'voortbouwen'. Dat wil zeggen dat onze hersenen het beste nieuwe input kunnen verankeren als deze aansluit bij kennis, gedachten of herinneringen die reeds in de hersenen opgeslagen zitten.

Als het thema en veranderdoel duidelijk



Figuur 1: de 5-V cyclus van Appreciative Inquiry.

Tabel 1: Overzicht van breinprincipes versus AI

AI principes	Breinleerprincipes
<p>Uitgaan van het positieve</p> <p>Door problemen te onderzoeken kom je meer over problemen te weten. Als je echter onderzoekt 'wat werkt', waar het talent zit en waar de energie naartoe wil, maak je de weg vrij voor echte kracht. Dit principe geeft ook aan dat mensen eerder geneigd zijn om te veranderen als zij zich gewaardeerd voelen.</p>	<p>Emotie</p> <p>Door een emotionele prikkel blijft informatie beter hangen. Voor leren betekent dit: een veilige sfeer creëren. Maar ook positieve stress en 'zin in' het leerdoel bevorderen het leren. De reden hiervoor is dopamine, dat in de hersenen aangemaakt wordt. In de praktijk betekent dit bijv. deelnemers in tweetallen koppelen (veiligheid) of juist uit te dagen zich te laten zien d.m.v. een presentatie.</p>
<p>Cocreatie</p> <p>De organisatie is een open boek waaraan iedere medewerker uitgenodigd is mee te schrijven. Meerdere interpretaties zijn mogelijk, het volgende hoofdstuk mag door de medewerkers vorm worden gegeven. AI-veranderprocessen kenmerken zich door het betrekken van veel mensen. Op een AI-summit komen soms wel honderden medewerkers en klanten bij elkaar om een nieuw toekomstbeeld voor de organisatie te ontwerpen. Zo ontstaat een veranderimpuls die mensen echt in beweging brengt.</p>	<p>Voortbouwen</p> <p>Aansluiten bij reeds bestaande vermogens, of creëren, door bijvoorbeeld voorbereidend huiswerk mee te geven. Het uitbreiden van bestaande synaptische verbindingen is sneller en effectiever voor het brein dan het aanmaken van nieuwe verbindingen.</p>
<p>Sociaal constructivisme</p> <p>De eigen organisatie is maakbaar. Organisaties veranderen in de richting waarover het meest gepraat wordt. 'We do not describe the world we see, we see the world that we describe' (Cooperrider, 2005).</p>	<p>Zintuiglijk rijk</p> <p>Door het aanspreken van meerdere zintuigen wordt informatie op meerdere plekken in het brein opgeslagen. Wellicht herinnert u niet meer elk woord van een presentatie, maar wel hoe u zich tijdens de presentatie voelde; u ruikt nog de geur van de zaal of u ziet de kleur van de stoelen. Hiervan kun je in een leersetting bewust gebruikmaken, door kleuren, beelden of beweging te gebruiken.</p>
<p>Simultaniteit</p> <p>Onderzoek en verandering gaan samen. Door samen de tijd te nemen om te onderzoeken waar de kracht ligt, zijn mensen al op een andere manier bezig dan ze gewend waren.</p>	<p>Creatie</p> <p>In plaats van consumptie. Werkvormen gebruiken die inspireren om zelf te doen. Door deelnemers eigen metaforen te laten gebruiken, inzichten creatief in vorm van toneel of poëzie weer te geven.</p>
<p>Anticipatie op de toekomst</p> <p>Mensen bewegen in de richting van hun droombeelden. Toekomstbeelden beïnvloeden het bestaande gedrag. Daarom gebruikt AI toekomstverhalen als inspiratiebron. (Cooperrider et. al., AI Handbook 2005)</p>	<p>Herhalen</p> <p>Informatie moet van het kortetermijngeheugen naar het langetermijngeheugen overgaan. Herhaling versterkt synaptische verbindingen die voor duurzame geheugenpatronen zorgen. Hiervoor is het belangrijk om het geleerde in diverse contexten aan te bieden.</p>
	<p>Focus</p> <p>Mensen leren het beste met een voor hen relevant doel voor ogen. Zo kunnen wij de aangeboden informatie optimaal verwerken en ons eigen maken. Hierbij hoort ook de emotionele waarde van het doel. (Dirksen, BCL 2005)</p>

