

IK VIND HET TOF DAT WE NU EENS IN EEN ANDERE, POSITIEVE SFEER GAAN VERGADEREN!



Hoe herseninzichten communicatie effectiever maken

# Breinkijken

Communicatieprofessionals worden vaak ingezet bij gedragsveranderingstrajecten. Zij kunnen veel winnen door gebruik te maken van recente inzichten uit hersenonderzoek. Deze inzichten hebben geleid tot de nieuwe specialisatie 'breincommunicatie' en het model de Zevenster, een handleiding voor effectieve communicatie bij gedragsverandering.

door Arja Dijkhout, Yvette Leuftink en Wilma Koassen  
illustratie Tammo Schuringa

**H**et model de Zevenster, een handleiding voor effectieve (brein)communicatie bij gedragsverandering, is ontwikkeld op basis van uitgebreid literatuuronderzoek naar inzichten uit de psychologie en uit breinonderzoek. Daarnaast hebben we onze eigen ervaringen meegenomen die we hebben opgedaan bij de begeleiding van gedragsveranderingstrajecten. Het toepassen van de Zevenster vraagt een andere manier van denken over communicatie. Het proberen waard. Want 70 procent van de veranderingstrajecten mislukt. Belangrijke oorzaak: gebrekkige communicatie. Voordat je kunt beginnen met elementen uit de Zevenster moet duidelijk zijn of er fysieke obstakels zijn waardoor mensen hun gedrag niet (kunnen) veranderen. Als iemand driehoog op een flat woont en geen plaats heeft voor drie afvalbakken, zal hij niet ineens afval gaan scheiden als de gemeente dat wil. Los dus eerst deze obstakels op: hier kan geen communicatie tegenop!

## Straffen en belonen

Daarnaast moet duidelijk zijn wat de consequenties zijn van het blijven vasthouden aan het huidige, ongewenste gedrag. Met andere woorden: welke (beleids)maatregelen kunnen worden ingezet om het gedrag te sturen? Denk aan straffen en belonen. Hierbij willen we benadrukken dat belonen meer effect sorteert dan straffen. Onderzoek leert ons dat belonen ten grondslag ligt aan veel menselijk leer-gedrag. Hierbij maakt het nagenoeg niet uit of het om een materiële, sociale of morele beloning gaat.

Het bestraffen van ongewenst gedrag heeft vaak alleen een kortetermijneffect. Bovendien moet de tijd tussen het vertonen van het ongewenste gedrag en de straf kort zijn. In Nederland neemt het aantal verkeersovertredingen de laatste jaren toe. Tussen de overtreding (bijvoorbeeld te hard rijden) en het moment waarop de bon in de bus valt, zit een paar weken. Automobilisten passen hier hun gedrag niet door aan. In Noorwegen en de Verenigde Staten lossen ze dit op door automobilisten direct na de overtreding een sms te sturen met de mededeling dat ze een snelheidsovertreding hebben begaan en daarvoor beboet zijn. De foto van de overtreding kan direct op een website worden bekeken.

## De Zevenster

Zodra de weg is vrijgemaakt, is er ruimte voor de Zevenster. De naam ontleenden we aan een bloeiende plant met zeven kelkbladen. Het getal zeven is belangrijk. Aange-toond is dat de gemiddelde volwassene tegelijkertijd zeven stukjes informatie kan vasthouden in het bewustzijn. Met de Zevenster willen we communicatie over gedragsverandering een bloei-impuls geven. Hieronder schetsen we het Zevenster-model. De sterren staan in willekeurige volgorde. Niet iedere ster kan worden toegepast in veranderingstrajecten. Kies wat relevant is.

## Ster 1: beïnvloed keuzes via het onbewuste

Ook al willen we het graag geloven: de vrije wil bestaat niet. Vijfennegentig procent van onze besluiten nemen we met het onbewuste brein. Daarna bedenkt het logisch re-

denerende brein de argumenten erbij. We proberen achteraf te verklaren waarom we dingen doen. Het onbewuste brein is dus heel belangrijk als het gaat om het veranderen van gedrag. Hoe ingewikkelder de kwestie, hoe slimmer het is om het onbewuste zijn werk te laten doen. Slapen is een van de beste manieren om het onbewuste wakker te krijgen.

