

Ons brein en het vermogen tot succes

Leren, brein en ontplooiing zijn voor iedere persoon van groot belang en daarmee voor de maatschappij als geheel. Ze hebben te maken met onderwijs, opvoeding en levenslang leren. De neurowetenschap heeft de laatste twintig jaar veel wetenschappelijke inzichten voortgebracht over het functioneren van onze hersenen. We kunnen er niet meer omheen ons zakelijk en persoonlijk functioneren te leggen naast onze kennis over het brein.



‘De hersenen zijn technisch gezien het orgaan dat nodig is om je aan te passen aan een veranderende omgeving. Dus kennis over de structuur en het functioneren van de hersenen geeft informatie over ontwikkeling en gedrag van mensen. Want het brein is het orgaan dat ons denken en handelen mogelijk maakt. We weten er inmiddels zoveel van, dat deze kennis een nieuw ijkpunt kan zijn voor alles wat wij doen.’

Dit zegt Jelle Jolles, universiteitshoogleraar neuropsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en directeur van het Centrum Brein & Leren. Hij was de *keynote speaker* op de Landelijke Dag van de bdKO op 14 november.

Nieuwsgierig brein

Jelle Jolles beschrijft ons brein als een nieuwheidsmachine. ‘Het staat open voor prikkels, het filtert wat er binnenkomt en het slaat prikkels op die mogelijk relevant zijn “voor later”. Wat niet relevant is moet weg, en wat wel relevant is (of kan worden) moet juist geaccentueerd worden. Om die nieuwheidsmachine optimaal van prikkels te voorzien is nieuwsgierigheid een belangrijke eigenschap.’

‘Want zonder nieuwsgierigheid stompt het brein af en leert het af om op nieuwe dingen te reageren. Het brein is van nature nieuwsgierig. En kinderen en adolescenten zijn super-nieuwsgierig. Hun brein staat open voor alles wat er om hen heen is en gebeurt. Gewoon

omdat het nog relatief leeg is. Het brein moet nog worden ingevuld.’

‘Het brein wil graag geprikkeld worden: met zintuigelijke, sociale, emotionele en cognitieve prikkels. Die prikkels uit de omgeving zijn sterk bepalend voor de rijping van de hersenen. Ze zorgen ervoor dat zich complexe netwerken kunnen vormen en zo de vele hersendelen met elkaar worden verbonden.’

Rijping hersenen

De rijping van de hersenen loopt door tot ongeveer 25 jaar, vertelt Jolles. Daarna blijven de hersenen veranderen, dat is nodig om zich te kunnen aanpassen aan de omgeving. We spreken dan ook van een plastisch brein. Tot op hoge leeftijd blijven de hersenen zich ontwikkelen. Maar plasticiteit moet je onderhouden, zegt Jolles.

‘Zonder onderhoud kan het brein afleren open te staan voor nieuwe prikkels. Het brein slaat nieuwe ervaringen ook niet voor eeuwig op, maar doet regelmatig een update. Dat wil zeggen dat zaken die eerder opgeslagen zijn, worden beoordeeld in termen van “is dit nog relevant?”’

‘Minder belangrijke ervaringen of kennis kunnen daardoor worden aangepast of zelfs geherinterpreteerd. Dat is de basis van het vergeten. Hoe meer ervaringen en hoe beter deze zijn opgeslagen en toegankelijk zijn, hoe beter je kunt overzien wat relevant kan zijn. En hoe beter je zult zijn in het verwoorden van keuzes, leidinggeven en aansturen.’

Rembrandt

Nu we zoveel weten van en over het brein, kunnen we ook beter beoordelen waar kansen en mogelijkheden liggen. Omdat we allemaal zelf ooit kind geweest zijn en omdat kinderen de core business van onze sector zijn, is het goed even stil te zijn bij deze fase in de ontwikkeling van het brein. De neurowetenschap geeft be-

langrijke informatie over hoe kinderen leren. ‘Omdat hun brein nog relatief leeg is, zijn kinderen erg nieuwsgierig’, vertelt Jolles. ‘Als een spons zuigen kinderen alle informatie om zich heen op. Dat geeft meteen aan waarom opvoeders, ouders en coaches zo belangrijk zijn: die reiken niet alleen kennis en inzichten aan, maar inspireren ook en wijzen routes die de jongere uit zichzelf niet makkelijk zou hebben gevonden.’