zijn, worden in de organisatie interviews afgenomen (vertelfase) om verhalen van de best practices rond dit thema te verzamelen. De 'echte' verhalen komen op tafel. Veiligheid is een belangrijke factor, mensen die bang zijn kunnen slechter leren en veranderen. Het breinprincipe 'emotie' wordt gebruikt bij het ontwerpen van een verandering na te gaan welke setting nodig is: een uitdagende of veilige setting? Een volgende stap in het proces is een gezamenlijke droom (de verbeeldingsfase) apart per belangengroep of met zo veel mogelijk betrokkenen, ook klanten, bij elkaar. Vaak is dit de eerste keer dat de deelnemers de

mogelijkheid hebben hun droom te benoemen en met elkaar te delen. Dit maakt bij mensen creatieve energie vrij die nodig is om in beweging te komen. Vanuit hersenonderzoek weten wij dat kennis het beste beklijft als de hersenen zelf betekenis mogen creëren, in plaats van te consumeren. In de nu volgende vernieuwingsfase verbinden de betrokkenen hun dromen met de kaders van de realiteit en ontwerpen zij een strategie voor de verandering. Aansluiten op het reeds bestaande voelt voor hersenen logischer dan helemaal vanuit de toekomst te ontwerpen. Vandaar dat deze stap geen obstakel vormt, maar het

voortbouwen natuurlijk aansluit bij onze manier van denken. De hersenen hebben als het ware een 'anker' van waaruit zich het denken verder kan ontwikkelen.

Zoals in veel veranderprocessen is ook bij een AI-proces de grootste uitdaging het verwezenlijken van een doel in de werkpraktijk. Ook hierbij kunnen de breinprincipes helpen, door bijvoorbeeld bewust regelmatig op de beelden uit de verbeeldingsfase terug te komen (breinleerprincipe 'herhaling'), of in werkoverleggen bij successen stil te staan (breinleerprincipe 'emotie'). Maar ook meditatie, reflectie en

Vier vragen om kennis met AI te maken

- Beschrijf een piekervaring in uw leven, persoonlijk of professioneel.
- Wat waardeert u het meeste in uzelf? Uw werk? Uw organisatie?
- Welk kernelement brengt uw organisatie tot leven?
- Welke drie wensen, dromen, ambities heeft u voor uw organisatie?

visualiseringsoefeningen kunnen helpen om de emotionele verbinding met de anderwens terug te halen.

AI-veranderprocessen kenmerken zich door veel positieve energie, samenwerking, co-creatie en oplossingsgericht denken. Uiteraard is deze opbouw geen verplicht recept, maar slechts een richtlijn voor veranderprocessen.

Breinprincipes versus AI

In tabel 1 worden de principes van het breinleren en die van Appreciative Inquiry naast elkaar gezet. Wat valt op? Het lijkt alsof de breinprincipes en AI-principes op een natuurlijke manier bij elkaar aansluiten. Wat snel duidelijk wordt, is dat bij beide kennisvelden het positieve een bijzondere rol speelt. Het nut hiervan wordt in de laatste jaren ook in de neurowetenschappelijke literatuur steeds meer bevestigd. In haar recent in het Nederlands verschenen boek *Positivity* schrijft prof. Barbara Frederickson dat de focus op het positieve tegenover het negatieve inderdaad de doorbraak tussen blijven kwakkelen en duurzaam veranderen kan uitmaken: 'When positive emotions outnumber negative emotions by at least 3 to 1, these benefits accrue, yet below this same ratio, they don't' (Frederickson, 2009).