*Inzicht: geef mensen de gelegenheid om over belangrijke beslissingen een nachtje te slapen*

Dit heeft consequenties voor de timing van het communicatietraject. Plan een dag na de plenaire aankondiging van een ingrijpende organisatieverandering een afdelingsoverleg in waarin medewerkers hun vragen aan hun leidinggevende kunnen stellen. Geef medewerkers de ruimte om hun eigen argumenten bij hun keuzes te zoeken.

*Inzicht: houd keuzemogelijkheden beperkt*

Bij veranderingen wil je dat mensen in een bepaalde richting bewegen. Hiervoor moeten ze keuzes maken en beslissingen nemen. Tegenwoordig is het aantal alternatieven

waaruit we kunnen kiezen vaak oneindig groot. Een grote hoeveelheid alternatieven leidt tot besluiteloosheid. Bovendien zijn mensen naderhand minder tevreden over hun keuze.

## Rekening houden met de zeven basisemoties leidt eerder tot een gedragsverandering

In een bekend psychologisch experiment is dit getest. In een winkel werden zes soorten jam aangeboden. Mensen konden de jam proeven, en als ze wilden kregen ze een dollar korting op de jam naar keuze. Dertig procent kocht inderdaad de jam. Later bood men in plaats van zes 24 soorten jam aan. Nu bleek dat mensen meer soorten jam proefden, maar dat minder mensen de jam kochten, namelijk maar 3 procent.

*Inzicht: formuleer positief*

Een van de opmerkelijkste processen die beslissingen beïnvloeden is framing. De manier waarop informatie wordt aangeboden (het kader) is bepalend voor onze keuzes.

Lees en oordeel zelf: 'Dertig procent van de cursisten gaf aan dat ze na afloop nog steeds niet wisten hoe ze social media konden inzetten' of 'Zeventig procent van de cursisten gaf aan dat ze na afloop veel beter wisten hoe ze social media konden inzetten'. Zou je je inschrijven voor cursus 1 of 2? De mens blijkt risicovoller als het gaat om mogelijk verlies en risicozoekend als het gaat om mogelijke winst. Formuleer communicatieboodschappen dus positief.

### Ster 2: gebruik emotie

Gedrag wordt altijd gestuurd door emotie. De zeven basisemoties van de mens zijn: verrassing, woede, angst, plezier, verdriet, afschuw en minachting. Rekening houden met deze basisemoties leidt eerder tot een gedragsverandering.

Een dementieteken in Nederland wil dat mensen eerder in actie komen bij de eerste tekenen van dementie ('niet pluisgevoel'). In ieder geval in de periode dat mensen nog afgewogen keuzes kunnen maken. Bij dit vraagstuk bleek angst de leidende emotie te zijn van de doelgroep: angst om de regie over het leven te verliezen, angst om gedwongen gescheiden te worden van de partner. Hiervoor werd een publiekscampagne ontwikkeld met teksten als 'Na 60 jaar ge-

dwongen uit elkaar' en 'Niet kunnen zeggen wat je denkt'. Door te kiezen voor teksten die appelleren aan de emotie 'angst' worden mensen aanzet tot actie in drie stappen: herken de symptomen, praat erover, kom in actie.

*Inzicht: breng in beeld welke emoties er spelen rond de verandering*

Doe dit vooral niet vanachter je bureau, maar praat met de mensen die deze emoties voelen en de verandering moeten ondergaan. Gebruik de emoties in de uitwerking van je communicatie.

### Ster 3: benut groepsdenken

Groepsdenken is een psychologisch verschijnsel dat ontstaat wanneer het streven naar consensus sterker is dan het streven naar een rationele, juiste beslissing. Oftewel: als mensen ergens over twijfelen, letten ze op anderen voor aanwijzingen.

Psycholoog Solomon Asch verrichtte een waarnemingsonderzoek met zeven deelnemers, waarvan er zes medeplichtig waren. De deelnemers kregen drie lijnen te zien en moesten om beurten aangeven welke lijnen even lang waren. De echte deelnemer is steeds als een na laatste aan de beurt. Tot zijn verbijstering hoort de echte deelnemer dat de mensen voor hem een overduidelijk verkeerd antwoord geven. Al na twee rondes gaat 75 procent van de echte deelnemers mee met het verkeerde antwoord van de groep. Mochten ze hun antwoord anoniem op een briefje schrijven, dan schreven ze wel het juiste antwoord op.