‘Daarom is de huidige roep om brede vorming zo terecht. Met de wat eenzijdige nadruk op cognitieve kennis heeft onze samenleving een stap achteruit gezet. Een kind kan in een uur tientallen vragen stellen. Dat is nieuwsgierigheid. Als we die onderdrukken, neemt het plezier in leren af. Natuurlijk is het ook nodig kinderen te begrenzen, de wetenschap heeft eveneens aangetoond dat kinderen in hun ontwikkeling sturing en inspiratie nodig hebben.’

‘Neem bijvoorbeeld het bekende speelgoed Kapla. Vaak is het enige wat ermee gebeurt het bouwen en omgooien van torens. Maar je kunt tegen een kind ook zeggen: ga iets maken van Kapla, maar het mag géén toren zijn. Laat eventueel een ouder creatief kind met de blokken ernaast spelen. Zo’n voorbeeld doet wonderen. Rembrandt heeft ook vele jaren in het atelier van een leermeester doorgebracht en gebruik kunnen maken van de vaardigheden die hij daar heeft geleerd. Een kind leert het meest als zijn nieuwsgierigheid wordt aangesproken.’

Verskil maken

Veel pedagogisch medewerkers beginnen al jong te werken. We weten dat het brein zich doorontwikkelt tot het 25-ste levensjaar. Dat betekent dat veel pm’ers qua persoonlijke ontwikkeling nog niet klaar zijn. Ter illustratie gebruikt Jolles het voorbeeld van een jonge profvoetballer.

‘Een jongeman van 17/18 jaar kan een succesvolle voetballer zijn en in een profteam spelen. Hij lijkt dan heel volwassen, maar zo iemand is dus geheel niet rijp. Hij kan nog steeds een kind of jongere zijn, in een “volwassenverpakking”. Het kan zijn dat hij selectief goed is in voetballen, maar dat hij ruzie maakt met iedereen buiten en op het voetbalveld. Hij is weliswaar technisch topvaardig in de balbehandeling, maar cognitief en/of sociaal-emotioneel

vol ondernemerschap

is hij nog lang geen totaalvoetballer.'

Dat de hersenrijping langer duurt, wil niet zeggen dat je op dat moment niet capabel bent om in de samenleving te functioneren. 'Die hersenrijping tot 25 jaar biedt ook een voordeel,' verklaart Jolles, 'namelijk het voordeel dat je nog méér kunt leren. Dat je nog openstaat voor het vullen van alle hokjes van het brein. Dat je persoonlijk kunt groeien.'

'Dus een pedagogisch medewerkster die op haar 18-de of 20-ste komt werken, vormt een hartstikke mooie uitdaging. Ook voor de directeur of leidinggevende, die kan zorgen dat de pm'er zich in de breedte én in de diepte kan ontplooiën. Zulke jongeren hebben veel extra potentie. Ze kunnen al verstandige of inspirerende pm'ers zijn. Maar in hun werk kunnen ze nog veel leren en zichzelf ontwikkelen. Die persoonlijke groei is niet alleen voor de persoon goed, maar ook voor de organisatie. Dat is net een van de dingen waarin een directeur het verschil kan maken. Hij of zij kan de juiste voorwaarden scheppen.'

Use it or loose it

Jelle Jolles: 'De bekende uitdrukking "use it or loose it" geldt voor ieder volwassen brein. Belangrijk is nieuwsgierig te blijven. Zonder nieuwsgierigheid leert het brein af om op nieuwe dingen te reageren. Veel nieuwe informatie komt juist bij een directeur/bestuurder binnen. Hij of zij moet die op waarde schatten, filteren en zorgen dat die op het juiste moment op tafel komt om daar wat mee te kunnen doen en daardoor op verantwoorde wijze "ondernemend" te zijn.'

