



Deloitte

akd

WAT ZEGT DE NON-VERBALE COMMUNICATIE OVER JE GESPREKSPARTNER?

Iedereen weet hoe een boos, blij of verbaasd gezicht eruit ziet. Maar non-verbale communicatie gaat veel verder dan dat. Iedereen heeft namelijk een bepaalde set van repeterende gezichtsbewegingen zoals fronsen of knippen met de oogleden. Wanneer je in staat bent om die bewegingen van je gesprekspartner te analyseren, kun je daar tijdens een sales- of sollicitatiegesprek op inspelen.

Herman Ilgen is al 35 jaar bemiddelaar bij zakelijke onderhandelingen. Het viel hem op dat wanneer partijen inhoudelijk redelijk op één lijn lagen er vaak toch een conflict ontstond. "Het wel of niet slagen van een onderhandelingsproces was kennelijk afhankelijk van ongrijpbare redenen. Ik vroeg me af of kennis over non-verbaal gedrag hier meer grip kon bieden. Maar toen ik er de wetenschappelijke literatuur op nasloeg, vond ik vooral onderzoeken over bepaalde emoties; wat een gezicht verbaasd, boos of blij maakt. Dat zijn echter momentopnames. In de praktijk zie je bij mensen veel meer bewegingen die voortdurend terugkomen. Wel 50-100 keer in 10 minuten. Wanneer iemand zijn wenkbrauwen optrekt, is dat dus lang niet altijd een teken van verbazing."

INTERACTIEBEHOEFTE

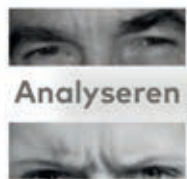
Uiteindelijk deed Herman vanuit het Rotterdamse Instituut voor Non-verbale Strategie Analyse (INSA) samen met de Universiteit van Amsterdam tien jaar lang onderzoek naar non-verbale communicatie. De resultaten zijn onlangs gepubliceerd in het wetenschappelijke tijdschrift *Cognition and Emotion*. Tegelijkertijd ontwikkelde hij de zogenoemde INSA-methode. "Een bepaalde vaste set van kleine, voortdurende bewegingen zegt veel over iemands persoonlijkheid", vertelt compagnon An Gaiser, die zelf jarenlang als veiligheidsonderzoeker bij de AIVD werkte. "Het zegt iets over de interactiebehoefte en gedragstendensen van je gesprekspartner(s). Iedereen heeft tijdens een gesprek wel eens het gevoel dat er iets niet klopt. Dankzij het lezen van non-verbale communicatie kun je dit gedrag analyseren en er makkelijker je vinger op leggen. Wanneer je in staat bent om binnen vijf minuten een profiel van iemand te maken - wat iedereen met oefenen en trainen kan leren - heb je meer inzicht in hoe die persoon het liefst informatie tot zich neemt. Daarmee creëer je een gunfactor." "Neem bijvoorbeeld een salesgesprek", vult Herman aan. "Wanneer je als salesmanager een deal wilt sluiten, kun je op basis van de non-verbale

communicatie van de ander inschatten hoe je het gesprek het beste kan voeren; neem je eerst rustig de tijd om kennis te maken of kom je meteen to the point? Je kunt ook valkuilen vermijden. Soms denkt een salesmanager dat de deal is gesloten, maar dan blijkt dit uiteindelijk toch niet zo te zijn. Wanneer iemand bijvoorbeeld met de ogen knippert terwijl deze ja zegt, betekent dit eerder een misschien. Dan is het aan de accountmanager om door te vragen en de twijfel weg te nemen."

"Hetzelfde geldt voor een teamoverleg", zegt An. "Wanneer iemand een passieve houding heeft, zegt dit niets over diens motivatie of betrokkenheid. Het geeft eerder aan dat op dat moment het stressniveau even wat te hoog is om actief mee te doen. Deze mensen hebben vaak hangende oogleden en het wit onder de iris is in het oog zichtbaar. Zij hebben wat meer ruimte nodig om hun mening te vormen en te tonen. Dat betekent dat je een andere aanlooproute nodig hebt om hen betrokken te krijgen."