Mensen willen niet graag het buitenbeentje zijn, daarom passen ze hun gedrag aan de groepsnorm aan. Dat biedt perspectief als je het gedrag van anderen wilt beïnvloeden.

*Inzicht: creëer een idee over wat 'men' vindt*

Het werken met een opiniepanel biedt mogelijkheden. Maar ook het inzetten van ambassadeurs en het communiceren van voorbeeldgedrag.

Een gemeente in Nederland wilde dat hun burgers hun afval beter gingen scheiden. Door te communiceren dat afval scheiden heel gewoon is ('de norm', iedereen doet het) zet je de burger eerder aan tot het scheiden van afval omdat niemand graag de uitzondering wil zijn.

Uitgevers benutten de kracht van groepsdenken door op de cover van een boek te zetten 'Al meer dan 50.000 exemplaren verkocht!'

### Ster 4: wees optimistisch

Het is bekend dat mensen denken in termen van 'minder worden' bij het horen van het woord 'veranderen'. Het mag geen verrassing zijn dat een gevoel van pessimisme weinig constructief is bij een verandering. Onderzoek laat zien dat een optimistische stemming tot betere resultaten leidt. Gelukkige mensen zijn creatiever en sneller in hun werk. Wij pikken feilloos de stemming van anderen op. In de psychologie heet dit fenomeen 'emotionele besmetting'. Het vermogen de stemmingen en emoties van anderen aan te voelen behoort tot onze biologische standaarduitrusting. Niets kan een veranderingstraject zo frustreren als een negatieve leidinggevende.

*Inzicht: zorg voor positieve leidinggevend*

Mensen moeten het vertrouwde durven loslaten om het nieuwe te kunnen omarmen. Dat vraagt om positieve lei-

dinggeveden die nieuw gedrag stimuleren en faciliteren en een wenkend perspectief bieden.

*Inzicht: praat over emoties*

De praktijk wijst uit dat emoties nauwelijks onderwerp van gesprek zijn op het werk. Leidinggevend zouden het geluk van hun medewerkers hoog op de agenda moeten zetten.

*Inzicht: besteed aandacht aan sfeer*

Bewezen is dat een prettige werkomgeving de stemming verbetert. Dus geen vergaderingen in troosteloze kamers meer! Houd daarnaast rekening met het fenomeen *embodiment*: wat je lichamelijk ervaart, vertaalt zich rechtstreeks naar een mentale ervaring. Mensen die een kop warme koffie vasthouden, oordelen positiever over anderen.

### Ster 5: zorg voor bevestiging

Mensen zoeken bevestiging van datgene wat ze al vinden. We negeren wat de eigen overtuiging tegensprekt. Dit heet selectieve perceptie. Mensen interpreteren informatie zodanig dat het past in hun eigen referentiekader. Informatie die daar niet bij past, wordt niet, minder goed of verward waargenomen.

Je kunt je de moeite besparen andersdenkenden te overtuigen. Het brein neemt eerst een standpunt in en verzint daarna de argumenten. Niemand laat zich door feiten of argumenten van het eigen standpunt afbrengen. Ook niet door wetenschappelijke bewijsvoering. Een onderzoek met ongelukkige resultaten wordt gezien als onbetrouwbaar.

*Inzicht: stop met overtuigen*

Geef de ruimte voor eigen interpretaties en argumentaties. Maar ook: verspil geen energie aan overleg terwijl het standpunt al is bepaald. Mensen hebben een hekel aan schijnspraak, en terecht.

### Ster 6: maak doelen klein en persoonlijk

Er is slechts één effectieve manier om anderen te laten doen wat je wilt. Je moet hen iets geven waar ze behoefte aan hebben. De meeste mensen doen iets voor een ander als zij dat zelf willen en niet omdat je het van ze verlangt. Pas als je weet wat anderen nodig hebben, kun je hun gedrag beïnvloeden.