Een aanpak waarin het positieve in de ratio 3:1 overweegt zou dus een echte veranderdoorbraak teweeg kunnen brengen.

Een AI-proces bij De Noorderbrug

In het volgende stuk wil ik u aan de hand van een praktijkvoorbeeld laten zien hoe de breinprincipes praktisch in een AI-proces toegepast kunnen worden. De casus speelt bij De Noorderbrug, een organisatie in de gehandicaptenzorgsector in Groningen, met 1.100 medewerkers. Gedreven door de missie 'Kwaliteit in persoonlijke ontwikkeling' biedt de organisatie zorg aan rond 1.800 mensen. Cliënten bij De Noorderbrug zijn kinderen, jongeren en volwassenen met een (ernstige) lichamelijke handicap en/of doven en slechthorenden. De Noorderbrug is binnen de gehandicaptenzorg specialist in de ondersteuning en verzorging bij de gevolgen van hersenletsel (NAH).

De organisatie wilde naar 'meer energie en meer kleur in het werk'. Al snel was men het over de aanpak eens: de Appreciative Inquiry. Men wilde aansluiten bij wat er al in de organisatie is, maar nog niet gezien of gewaardeerd wordt. In de pilotfase, die in de volgende casus beschreven wordt, heeft eerst de P&O-afdeling van De Noorderbrug (25 medewerkers) het AI-proces ondergaan. Omdat dit proces door de betrokkenen als succesvol ervaren werd, wordt het nu in de hele organisatie uitgerold... deze keer met de betrokkenen uit de pilot in de regie! De volgende casusbeschrijving volgt de fasen van de 4D/5V-cyclus. In de conclusie kom ik terug op de verbinding tussen breinprincipes en deze casus.



Figuur 2: De 4-D cyclus (5-V cyclus in het Nederlands) visualiseert hoe een AI-proces werkt.

1. Veranderthema

In deze fase ging het om het vaststellen van de 'prikkelende vraag': waar gaat het de opdrachtgever om? Hier zaten de bestuurder, het hoofd P&O en twee betrokken leerconsulenten samen aan tafel bij de adviseur thuis. In de huiselijke omgeving buiten kantoor hadden de vier initiatiefnemers rustig de tijd om uit de waan van alledag een gesprek over hun drijfveren en wensen te voeren. Dit gebeurde onder meer door uit een stapel inspirende voorwerpen te kiezen die de eigen drijfveer uitbeelden... een engel, een bril, gekleurde draadjes etc. Dit symbool is in de loop van het proces een persoonlijk motto geworden. Iedereen kreeg de tijd zijn verhaal rond dit symbool te vertellen. Aan het einde van de bijeenkomst was de gedeelde wens duidelijk: we willen beter samenwerken met meer fun en energie.

2. Vertellen

In deze fase hebben wij onderzocht waar de kracht in de organisatie ten aanzien van de gewenste doelen lag (krachtig samenwerken, energie van het werk krijgen). Deze processtap vond twee keer plaats: één keer met een voorbereidingsgroep met twee vrijwilligers uit de P&O-afdelingen en daarna in de twee afdelingsoverleggen van respectievelijk de P&O-adviseurs en de P&O-ondersteuners. Beide groepen kregen kort uitleg over AI en kregen vervolgens dezelfde vragen voorgelegd:

- Wanneer heb je in het verleden in deze organisatie 'lekker gewerkt'?
- Wat is je kracht?
- Wat wens je jezelf en de organisatie in de toekomst toe?

'Wow, leuke vragen, maar ook lastig, daar moet ik even over nadenken,' was de reactie. Onze focus ligt vaak op de dingen die niet werken, dit vraagt echt een nieuwe blik.

