

INTERVIEWS | 21 OKTOBER 2021

ECHT LUISTEREN, GOED KIJKEN EN DE WIL OM TE VOELEN

Auteur: Drs. Margot Hovestad RO - Drs. Nicole Engel-de Groot RA

Beeld: Sergey Semin - ETTY FIDELE - Saeed Karimi

Leestijd: 7 min



Het goede gesprek voeren is cruciaal voor auditors. Maar halen we wel alles uit een gesprek dat nodig is? Psycholoog Job Boersma, spreker op het IIA Congres, vertelt over micro-expressie, emoties, luisteren en veranderen.

Het interview vindt hybride plaats: Job Boersma zit fysiek tegenover het ene redactielid terwijl het andere redactielid digitaal aanhaakt. We zijn klaar voor een goed gesprek.

Wat is uw pitch voor onze lezers?

“Ik ben psycholoog en heb mij verdiept in de ins en outs van gesprekken. Goede gesprekken houden niet op bij het hanteren van gesprekstechnieken. Als mensen bijvoorbeeld overtuigd zijn van hun gelijk, stellen ze niet meer zo snel een vraag of luisteren ze niet naar een andere overtuiging. Dit voorkom je niet met een training ‘de kunst van het vragen stellen’. Verder letten we vaak op wat er letterlijk gezegd wordt, maar missen we de ‘emotionele ondertiteling’, de minimale signalen die iets zeggen over emoties. Emoties helpen mensen te overleven, ze gaan over leven en dood. Lichaamstaal liegt niet, dat kun je niet manipuleren. Lichaamstaal speelt een belangrijke rol in gesprekken. Emoties herkennen helpt om beter te worden in gesprekken en hier help ik mensen mee.”

AUDIT

MAGAZINE



Job Boersma: “Een vertrouwensrelatie opbouwen draait altijd om gevoel. Als auditor kun je niet alleen maar rationeel te werk gaan”

Kun je lichaamstaal trainen?

“Dat kan. Het kan bijvoorbeeld belangrijk zijn wanneer iemand een leidinggevende rol krijgt: hoe ga je je positie innemen en uitstralen dat jij de baas bent? Om deze uitstraling te hebben, is het belangrijk om rechtop te staan met het hoofd omhoog. Sommige mensen hebben dit van nature en andere niet. Het kan dan belangrijk zijn om lichaamstaal te trainen, om zo een andere houding aan te kunnen nemen.”

Waar ging uw workshop over?

“We hebben gekeken naar vormen van lichaamstaal en micro-expressie. Hoe kun je lichaamstaal, en daarmee hoe mensen zich voelen, leren lezen bij een ander? Micro-expressies zijn vaak intense emoties en een hele kleine vorm van lichaamstaal die makkelijk over het hoofd wordt gezien. We zijn geneigd om ons te focussen op de inhoud, maar met het herkennen van een micro-expressie is er nog een bron van informatie: namelijk hoe iemand zich voelt. De expressie van een gezicht kan variëren van boosheid, walging, verdriet, angst, verbazing en minachting. Deze expressies geven informatie over hoe iemand zich voelt, maar meestal niet vertelt. Het kan heel interessant zijn als dit inconsistent is met wat iemand zegt. Dit is een mooi aanknopingspunt om je gesprek verder op te richten.”

“Gezichtsexpressies geven informatie over hoe iemand zich voelt, maar meestal niet vertelt. Het kan interessant zijn als dit inconsistent is met wat iemand zegt”

Hoe kun je daar dan mee omgaan?

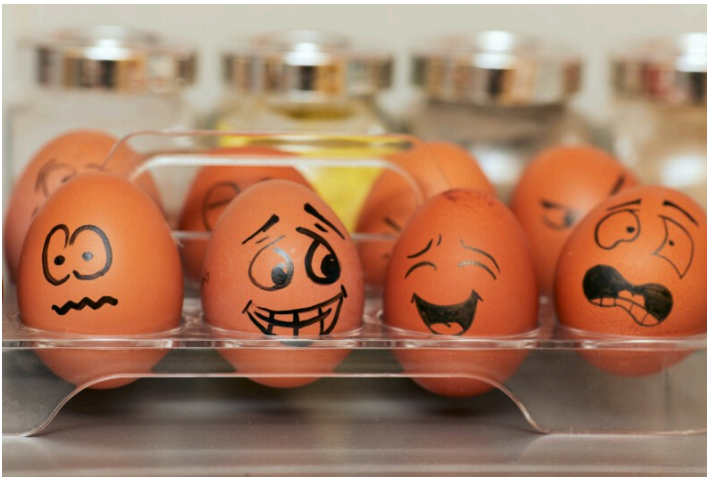
AUDIT

MAGAZINE

“Dat is heel situationeel. Bij een audit bijvoorbeeld kun je opmerken dat iemand somber is terwijl deze persoon vertelt dat alles goed gaat. Somberheid heeft te maken met verdriet. Dit wordt getriggerd door een verlieservaring. Dus dan moet je op zoek naar deze verlieservaring, omdat dat relevant kan zijn en informatie geeft waar de auditor mee verder kan. Het kan ook zijn dat de verlieservaring niet relevant is, dan kan het genegeerd worden.”

