Effectief adviseren

Een kwestie van luisteren

Simone Schenk

Uitgeverij Nelissen

Copyright: © Simone Schenk & Uitgeverij Nelissen, 2011
Omslag: Twin Media, Culemborg
ISBN: 978 90 244 0068 3
NUR: 753
1e druk: 2011

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

www.boomnelissen.nl

Voorwoord

Noortje loopt mijn kamer binnen. ‘Ben je al begonnen met schrijven?’ vraagt ze met een glimlach. Met deze uitdaging ben ik gestart met dit boek. Al jaren vertel ik tijdens trainingen een verhaal over de manier waarop de hersenen werken. Het is een model dat leidt tot effectiever adviseren. En na afloop krijg ik vaak de vraag: ‘Waar kan ik dat nalezen?’

Nu heb ik in de afgelopen dertig jaar veel gelezen, gesprekken gevoerd, trainingen gegeven en veel van anderen geleerd. Ik ben zelf tijdens gesprekken in allerlei valkuilen getrapt. Te veel informatie geven, te snel een oplossing aanreiken, de verkeerde vragen stellen. Misschien herken je dat wel. Achteraf wist ik dat ik blijkbaar een verkeerde weg was ingeslagen in zo’n gesprek.

Naarmate ik meer ontdekte over de manier waarop het brein werkt, kon ik beter aansluiten bij mijn gesprekspartner. Althans, ik kon achteraf vaker constateren dat een advies ook echt werd uitgevoerd. Allerlei feiten, meningen, ideeën en ervaringen ben ik in een model van de hersenen gaan verwerken. En op basis daarvan heb ik mijn gesprekstechnieken aangepast.

Mijn model van het brein werd bruikbaar in allerlei soorten trainingen. De uitleg zat in mijn hoofd. Ik

reageerde op vragen uit de groep, afhankelijk van wat er gebeurde. Het model mondeling uitleggen vond ik niet zo moeilijk meer, met dank aan alle gesprekspartners die me hielpen met hun reacties. Een logisch geheel ontstond dan vanzelf. Maar het hele verhaal, onafhankelijk te lezen van de trainingen, stond nog steeds niet netjes op papier.

Noortje de Bruin, adjunct-directeur bij Avans Hogeschool, heeft me met haar vraag waar ze mijn verhaal kon nalezen uitgedaagd en uiteindelijk heeft ze me zo weten te bespelen dat dit boek er nu ligt. Mijn dank gaat dus allereerst naar haar uit, ook voor haar feedback, meedenken en stimulans.

Een aantal mensen heeft mij ook geïnspireerd en feedback gegeven. Yvie Leenaars, docent Nederlands en remedial teacher, Janne Peijnenborg, mediator en griffier bij de gemeente Baarn, mijn collega's Beyke Goffin, Rianne Hogedoorn, Inge van Laarhoven, Peer van Hoof, Sandra Doeze-Jager en Casper Heine. Daarnaast hebben mensen meegedacht met voorbeelden en stukjes tekst: Vincent Vloemans, global director Functional IT Supply Chain bij Heineken, Hans Leene, manager UK bij Everest, Rogier Buurman, program manager bij Robeco, Lucas van Wees, vicepresident HRM bij KLM, Mariska dela Rambelje, adviseur bij het Sophia Kinderziekenhuis, Hans Leenaars, lid Raad van Bestuur bij de BNG, Veronique van der Grinten, assessor, Servaas Neijens, eindredacteur National Geographic en Willem de Lange, lector HRM. Ten slotte dank ik mijn echtgenoot Bert Leene, applicatiespecialist, voor zijn rust, Tobias en Mark, onze zoons, voor hun hardop meedenken tijdens het lezen en hun verzoek om meer voorbeelden en Jan de Ruijter, mijn uitgever van Nelissen, voor zijn prikkelende vragen en opmerkingen.

Met dit boek wil ik je graag helpen bij 'het parallel luisteren'. In een adviesgesprek let je op de inhoud en het proces dat tussen jullie gaande is. En je kunt inspelen op de manier waarop de hersenen van je gesprekspartner werken. Je luistert dan ook naar wat er ongeveer in het hoofd van de ander gebeurt. Effectief adviseren is een kwestie van luisteren.

Tijdens het verwerken van de feedback van alle meelezers, kreeg ik vaak te horen dat het boek veel bruikbare tips en beelden oplevert. 'Maar je moet het wel allemaal lezen, Simone …' zei Noortje, 'je moet wel even investeren, maar het werkt wel.' Ik ben benieuwd of dat bij jou ook zo zal gaan. In het nawoord staat het adres van mijn website. Reacties zijn welkom.

