

De praktijk bij BPD Bouwfonds Gebiedsontwikkeling

Cognitieve prestatie, breinvaardigheden en het meten van gedragsverandering

Auteur: **Fokko van der Woude**

Bij prestatieproblemen kijken we al snel naar kennis, vaardigheden, motivatie en werkomstandigheden. Maar een belangrijke vraag blijft vaak onderbelicht: beschikt iemand over de cognitieve vermogens om het werk te begrijpen, problemen op te lossen en zich daarin verder te ontwikkelen? Dat bepaalt of mensen hun werk aankunnen en kunnen groeien. Niet vakinhoud, niet motivatie, maar de capaciteit om te focussen, te prioriteren en overzicht te bewaren als de druk toeneemt. Precies daar valt in de praktijk vaak een gat: wie helpt medewerkers deze vaardigheden gericht te ontwikkelen? Precies die vraag stond centraal bij BPD Bouwfonds Gebiedsontwikkeling.

"We investeren al veel in welzijn en willen geen extra mensen aannemen", zegt Jonne Scholten, adviseur kennismanagement bij BPD. "We willen met minder mensen meer doen." Maar de prestaties bleven achter. Bij BPD Bouwfonds Gebiedsontwikkeling creëren ze ruim 700 leefomgevingen in Nederland en Duitsland. De procescontrollers zijn de spil van die operatie: verantwoordelijk voor alle contracten, alle voortgang, alles wat bewaakt moet worden in projecten die soms tien jaar lopen. Een van hen bewaakt meer dan 140 (sub)projecten tegelijk.

De blinde vlek

In organisaties is steeds meer aandacht voor welzijnsbehoud en -bevordering: beweging, voeding, mindfulness, slaapcoaching. Die interventies zijn waardevol, maar ze raken niet aan de werkdag zelf. Voor L&D-professionals is dat een relevant onderscheid: welzijn en werkvaardigheden zijn niet hetzelfde, en de ruimte daartussen blijft in de meeste curricula onbezet. Een belangrijk deel van de bottleneck ligt niet bij processen of technologie, maar bij het menselijk vermogen om informatie te verwerken, focus te houden en prioriteiten te stellen. Want ook als je gezond eet, genoeg ontspant en regelmatig sport: veel mensen zitten voor de laptop openklapt al aan hun cognitieve plafond.

Het werkgeheugen is beperkt. Psycholoog George Miller toonde in de jaren vijftig aan dat het brein op elk moment slechts zeven elementen, plus of minus twee, actief kan verwerken. Wie voortdurend schakelt tussen taken, overleggen, mails en beslissingen, overschrijdt die grens structureel. Onderzoek van Gloria Mark (UC Irvine) laat zien dat de herstelkosten van elke taakwisseling gemiddeld meer dan twintig minuten bedragen. Het resultaat is geen gebrek aan discipline, maar een brein dat structureel te weinig ruimte krijgt om te doen waarvoor het het meest geschikt is: nadenken, verbanden leggen en weloverwogen beslissingen nemen.

Externalisering, aandachtscontrole en prioritering zijn de drie vaardigheden die hier het meest direct op ingrijpen. Ze zijn elk evidence-based, gegrond in werkgeheugenonderzoek, aandachtspsychologie en executief

functioneren, en ze beklijven juist omdat ze gedragsmatig verankerd raken.

De aanpak: klein beginnen, ver komen

BPD koos voor Brain Based Work: effectiever presteren door meer te doen met minder mentale belasting. Werk niet harder. Werk breinvriendelijker. Geen extra opdrachten bovenop een agenda die toch al vol zit, geen uitgebreide theorie die losstaat van de dagelijkse praktijk.
"Juist als het heel druk is, is het goed om soms even stil te staan", zegt Jonne. "Op de korte termijn zal je zeggen: daar hebben we geen tijd voor. Maar we blijven investeren en maken daar tijd voor vrij, zodat het op de lange termijn oplevert." De leeroplossing was hybride: drie online sessies van anderhalf uur, gespreid over dertig dagen, gevolgd door één fysiek dagdeel om het geleerde te bestendigen. De inhoud richtte zich op drie thema's: werkgeheugenmanagement, aandachtscontrole en prioriteren.



Het ontwerp volgde een bewuste leerlogica: van kennis naar vaardigheid naar gedrag. De sessies legden eerst de cognitieve basis. Vervolgens oefenden deelnemers concrete technieken in hun eigen werkcontext.
De vertaling naar gedrag verliep via 35 microhabits, gebaseerd op het Tiny Habits-model van BJ Fogg: de kleinst mogelijke gedragsstappen, ontworpen om structureel te implementeren zonder extra belasting. Per thema kozen deelnemers drie gewoontes die het beste aansloten bij hun werkpatroon. De meest gekozen gewoontes waren het creëren van sleutelbakjes voor acties, een effectieve dagstart, een dagslot voor open eindjes en het vastleggen van focustijd voor niet-urgente doelen.

De 30-daagse structuur is gebaseerd op onderzoek naar gewoontevorming. Phillippa Lally (UCL) toonde aan dat nieuw gedrag gemiddeld 66 dagen vraagt om te automatiseren. Dertig dagen vormt daarin een kritische eerste fase: lang genoeg voor herhaling en opbouw, kort genoeg om vol te houden.