Mensen die zich inspannen voor iets wat voor hen persoonlijk van belang is, bijvoorbeeld het leren van nieuwe vaardigheden, zijn gelukkiger dan mensen die geen sterke aspiraties hebben. Het blijkt dat het naar een doel toewerken, het bezig zijn met een gewaardeerde en uitdagende activiteit, belangrijker is voor het welzijn dan het bereiken van dat doel.

*Inzicht: breng het doel dichtbij*

Zorg ervoor dat het doel niet te ver weg ligt. Organisatieveranderingen zijn meestal grote trajecten waarbij de directie vooroploopt. Zij heeft het overzicht over het gehele traject. Onbedoeld maakt zij de verandering vaak groot en complex voor medewerkers. Makkelijker en motiverender is het om de verandering in stukjes te knippen. Wat is op dit moment echt van belang voor de medewerker? Welk onderdeel verandert nu al voor de medewerker?

*Inzicht: vertaal organisatie-doelen naar persoonlijke doelen*

Laat medewerkers hierin meedenken. Van het bereiken van persoonlijke doelen keert het enthousiasme terug.

### Ster 7: stimuleer leren

Nieuw gedrag kun je leren. Je hersenen zijn net een spier die je kunt trainen. Uit hersenonderzoek blijkt dat om nieuwe voorkeurspatronen in je hersenen aan te leggen, veertig dagen iedere dag oefenen met nieuw gedrag voldoende is. De Amerikaanse psychologe Carol Dweck heeft aangetoond dat er een verschil is tussen mensen met een *fixed mindset* en mensen met een *growth mindset*. Omarm je uitdagingen en kritiek of ga je die juist uit de weg? De verwachtingen van de leidinggevende spelen een rol. Gelooft een leidinggevende niet in de groei van de medewerker, dan heeft dit invloed op die groei in negatieve zin.

*Inzicht: stimuleer ideeën, innovatie en initiatief*

Dan is de kans groot op de ontwikkeling van een *growth mindset*. Maak vooral de eerste veertig dagen tijd om iedere dag te oefenen met het nieuwe gedrag. Straal als leidinggevende uit dat je gelooft in het leervermogen van je medewerkers. En bedenk, mensen groeien van succes. Het is belangrijk niet alleen het eindresultaat te belonen, maar ook de succesjes op weg daarnaar toe. Geef dus regelmatig complimenten en beloon gewenst gedrag.

### Middelen en vormgeving

Als veranderingen moeten worden gecommuniceerd, zijn ondersteunende middelen onontbeerlijk. Wanneer je in je communicatie gebruikmaakt van zo veel mogelijk zintuigen (zien, horen, voelen, proeven en ruiken), zorg je ervoor dat informatie op verschillende plaatsen in de hersenen wordt opgeslagen. Het gebruik van multimedia en storytelling werkt goed. Houd bij het maken van communicatiemiddelen rekening met het feit dat onze hersenen visueel zijn ingesteld: gebruik dus liever beelden dan woorden in de communicatie. 'Zie & voel' in plaats van 'analyseer & denk'. Mensen komen eerder in beweging als er gevoel in de communicatie terug te vinden is. Daarbij hebben persoonlijke communicatiemiddelen de voorkeur boven massamediale middelen.

Dankzij de laatste breininzichten zijn we beter in staat om communicatie effectief in te zetten bij gedragsveranderingen. De Zevenster kan hierbij als hulpmiddel dienen.

*Arja Dijkhout en Yvette Leuftink zijn communicatieadviseur en eigenaar van Nabije Oosten, en licentiehouder van NBI Breinvoorkeuren. Dijkhout is ook lid van de Examencommissie Communicatie van het Nima. Wilma Kossen is eigenaar van Kossencom Advies, Training & Coaching en verbonden aan SRM als trainer en programmaontwikkelaar. SRM heeft een module 'Psychologie en Breininzichten' opgenomen in haar trainingen 'Communicatieadviseur' en de 'Masterclass Interne Communicatie'. Nabije Oosten en Kossencom ontwikkelden samen de nieuwe specialisatie en het inmiddels als merk geregistreerde 'breincommunicatie' en het model de Zevenster. Meer informatie, waaronder een literatuurlijst, is te vinden op: [www.breincommunicatie.nl](http://www.breincommunicatie.nl).*