Simone Schenk
10 oktober 2010

Inhoud

Voorwoord		5
Inhoud		9
Inleiding		11
1	**Model van de hersenen**	**17**
	Werking hersenen in vogelvlucht	19
	Werking kleine en midden hersenen	24
	Werking grote hersenen	30
	Emotie en de hersenen	40
2	**De zoo: van tegenwerkende naar meewerkende hersenen**	**55**
3	**Het geheugen activeren**	**79**
	De zoo: het beïnvloeden van de werkruimte	95
4	**Gedachten in kaart brengen**	**105**
	De zoo in je eigen brein	117
5	**Intermezzo**	**127**
6	**Adviseren met effect**	**137**

Informatieverwerkingsstijlen 142
Mechanismen in de grote hersenen 150
Adviseren met het effect op de zoo 162

Nawoord 171

Aanbevolen boeken 173

Inleiding

'In het laatste functioneringsgesprek hebben we uitgebreid stilgestaan bij zijn input in het team. Ik heb hem een aantal adviezen gegeven. Ik moet er nu wel van uit kunnen gaan dat hij ermee aan de slag gaat.'

'Ik heb de nieuwe methode toegepast, met prima resultaten. Ik heb haar stap voor stap uitgelegd hoe ik dat doe. Ik verwacht dat ze haar weerstand tegen de nieuwe aanpak nu wel zal overwinnen.'

'Hij leidt al bijna een jaar een project. Iedere week zitten we bij elkaar en coach ik hem. Als ik het project zelf zou trekken zou het me minder kosten en meer opleveren.'

Herken je deze uitspraken? Je bent in gesprek over de voortgang van een project. Of je zit midden in een functioneringsgesprek. Er komt een onderwerp op tafel, waarop je wel even dieper wilt ingaan. Het wordt een pittig gesprek. Je investeert, je adviseert. En je verwacht ook resultaat. Maar wat blijkt? Je advies wordt vergeten.

Haperende communicatie op de werkvloer, adviezen die vroegtijdig stranden of verzanden, eindeloos langs elkaar heen praten. In de beste organisaties komt het voor en de meest slimme, hoogopgeleide mensen maken zich er schuldig aan. Maar waar komt het vandaan? Elk woord, iedere zin, elke uiting wordt geproduceerd en verwerkt door onze hersenen. Maar snappen we eigenlijk wel hoe die werken en hoe we met een beter inzicht in de werkende principes ons voordeel kunnen doen?
Hoe krijg je wat je wilt? Hoe kun je ervoor zorgen dat de hersenen van de ander optimaal blijven functioneren? Ook op pittige momenten in een gesprek? In dit boek vind je een antwoord.

Geef je tijdens een pittig gesprek een advies? Je hebt vast wel eens ervaren dat de ander het niet goed onthoudt. Stel je wel eens open vragen die echt dichtbij lijken te komen? Het gebeurt regelmatig dat de ander dan een geheugen als een zeef lijkt te hebben. Of je gesprekspartner lijkt verdwaald in een doolhof in zijn hoofd. Er komt niet veel meer uit.

Je kunt bewust werken met het brein van de ander, als je weet op welk moment je aan welke knoppen kunt draaien. Dat is een kwestie van luisteren. Het succes van een gesprek heeft namelijk mede te maken met de manier waarop de hersenen werken. Die bestaan uit verschillende onderdelen met elk hun eigen gebruiksaanwijzing. Helaas is het een enorm complex systeem, het brein. Maar een vereenvoudigd model ervan kan je bruikbare inzichten en tips opleveren voor het voeren van een gesprek.

In dit boek staat zo'n model van de hersenen. Het is een schets, een verhaal gebaseerd op jaren lezen, kijken, luisteren en ervaren. Achter in het boek vind je een lijst met

bronnen die ook gefungeerd hebben als inspiratie. Het model van het brein wordt beschreven als 'zó werken de hersenen', zonder dat bewezen kan worden dat het hoofd letterlijk zo werkt. Het model is bedoeld als uitleg, als bron van bruikbare beelden en als basis voor uitleg over gesprekstechnieken in complexe zakelijke situaties. Je kunt de ander op basis van het model helpen om goed gebruik te maken van zijn geheugen, zijn voelen en zijn denken. In hoofdstuk 1 wordt dat model van de hersenen geschetst. Het geeft inzicht in de gedeelten van de hersenen van de ander, die je optimaal kunt benutten.

De hersenen hebben in adviessituaties de neiging om te snel of juist niet te reageren. Deze reactie van het brein is vaak heel herkenbaar. Je gesprekspartner blokkeert bijvoorbeeld, terwijl hij open zou moeten staan om jouw advies te kunnen ontvangen. Of je legt een gedachte uit, maar hij blijkt in zijn eigen gedachten te blijven rondcirkelen. Of hij komt iedere keer terug op die ene situatie, dat ene aspect waar hij nog steeds woedend over is. Heb je zelf ook dit soort ervaringen? Als je het herkent, kun je het gaan voorkomen of bijsturen. De manier waarop heeft sterk te maken met timing. Waarop let je als je luistert, wat zeg of vraag je op welk moment?