3. Verbeelden

Dit stuk van het AI-proces werd door velen als een emotioneel highlight ervaren. Hier hebben de deelnemers vrijuit kunnen dromen over hun gewenste toekomst. Dat is soms best lastig! Maar door vragen te stellen die echt over het eigen werk gaan en door een open houding door de begeleider ('denk je maar los!') kwam er creativiteit tijdens deze stap vrij. De voorbereidingsgroep had een centrale metafoor bedacht: vuur. Zij hadden muziek rond het thema vuur op cd gezet. Deze

werd op de dag tussen de werkvormen door gedraaid. Ook werden aan het einde lucifers uitgedeeld: een tastbare metafoor voor hetgeen we wilden zeggen deze dag: warmte en energie, en soms mag het schuren. Anita Slagter, hoofd P&O, blikt twee maanden na de bijeenkomst terug: 'Zo nu en dan wordt er door een van de medewerkers een liedje gezongen als we het over passie of energie hebben. Dat geeft meteen een golf van herkenning. Ook refereert men nog regelmatig aan de lucifers.'

De ochtend begon met een persoonlijk symbool voor een succes, dat per persoon plenair toegelicht werd, een bewuste aansluiting op de vorige bijeenkomst. De collega's mochten doorvragen, complimenten geven. De middag sloot af met een wandelinterview in tweetallen:

- Welke drie wensen heb je voor de organisatie?
- Hoe zou een dag in je werk eruit zien waarop je alleen dingen deed die aansluiten bij je passie/ talenten?
- Stel je voor dat je ronduit trots op je organisatie bent, wat is er dan veranderd?

Door bij positieve emoties aan te sluiten en mensen op hun creativiteit aan te spreken voelden de deelnemers ruimte, zij werden gehoord en – letterlijk - gezien.

4. Vernieuwen

Na het dromen is het tijd om dit prikkelende gevoel aan de huidige uitgangssituatie te verbinden en een strategie voor de verandering te bepalen.

- Welke van de gedroomde toekomst wil men realiseren?
- Door welke 'deur' wil men naar de toekomst gaan?

Belangrijkste doel voor mij als begeleider was om nauw aan te sluiten bij de persoonlijke interesse van de betrokkenen en als het ware hierop voort te bouwen. Dit gebeurde in de vorm van het formuleren van persoonlijke leerexperimenten. De deelnemers van P&O Noorderbrug formuleerden kort waar zij persoonlijk verder mee aan de slag wilden. In een plenair rondje sprak elke medewerker hardop uit wat en met wie zij iets wilden doen. Door mensen aan elkaar te koppelen ontstaat een leernetwerk op microniveau en kreeg de wens naar samenwerking concreet vorm. Bij een groot aantal mensen lag het experiment in het verlengde van het talent dat zij in de eerste bijeenkomst formuleerden hadden, bijvoorbeeld 'de ander meer ruimte geven', 'eerder om hulp

vragen', 'meer gebruik van mijn creativiteit maken'.

Reacties van de deelnemers

'Ook nu, na afloop van de pilot, voel je de energie op de gang.'

'Ik weet het niet, klinkt wel allemaal erg positief, we moeten het nog zien, maar het was wel leuk om te doen.'

'Het was indrukwekkend hoeveel talent en kleur in onze organisatie zit.'

'Dit hebben we nog nooit zo gedaan. De tijd nemen om zo met elkaar te praten.'

5. Verwezenlijken

Deze doe-stap in het veranderproces is het moment waar de vonk óf overslaat en de droom realiteit wordt, óf uitdooft. Vaak gaat het hier in traditionele veranderprojecten mis. De waan van alle dag, de oude gewoontes voeren de boventoon. Al noemt deze stap bewust niet 'doen', maar 'destiny' - door bijvoorbeeld leerexperimenten zet men een stap in de richting van de droom.