En benoemen wat je ziet?

“Benoemen kan een sterke interventie zijn, maar het kan ook confronterend zijn en dan kan het contraproductief werken. De observatie van een micro-expressie maakt je alert, je kunt ervoor kiezen om het te benoemen of om er niets mee te doen. Het hangt altijd af van het doel van het gesprek. Als je leidinggevende bent en spreekt met een medewerker die somberheid uitstraalt, dan is het altijd goed om dit te benoemen. Als je als auditor wilt verbinden, kan het ook goed zijn om het te benoemen en zo een vertrouwensrelatie te krijgen. Maar mensen kunnen hierdoor ook meer op hun hoede zijn en daardoor minder vertellen. Er is geen blauwdruk voor hoe te reageren op een micro-expressie. Elk gesprek is anders en telkens is de vraag leidend: wat is het doel van het gesprek en hoe kan het beste worden gereageerd op een micro-expressie?”



Dit klinkt toch wel ingewikkeld...

“Dat kan ook best ingewikkeld zijn, want je moet je mede bewust zijn van je eigen gevoel. Een vertrouwensrelatie opbouwen draait altijd om gevoel. Als auditor kun je niet alleen maar rationeel te werk gaan. Tegelijkertijd kan ook gemeten worden wat je ziet. Hoe vaak kijkt iemand weg, hoe vaak trekken de mondhoeken naar beneden? En je moet emoties kunnen snappen om er iets mee te kunnen doen. Het moeilijke is dat tijdens een gesprek je brein ook nog eens volop aan het denken is om het gesprek zo goed mogelijk te voeren. Omdat ons brein belast is met andere activiteiten gaan er veel micro-expressies – en dus informatie – langs ons heen. Daarom moet je jezelf trainen om de observatie te automatiseren.”

Kun je het herkennen van emoties en expressies trainen?

“Ja dat kan. Voor de meeste mensen geldt dat het herkennen van emoties niet van nature in hun systeem zit. Er zijn allerlei overtuigingen en aannamen die worden geprojecteerd op wat er speelt. Dat leidt tot miscommunicatie, maar overtuigingen en aannamen zijn niet betrouwbaar. Mensen willen horen en zien wat ze zelf willen horen en zien, om zo bevestigd te worden in hun eigen gelijk. Als auditors een overtuiging hebben dat zij alleen maar van de cijfers zijn en minder van het gevoel, dan gaat dat niet helpen om in dat laatste beter te worden. Het wordt dan moeilijk om het

AUDIT

MAGAZINE

gevoelsdeel van je competenties te ontsluiten. Openstaan hiervoor helpt, want het zit in ieders systeem. Iedereen kan het oefenen en er beter in worden.”

“Auditors werken al snel in een setting waarbij de een het gesprek voert en de ander vastlegt, maar dan is de vraag: wie observeert? Als je niet de ruimte reserveert dat iemand hiermee belast is, dan is er een grote kans op fouten”

Welke micro-expressie ziet u bij de interviewer van Audit Magazine die tegenover u zit?

“Dat is een goede vraag. En ik heb een beetje een flauw antwoord. Ik heb aan de voorkant geen observatiedoelstelling afgesproken. Mijn doel voor dit interview is om zo goed mogelijk te vertellen wat ik doe en wat de sessie op het IIA Congres inhield. Er zit nu geen emotionele setting in dit interview, daarom is de emotionele expressie niet interessant. Overigens kan het best leerzaam zijn om een baseline van jezelf te maken door jezelf tijdens een neutraal gesprek op te nemen, en daarna te observeren wat je ziet: hoe houd je je handen, wat doen je ogen, maak je oogsprongen, bewegingen, hoe is je ademhaling, kijk je iemand recht of lang in de ogen? Dat is dan je baseline. Vervolgens kun je vaststellen wat jouw emotionele expressie is tijdens een emotioneel gesprek.”

Job Boersma vraagt vervolgens of de interviewer schrok toen haar collega deze vraag stelde. Dit was niet het geval. Hoewel je alert op je houding bent als je een psycholoog interviewt, blijkt dat je al snel vervalt in normaal gedrag.



Wat is de beste setting voor het herkennen van non-verbale signalen?