Je begint een gesprek met 'Hoe gaat het?' en al snel vraag je 'Wat is jouw oplossing?' Twee voorbeelden van vragen die vaak gesteld worden. Maar de hersenen reageren dan in stevige gesprekken op manieren die een goed gespreksresultaat in de weg zitten. De vragen werken averechts. Deze problemen herken je soms tijdens een gesprek, maar vaak pas achteraf. En je wilt ze voorkomen, want je advies gaat alleen werken, als je de ander kunt helpen de weg te vinden in de doolhof van zijn eigen brein. In hoofdstuk 2 wordt de tegenwerking van het brein in gesprek uitgelicht.

Het hangt samen met de werking van de hersenen en je kunt bijvoorbeeld helpen voorkomen dat iemand blokkeert.

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 volgt stap voor stap hoe je de ander kunt helpen en adviseren in zakelijke gesprekken. Het model van de werking van de hersenen is hierbij uitgangspunt en dat bepaalt de volgorde van vragen en inbreng in het gesprek. Het gesprek start met het activeren van het geheugen. Je gesprekspartner heeft namelijk al veel aspecten in zijn geheugen opgeslagen liggen, die bewust of onbewust een rol spelen in de adviessituatie. Wat voor vragen kun je stellen om deze uit het geheugen op te diepen?

De hersenen staan niet stil. Zeker als een situatie moeilijk is en advies nodig is, zit het hoofd van je gesprekspartner al vol met gedachten, ideeën en meningen, mogelijke oplossingen en alternatieven. Deze breng je als volgende stap in kaart. Wat voor gesprekstechnieken je daarvoor kunt gebruiken, staat in hoofdstuk 4. Vervolgens komt in hoofdstuk 5 aan bod waarom een intermezzo van belang is voor het geheugen, het denken en het voelen. In hoofdstuk 6 volgt adviseren met effect op het brein. Hoe kun je ervoor zorgen dat het uiteindelijke advies aansluit op het geheugen en denken van je gesprekspartner.

Voor je start met lezen

Geef je veel tips tijdens functioneringsgesprekken? Word je in je werk vaak gevraagd om mee te denken over veranderingen? Vragen mensen regelmatig of je even tijd hebt voor een gesprek? Dan kun je meer uit je gesprekken halen, als je ook luistert naar de werking van de hersenen. Het leren omgaan met de werking van het brein kost je wel iets. Je leert ook niet zomaar autorijden. Gewoon rijden kun je

misschien wel na een paar lessen. Maar je ook een beetje veilig begeven in het drukke verkeer in een stad, dat vergt wat meer tijd. Hetzelfde geldt voor de eerste twee hoofdstukken. Om de vergelijking met rijles door te trekken: het duurt even voor je gaspedaal, rem en koppeling tegelijk vloeiend leert gebruiken. Zeker in combinatie met veel verkeer, kleine straatjes, krappe bochten. De investering is de moeite waard als je vaker je doel wilt bereiken.

1 Model van de hersenen

Voorbeeld 1A 'De opening'

Wat gebeurt er?	**Wat denk ik dan?**	**Wat doe ik dan?**
Rob komt binnen voor een functioneringsgesprek. Ik: 'Hoe gaat het met je?' Rob: 'Prima.' Rob beweegt zich. Hij pakt even zijn papieren en pen en legt ze anders neer.	De kop is eraf. We kunnen meteen over zijn functioneren beginnen. Hij zit wat gespannen. Dus ik denk dat hij zelf ook weet, dat hij iets moet verbeteren.	Ik vestig de aandacht op Rob z'n gevoel. Hij heeft lopen nadenken over wat er gaat komen. Er is altijd wel een bepaald punt waar iemand over inzit of zich onzeker over voelt. Ik stuur de aandacht van Rob naar dat gevoel. Die emotie neemt het bewind over in zijn hoofd.

Herken je dit? Aan het eind van het hoofdstuk staat hetzelfde voorbeeld met een andere uitwerking.

Gewoonlijk, in het dagelijks leven, gaat praten vanzelf. Soms snel, soms warrig, zonder dat je bewuste stappen zet om iemand te sturen. Wil je goed uit een pittig gesprek komen? Heb je echt een goed advies te geven? Heb je een doel voor ogen? Wil je weerstand voorkomen? Dan is het

handig om aan te sluiten bij de hersenen van de ander. En dat gaat minder vanzelf dan gewoon praten.