'Daarom is brede interesse nodig. Interesse in de samenleving, in de politiek, in mensen en hun functioneren, in wetenschappelijke ontwikkelingen, in zaken die met bedrijfsvoering, internet en ict te maken hebben, enzovoort. Als je dat niet doet, mis je zaken die voor jouw organisatie belangrijk kunnen zijn.'

Interessant zijn bevindingen uit onderzoek waaruit is gebleken dat managers van boven de vijftig vaak een betere tactische of strategische beslissing kunnen nemen dan jongere collega's, vertelt Jolles. Dat komt omdat ze veel meer hebben meegemaakt en de

consequenties van vele soorten beslissingen hebben ervaren. 'Het brein kan door een soort "patroonanalyse" vaststellen welke route voor een bepaalde beslissing het meest succesvol kan zijn. Dan praat je al gauw over wijsheid, wat niets anders is dan een voller brein, waarin meer ervaringen zijn opgeslagen.'

Breintips!

Daaruit voortvloeiend heeft Jelle Jolles een aantal aandachtspunten voor directeurs/bestuurders die aansluiten bij de huidige kennis van het brein:

Wees innovatief. Daarvoor is een attitude van 'verandering is leuk en waardevol' nodig. Blijf nieuwsgierig en sta open voor nieuwe mogelijkheden en kansen en blijf actief zoeken naar verandering en verbetering. Werk voor jezelf aan inhoudelijke verdieping. Continu leren is noodzakelijk, naast ervaring opdoen.

Sta open voor het ontwikkelen van nieuwe competenties. Wie leiding geeft, moet ook degene zijn die bereid is af en toe in de modder te staan en vaardigheden en inzichten te ontwikkelen.

Onderhoud de zogenaamde executieve functies, zoals plannen, organiseren, vooruitzien en logisch redeneren.

Heb interesse in de sociale omgeving en veranderingen in de maatschappij. Zorg voor empathie, probeer de intenties van anderen te blijven doorgronden. Het zijn vaardigheden die van belang zijn bij het ontwikkelen van strategie en beleid.

Durf te denken buiten bestaande kaders en vertaal beleid naar de interventies op de groep. Strategieontwikkeling is geen doel op zich, maar een hulpmiddel.

Vervul een enthousiasmerende en richtinggevende rol naar je team. Dat betekent meer dan alleen beleidsplannen maken en presenteren, maar vooral ook inspelen op de mogelijkheden die deze bieden aan medewerkers. Zeker waar het gaat om ondernemingen waar veel jongeren werken en die zich richten op kinderen, is dat belangrijk. Zo spreek je het sociaal kapitaal aan en zorg je dat mensen niet alleen hun werk doen, maar ook ervaren dat er een sfeer van ontwikkeling en verbetering is.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeurs in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's.

De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar een Landelijke Bijeenkomst, maar ook trainingen, workshops, intervisie en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Deskundige professionals zijn verbonden aan de bdKO en kunnen leden advies op maat geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden.

Geïnteresseerd in bijeenkomsten van de bdKO?

De volgende bijeenkomsten staan gepland, u bent van harte welkom!

Aan tafel met Paul van Meenen, D66-woordvoerder kinderopvang
2 december 2019

Inspiratiesessie Governancecode Kinderopvang
10 december 2019

Inspiratiesessie Governancecode Kinderopvang
21 januari 2020

Workshop Crisiscommunicatie en -management
3 februari 2020

Workshop Crisiscommunicatie en -management
3 februari 2020

Houd de site van de bdKO in de gaten voor deze en andere bijeenkomsten.

Ook als u geen lid bent van de bdKO nodigen wij u van harte uit om vrijblijvend deel te nemen aan een van onze bijeenkomsten om kennis te maken met de bdKO. U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven door contact op te nemen met het bureau van de bdKO.

T: (079) 363 81 02 of E: bureau@bdko.nl