"Veel professionals proberen hun gedrag in één keer te veranderen", vertelt Douwe Jan van der Wal, Learning Director bij BrainDrills. "Maar het brein leert in kleine stapjes. Juist die microstrategieën zorgen ervoor dat nieuw gedrag ook blijft staan als de druk toeneemt." Parallel liep een individueel coachingstraject van Tine: drie maanden, wekelijkse sessies, gericht op het specifieke werkpatroon van één deelnemer.

Het bewijs: merkbaar en meetbaar

Na drie maanden was de verandering zichtbaar. "Door kleine aanpassingen stap voor stap in de praktijk te brengen, merkte ik dat mijn brein rustiger werd", zegt Tine.



"Ik houd nu focusmomenten echt vrij, en dat geeft ruimte. Niet alleen in mijn agenda, maar ook in mijn hoofd." Haar manager Charlotte Oostenenk, Manager Operations bij BPD in de regio Noord, Oost en Midden, merkte het eveneens. "Ze is veel relaxter in haar reactie naar collega's. Je merkt écht een duidelijk verschil. Ondanks de deadlines aan het eind van het jaar lijkt ze minder druk te ervaren en straalt meer plezier en rust uit." De effecten waren ook meetbaar. Aan het begin van het traject beschikte ze over drie uur focustijd per week. Na drie maanden was dat acht uur.

Hoe meet je zoiets? De Brain Efficiency Tracker is gebaseerd op het Kirkpatrick-model, specifiek op niveau 3: gedragsverandering. Niet hoe tevreden iemand was over de training, maar of het geleerde daadwerkelijk in het dagelijkse werk is geland. Gedragsvragen worden aan het begin en het einde gesteld: hoe vaak sluit je je werkdag af met een overzicht van openstaande acties? Hoe vaak bescherm je actief je focustijd? In hoeverre werk je vanuit prioriteiten in plaats van vanuit je inbox? Dezelfde vragen, twee meetmomenten. In haar geval paste ze 85 procent van de micro-strategieën dagelijks toe, ook in weken met hoge werkdruk.

> *"Door kleine aanpassingen stap voor stap in de praktijk te brengen, merkte ik dat mijn brein rustiger werd."*

In het groepstraject steeg de gemiddelde Brain Efficiency Score van 53 naar 66 procent (+12,9%). Aandachtscontrole verbeterde met 13,2 procent. 82,4 procent van de deelnemers paste externaliseren wekelijks of vaker toe. 65 procent had minimaal twee nieuwe gewoontes duurzaam verankerd. NPS: 8,4. Wat niet gemeten is: de directe relatie tussen gedragsverandering en bredere organisatie-uitkomsten zoals productiviteit of verzuim. Die link is aannemelijk maar niet bewezen in dit traject. Wat wel zichtbaar is: de individuele deelnemer won structureel vijf effectieve werkuren per week terug.

Wat betekent dit voor de ontwerper

Voor wie leertrajecten ontwerpt, zit hier een concrete vraag. Werkvaardigheden zijn zelden een vanzelfsprekend onderdeel van een curriculum. Ze

worden doorgaans niet meegenomen in onboarding, leiderschapsontwikkeling of welzijnsprogramma's. En toch heeft de vraag of iemand zijn werkgeheugen efficiënt gebruikt, overzicht bewaakt in een complexe week of weet hoe hij zijn aandacht beschermt, directe invloed op alles wat daarboven gebouwd wordt. Waarom ontbreken die vaardigheden zo vaak? Deels omdat ze onzichtbaar zijn. Wie niet presteert, heeft een kennistekort, een motivatieprobleem of te veel werk. Dat zijn de diagnoses die organisaties stellen. Dat het brein zelf een beperkende factor kan zijn, is een laag die in de meeste L&D-vraagstukken niet wordt benoemd.

Dat is een ontwerpkeuze, ook al voelt het niet zo. Wie werkvaardigheden niet meeneemt in een curriculum, kiest er impliciet voor om ze aan het toeval over te laten. De vraag is niet: is dit relevant? Maar: van wie is dit eigenlijk? Valt het binnen de verantwoordelijkheid van L&D om te zorgen dat mensen hun werk cognitief aankunnen, of begint L&D pas daarna? "De vraag is niet hoe je mensen motiveert om te leren", legt Douwe Jan uit. "De vraag is hoe je de cognitieve ruimte creëert waarbinnen leren überhaupt kan landen. Dat is een heel ander ontwerpvraagstuk."

Cognitieve prestatie is een breinvraagstuk. Zodra je dat als vertrekpunt neemt, verandert de vraag die je als L&D-professional stelt: niet welke training je organiseert, maar welke vaardigheden mensen nodig hebben om hun werk cognitief aan te kunnen, hoe je die opbouwt en hoe je meet of het werkt. Dat is een heel andere opdracht. Maar wel een die het verschil maakt.



Fokko van der Woude is medeoprichter van BrainDrills, een instituut dat individuen, teams en organisaties helpt om effectief te leren en werken op basis van neurowetenschap. BrainDrills helpt mensen werken mét de biologie van het brein in plaats van er tegenin. Betere prestaties tegen een lagere cognitieve belasting. De aanpak is wetenschappelijk onderbouwd, in samenwerking met hersenonderzoeker dr. Boris Konrad, en aantoonbaar effectief in de praktijk.