Je hebt inzicht nodig in de doolhof van het geheugen en de gedachten van de ander. En die ander is ergens in zijn eigen doolhof verdwaald. Zonder plattegrond die jij even kunt raadplegen. Je haalt je doel als je aansluit bij het geheugen van de ander en diens denken optimaal weet te benutten. Soms lokt een vraag een blokkade in het geheugen uit. Op een ander moment zorgt een vraag voor hersenen die niet meer gericht kunnen nadenken. Dat kun je leren voorkomen. Volg het verhaal in dit hoofdstuk. Kijk eens mee naar de werking van je eigen hersenen. Denk eens na over de wisselwerking tussen jouw brein en de hersenen van de mensen om je heen. Als je de tekst stap voor stap volgt, ontstaat een basis voor de tips in de rest van het boek.

Iedereen heeft wel eens last van hersenen die niet optimaal werken. Grote betrokkenheid, enthousiasme, snelheid, negatieve emoties, problemen, allerlei redenen die iedereen herkent. Vaak kom je er wel uit, maar soms zou je willen dat het brein wat beter meewerkte. Vooral als de consequenties flink zijn. En dat kan, mits er op tijd wordt bijgestuurd. Je kunt het brein vaak zo beïnvloeden dat het weer optimaal kan werken voor het oplossen van een probleem, voor het vinden van een antwoord.

Hoe je de hersenen kunt sturen, hangt af van de manier waarop ze gebouwd zijn. Dat is bij alle mensen globaal hetzelfde en in detail verschillend. De hersenen zijn ongelooflijk complex maar toch volgt nu een model.[1] Het is

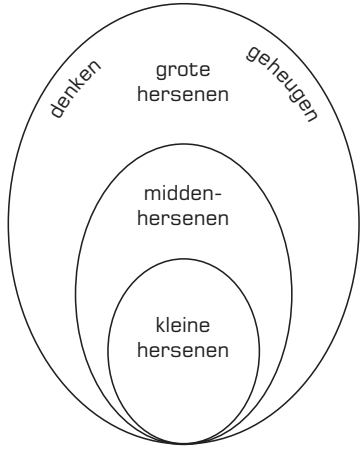
1 Wil je meer weten? Achter in het boek tref je een lijst aan met aanbevolen literatuur.

een schets, een oneindige versimpeling van de werkelijkheid, maar het model biedt wel aanknopingspunten voor betere resultaten bij leidinggeven, adviseren en coachen.

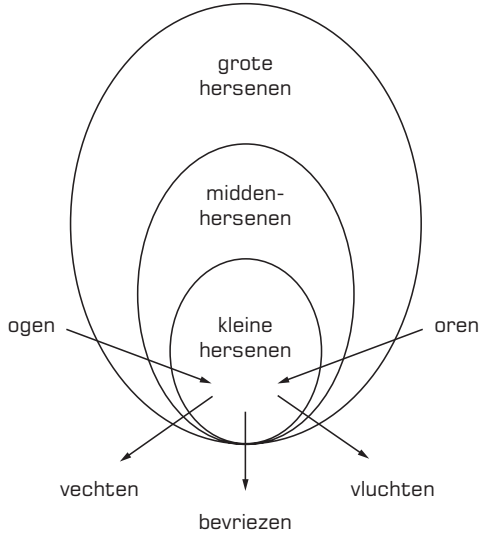
Het model begint met een algemeen verhaal over de werking van drie gebieden van de hersenen. Na deze inleiding volgt per gebied, de kleine, de midden- en de grote hersenen, een gedetailleerder beeld dat je kunt gebruiken om te bepalen in welk deel van de hersenen iemand tijdens een gesprek zit. Mensen hebben emoties en die spelen naast het geheugen en het denken een belangrijke rol in het brein. Per gedeelte van de hersenen krijg je uitleg over de manier waarop emoties het geheugen en denken beïnvloeden. Als je de beschrijving volgt, ontstaat er als het goed is in je hoofd een plaatje, dat je kan gaan helpen bij je gesprekken.

Werking hersenen in vogelvlucht

Continu, de hele dag door, zelfs als je slaapt, werken de hersenen. Het brein is opgedeeld in een aantal 'onderdelen'. Voor het verhaal over de werking ervan volstaat een indeling in de onderdelen 'kleine' hersenen, 'midden' hersenen en 'grote' hersenen: zie figuur 1.1, tekening 1. Deze verwijzen naar de plaats in de schedel waar de beschreven werking ongeveer zit. De grote hersenen zijn in feite het onderdeel waarvan men zegt: 'gebruik je hersenen'. Van de werking van deze grote hersenen zijn mensen zich het meest bewust. Daarin bevinden zich grote delen van het geheugen en het denken. De kleine hersenen en de midden hersenen hebben echter in de praktijk waarin een pittig gesprek gevoerd wordt een overheersende rol.



Tekening 1



Tekening 2