“Hoe we nu tegenover elkaar zitten is niet de beste setting. Het is vrij frontaal. Het is beter om wat wegkijkruiden te creëren. Als het doel is om betrouwbare informatie op te halen, is het altijd goed om een gesprek met twee interviewers te doen. De een voert de regie over het gesprek, de ander observeert en interenieert op basis hiervan. Auditors werken al snel in een setting waarbij de een het gesprek voert en de ander vastlegt, maar dan is de vraag: wie observeert? Als je niet de ruimte reserveert dat iemand hiermee belast is, dan is er een grote kans op fouten. Er gaat dan te veel langs je heen en de non-verbale informatie wordt dan als eerste gemist.”

“Inhoud blijft belangrijk, maar als je wilt weten wat mensen echt beweegt, waarom ze bepaald gedrag vertonen, dan moet je expressie gaan observeren. Met dit inzicht en met beïnvloedingstechnieken kunnen mensen veranderen. Sommige technieken leiden tot weerstand en dat moet worden voorkomen.”

“Om gedrag te veranderen moet je gedrag snappen. Pas dan kan gezorgd worden voor verandering, beweging en beïnvloeding”

Kunt u een voorbeeld noemen?

“Als je bijvoorbeeld wil dat een ander gedrag verandert dan kun je gaan argumenteren, maar dan mis je de onderlaag

AUDIT

MAGAZINE

die maakt dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Om gedrag te veranderen moet je gedrag snappen. Pas dan kan gezorgd worden voor verandering, beweging en beïnvloeding. We denken dat al wat voortkomt uit overtuiging de waarheid is. Vervolgens hebben we dan geen enkele schroom om daarmee anderen te overtuigen, het is immers de waarheid. Maar een ander heeft een andere overtuiging en waarheid. Het gevolg is weerstand. Als je beïnvloedt vanuit een rationele benadering dan leidt dit vaak tot weerstand. Als aangesloten kan worden bij de waarden van een ander ben je kansrijker om die ander aan te zetten tot beweging en verandering.”

Is het in het digitale tijdperk lastiger of makkelijker om signalen op te vangen?

“Beide. Het is positief dat een ander goed geobserveerd kan worden zonder dat de ander dit door heeft. Ook blijkt dat het makkelijker is om een lastig gesprek te voeren, omdat je door de afstand geneigd bent om meer risico te nemen en je veilig genoeg voelt om een lastige boodschap te brengen. Maar om echt een connectie te kunnen maken is het vreselijk. Er is geen sociale context, geen oogcontact, geen aanraking en de groepsdynamiek ontbreekt. Het is ontzettend lastig om een netwerk te onderhouden, te zorgen voor innovatie of een strategie in een digitale omgeving. Informatie krijgen kan prima digitaal, maar communicatief diepgang krijgen is rampzalig. Ook is de afleiding immens.”



Wat valt er nog te winnen wat betreft de skill ‘luisteren’?

“Luisteren, samenwerken, vragen stellen, dat hangt allemaal met elkaar samen. Als mensen beter moeten leren luisteren worden ze nogal eens naar een training gestuurd, maar vaak heeft dit weinig effect. Goed luisteren is geen technische vraag. Slecht luisteren komt omdat mensen van nature denken dat zij weten hoe de wereld in elkaar steekt. Wat is dan de urgentie om goed te luisteren? Daarnaast geldt dat als de ander praat, het brein niet luistert en al bezig is te bedenken hoe te reageren. Je bent dan dus niet bezig met de ander maar met jezelf.”

“Om echt beter te luisteren, moet je jezelf committeren om de ander te willen begrijpen. Als je je enkel richt op luisteren, dan gaat het brein met associaties aan de haal en verlies je jezelf in allerlei gedachten. Als je je richt op begrijpen dan doen die associaties er minder toe, want dan wil je snappen en begrijpen wat die ander zegt en bedoelt. Dus de aandacht moet gericht zijn op begrijpen en niet op luisteren.”

Welk laaghangend fruit geeft u mee aan auditors om gericht te beïnvloeden?

“Het geheim van beïnvloeden zit in je punt afstemmen op het referentiekader en het belang van de ander. Als auditor

AUDIT

MAGAZINE

geef je een conclusie of oordeel, en dat betekent dat je gelijk hebt. Die instelling heeft meteen effect, want de degene die geaudit wordt vindt ook iets. Het helpt als je op zijn minst je eigen mening weet te parkeren. De kunst is om elkaar te vinden. Alleen al die bereidheid zorgt voor invloed.”

Over

Job Boersma is psycholoog, auteur en spreker. Hij geeft trainingen rond strategische gespreksvoering zoals onderhandelen, adviseren en conflicthantering en begeleidt en coacht teams. Als psycholoog bekwaamde hij zich in trainingen gericht op emoties en micro-expressies.

Tags: Gedrag

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/echt-luisteren-goed-kijken-en-de-wil-om-te-voelen/>