OBJECTIEF

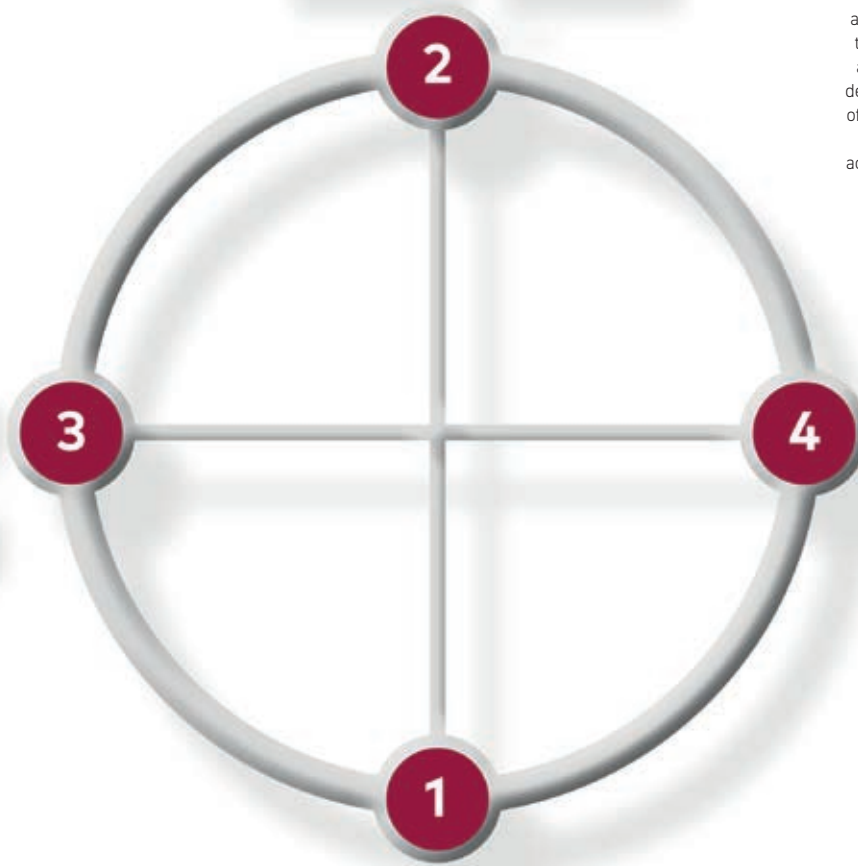
An benadrukt dat het belangrijk is om aan het analyseren van non-verbale communicatie geen conclusies te verbinden. "Het gaat puur om het meten en observeren, zonder een waardeoordeel over die persoon te vellen. Tijdens een sollicitatiegesprek waarbij de directeur en de hr-manager met de kandidaat aan tafel zitten, kan het voorkomen dat de directeur positief is, maar de manager niet. Door de non-verbale gedragingen van de kandidaat te analyseren, kun je je gevoel losmaken van de feiten. Wanneer je het gedrag van iemand objectief kunt meten, kun je ook scherper beargumenteren waarom je bijvoorbeeld iemand wel of niet aan wilt nemen en dit makkelijker rapporteren." Herman: "Uiteindelijk heeft het analyseren van non-verbaal gedrag ook een algemeen maatschappelijk doel. Door even naar elkaar te kijken en het oordeel op basis van de eerste indruk los te laten, kun je veel gedoe voorkomen."



Analyseren



Handelen



Toenaderen



Aanpassen

De visualisatie van de INSA-methode bestaat uit een wiel met twee assen. De horizontale as heeft betrekking op de relatie tussen de personen, wat je kunt afleiden uit het aanspannen van de onderste oogleden en fronsen of het glimlachen, de verticale as laat de mate van opwinding en actiebereidheid zien op basis van bewegingen rond de ogen.

Herman Ilgen ontwikkelde aan de hand van tien jaar onderzoek een methode om non-verbaal gedrag te analyseren. Hieronder staan vier voorbeelden van non-verbaal gedrag en de achterliggende betekenis omschreven:

Oogleden over het oog, wit onder de iris in het oog

- Gedrag: Deze persoon wacht af voordat hij of zij in actie komt of het woord neemt, geeft een ander de ruimte om het initiatief te nemen en past zich aan aan de situatie. Wanneer de sfeer niet goed is, wordt deze persoon passief.
- Beeld bij de ander: niet geïnteresseerd, wil niet meedoen
- Effectief in de omgang met deze persoon: geef hem of haar de tijd en ruimte om met diens mening of ideeën te komen en vraag daar geïnteresseerd op door.
- Niet effectief: Ongeduldig zijn, de baas proberen te spelen en deze persoon steeds onderbreken om te laten weten dat je het niet met hen of haar eens bent.

Wenkbrauwen omhoog en bovenste oogleden omhoog

- Gedrag: deze persoon neemt meteen het initiatief en handelt het liefst met tempo. Laat zich niet voor één gat laten vangen; als iets niet lukt en probeert hij of zij gewoon iets anders. Ook stimuleert hij of zij anderen om voor een resultaat te gaan, maar wordt ongeduldig als het te langzaam gaat.
- Beeld bij de ander: deze persoon wil de baas spelen of is zelfs agressief.
- Effectief in de omgang met deze persoon: meteen in actie komen, meedoen en laten zien dat je ook voor een doel gaat.
- Niet effectief: niet in beweging komen of traag zijn. Of zeggen waarom iets niet kan zonder met alternatieven te komen. Niet duidelijk zijn over wat je wel of niet wilt.

Fronsen en knippen met de onderste oogleden

- Gedrag: deze persoon kijkt de kat uit de boom en wil een situatie of een ander eerst goed begrijpen of analyseren voordat hij of zij in actie komt. Iets goed uitzoeken en kloppend maken zodat ook anderen het begrijpen vindt deze persoon belangrijk. Maar als de inhoud niet logisch of kloppend is, gaat deze dwarsliggen.
- Beeld bij de ander: deze persoon is negatief, vindt niks goed wat de ander zegt of doet

- Effectief in de omgang met deze persoon: weten waar je over praat, voorbereid op een gesprek en jouw ideeën duidelijk uitleggen.
- Niet effectief: zomaar improviseren zonder de tijd te nemen om eerst na te denken, of onduidelijk zijn over wat je wel en niet wilt of weinig concreets te melden hebben.

Mondhoeken omhoog (soms met ook de wangen omhoog)

- Gedrag: deze persoon zoekt het contact met de ander en zorgt voor een prettige sfeer. Hij of zij is bereid rekening te houden met wat de ander wil omdat dit helpt voor een goede verstandhouding. Het is voor de ander echter onduidelijk als er iets dwars zit. Deze persoon vermijdt confrontaties.
- Beeld bij de ander: deze persoon is niet eerlijk of oprecht en legt diens kaarten niet op tafel.
- Effectief in de omgang met deze persoon: laten zien dat je een goede sfeer ook belangrijk vindt en rekening wil houden met de wensen en ideeën van de ander.
- Niet effectief: alleen maar zakelijk of kortaf zijn, of alleen maar over jouw ideeën willen praten.