Omdat bij AI onderzoek en verandering vrijwel gelijk lopen, ontstaat bij de deelnemers vanzelf de behoefte ook echt met de uitvoering aan de slag te gaan. De verandering is als het ware al gebeurd, maar moet zich nog manifesteren. Hierbij helpen intervisiebijeenkomsten, foto's van de inspirerende 'droom'-bijeenkomst, posters en het blijven reflecteren op successen, vervolgbijeenkomsten of - in het geval van De Noorderbrug - een beleidsdag, die op basis van deze methode vorm gegeven werd.

Conclusie

Deze casus leidt voor mij tot de conclusie dat breinprincipes het succes van een AI-interventie ondersteunen. De waarderende insteek van AI zorgt voor een klimaat dat creativiteit bevordert en mensen in een actieve houding brengt. Mijn voornaamste inzicht na dit succesvolle proces bij De Noorderbrug was dat het breinleren een AI-interventie vanwege de soortgelijke onderliggende principes inderdaad versterkt: door uit te gaan van het positieve, van de energie, door voort te bouwen op wat er reeds aanwezig is, door het stapsgewijze werken de focus erin te houden en door werkvormen zintuiglijk rijk te maken.

Door op reeds bestaande talenten aan te sluiten, lees: op reeds bestaande synapti-

sche verbindingen, ontstaat er een gevoel van: hé, dat kan ik al een beetje. Het denkmodel dat AI biedt voelt veilig voor de betrokkenen, wat weer het leren en durven uitproberen bevordert.

Hoewel AI een zeer krachtige, goed door-dachte methode is, was het bewust toepassen van de breinprincipes belangrijk voor het slagen van het proces. Als begeleider merkte ik dat ik expliciet op herhaling moest sturen. Tevens de deelnemers aanmoedigen om ook echt te durven dromen en hun presentaties zintuiglijk rijk te maken. In plaats van een mondelinge samenvatting gebeurt er veel meer in een proces als mensen zelf een poster of film creëren, een gedicht schrijven of samen een toneelstuk over hun inzichten opvoeren. Door de spanning komt dopamine vrij... en, u weet het nu al wel, dat bevordert het herinneringsvermogen aan juist die situatie.

AI maakt ook gebruik van verhalen. Verhalen geven op een natuurlijke manier ruimte voor emoties, in plaats van het puntsgewijze rapporteren van inhoud. Ook roepen verhalen beelden op. Dat is een andere manier om de hersenen te ondersteunen iets op te slaan. Zonder de bril van de breinleerprincipes was me dat bij het ontwerpen van het proces nooit zo expliciet duidelijk geworden.

In dit artikel hoop ik u geïnspireerd te hebben door twee kennisvelden met elkaar te verbinden. Met als doel om ons vak verder te ontwikkelen, waarmee we mensen en organisaties steeds beter in staat kunnen stellen om meer van datgene te doen waar zij goed in zijn. Last but not least: het werken met breinprincipes is niet alleen logisch en effectief, maar... fun. Veel plezier bij het uitproberen!

Drs. Heike Aiello MBA is organisatieadviseur en coach. Haar bedrijf Coreconnect ondersteunt leidinggevenden, teams en organisaties om talentgericht en met schwing te werken. Appreciative Inquiry en de inzichten uit de neurowetenschap zijn belangrijke inspiratiebronnen voor haar werk. www.coreconnect.nl.

Bronnen

- Cooperrider, D. et al. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook*. Crown Custom Publishing.
- Dirksen, G. (2005). *Breincentraal leren in Leren (BCL): uitgangspunten voor meer leerrendement. Leren in Organisaties* (5)11: 16-19.
- Frederickson, B. (2009). *Positivity*. Random House. <http://appreciativeinquiry.case.edu>
- Masselink, R. et al. (red.) (2008). *Waarderend organiseren*. Gelling Publishing.
- Tjepkema, S. & Verheijen, L. (red.) (2009). *Van kiem tot kracht*, Springer Uitgeverij.