

Integratie van de non-verbale component in de auditaanpak; nieuwe dimensie bij cultuur- en gedragsonderzoek

An Gaiser, Erik van Bekkum

Received 1 July 2022

Accepted 6 September 2022

Published 16 September 2022

Samenvatting

Cultuur en gedrag integreren in de audit is niet nieuw. De toenemende behoefte om meer in de huid van medewerkers te kruipen wordt versterkt door hybride werken, incidenten op het gebied van grensoverschrijdend gedrag en aandacht voor gelijkheid. Weten wat er speelt onder medewerkers lijkt relevanter en uitdagender dan ooit. Internal audit kan, als relatieve buitenstaander, bestuurders informeren over de mate waarin houding en gedrag overeenkomen met gewenste waarden. Dit vraagt om inzicht in gedrag en in de wijze waarop dit wordt beïnvloed. Analyse van de non-verbale component is in dit verband belangrijk, aangezien de traditionele kennis en vaardigheden voor de auditfunctie dan tekortschieten. De auditor zal meer kennis moeten opdoen en zich vaardigheden eigen moeten maken om non-verbale signalen te kunnen lezen, te interpreteren en hierop te kunnen reageren. Het registreren, analyseren en interpreteren van onbewuste spierbewegingen in het gezicht is uitdagend, maar levert waardevolle nieuwe inzichten op. Met dit artikel wordt beoogd te schetsen hoe de internal auditor tijdens interviews meer systematisch aandacht zou kunnen besteden aan non-verbaal gedrag.

Relevantie voor de praktijk

Dit artikel is van belang voor bestuurders, met het oog op de wijze waarop de auditor de organisatie kan helpen de waarde te vergroten en/of te beschermen. Daarnaast geeft dit inzicht in de mate waarin de impact van audits kan worden vergroot. De integratie van de non-verbale component in de auditaanpak vormt een nieuwe dimensie bij cultuur- en gedragsonderzoek.

Trefwoorden

Internal audit, non-verbale communicatie, soft controls, performance, interviewen

1. Inleiding

Het is de taak van de auditor om goed te begrijpen hoe hij of zij komt tot wat een auditor ook wel ‘waarheidsvinding’ noemt. Het op de man of vrouw af vragen is vaak de meest geëigende manier om dit te doen. Er wordt makkelijk van uitgegaan dat de vraag begrepen wordt en dat de geïnterviewde vertelt hoe het in de praktijk is gegaan. Dat wat de ander vertelt, wordt een gepercipieerd feit.

Maar wat zendt de ander nu precies uit tijdens een interview? Informatie wordt via vele verschillende zintuiglijke en communicatieve kanalen doorgegeven. Zijn

wij wel voldoende alert op al die kanalen? En hoe valideren wij de informatie die uit die kanalen afkomstig is?

Auditors worden zich steeds meer bewust van het nut en de noodzaak om cultuur in audits te betrekken. Tegelijkertijd groeit het besef van de complexiteit, veelzijdigheid en weerbaarheid van cultuur. Dit vraagt om aanvullende en verdiepende vaardigheden en om meer oog voor het non-verbale gedrag. Kortom, hoe maken wij feitelijk en voldoende concreet wat wij niet kunnen zien, zonder dat de bestaande werkwijzen hierop moeten inboeten?

Hoewel non-verbale observaties in onze ogen relevant kunnen zijn voor alle auditors, gaan wij in dit artikel in op het werkterrein van de internal auditor. Het onderzoeken van niet-financiële informatie is veelal bekend en krijgt hiermee een extra dimensie. Wij kijken naar wetenschappelijke literatuur omtrent non-verbaal gedrag, waarbij we nader zullen omschrijven hoe deze kennis van waarde kan zijn in de uitvoering van het werk van de internal auditor. Centraal staat de wijze waarop een internal auditor meer systematisch aandacht kan besteden aan non-verbaal gedrag tijdens interviews. Dit leidt eveneens tot bewustwording van de impact die internal auditors zelf maken op degene die door hem of haar geïnterviewd wordt. Het artikel sluit af met zes gedragsmatige en praktische tips voor de internal auditor.

2. Relevantie van non-verbaal gedrag voor de internal auditor

De internal auditor beoordeelt de kwaliteit en risico's van de besturing en beheersing vanuit het perspectief van de strategie van de organisatie. Het bestuur verwacht in toenemende mate dat de internal auditor een verslag van de bevindingen uitbrengt, dat verder reikt dan de hard controls (Instituut van Internal Auditors (IIA) 2019). Cultuur wordt in de meest recente Nederlandse Code Corporate Governance dan ook genoemd als één van de principes voor effectief bestuur.

Voor de gemiddelde internal auditor is het vaak wennen om het principe van een hard normenkader los te laten en percepties, overtuigingen en aannames te onderzoeken. Het traditionele vakgebied van het procesgericht auditen schiet hierin tekort en als gevolg daarvan zoekt de internal auditor aansluiting bij de inzichten van disciplines die een beroep doen op andere waarnemingsvaardigheden, zoals de psychologie, sociologie en antropologie. Naast goed luisteren, ook naar wat er niet wordt gezegd, is een goede manier van kijken, registreren en observeren onmisbaar. Waarnemen is iets anders dan voor waar aannemen.

Niet alleen wat er gezegd wordt telt. Dat wat niet gezegd wordt, heeft ook impact op de stroom van informatie die binnenkomt. Dit beïnvloedt direct en indirect de perceptie van de informatie die verkregen wordt, de oordelen die internal auditors hierdoor vormen en de conclusies die zij op basis hiervan trekken. Kenmerken zoals geslacht, huidskleur, beroep of taalgebruik kunnen ervoor zorgen dat er een bepaald oordeel wordt geveld over iemand (Heijmer and Vonk 2002).

Het is de kunst voor de internal auditor om zich bewust te zijn van deze zintuiglijke waarnemingen en respons; registreren op welke momenten in gesprekken een geïnterviewde een zintuiglijke respons geeft, is waardevol. Door ook accenten te leggen op de communicatieve en gedragsmatige kant, kan de internal auditor immers meer uit zijn gesprekken halen. En nog belangrijker, de internal auditor kan inhoudelijke en procesmatige inzichten geven waarvan

de auditee zich niet bewust was. Met de belangstelling voor de zachte aspecten van interne beheersing, de soft controls, is bovendien ook de aandacht voor het onderbuikgevoel, de zogenoemde 'gut feeling', toegenomen. Het blijft wel belangrijk voor een internal auditor om deze 'gut feeling' te beargumenteren, wat makkelijker wordt als de non-verbale aspecten van het interview ook aandacht krijgen. In de volgende paragrafen gaan wij verder in op het wetenschappelijk landschap van de non-verbale communicatie.

2.1. Soft controls in de audit vraagt een nieuwe manier van kijken

James Roth (1998) heeft het onderscheid tussen soft en hard controls geïntroduceerd. Soft controls zijn volgens Roth ontastbaar, terwijl hard controls tastbaar zijn. Soft controls gaan dieper en beïnvloeden de overtuiging van de medewerkers, terwijl de hard controls zich meer richten op het gedrag en vaardigheden. Sinds de bankencrisis in 2008 hebben de soft controls een hoge vlucht genomen in de audit. De term roept soms vragen op, omdat het niet echt om controls gaat op de manier waarop een auditor naar controls kijkt. Soft controls zijn meer randvoorwaardelijk voor de effectieve werking van hard controls en worden beschouwd als de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren.

Er valt al met al nog een hoop te ontwikkelen en te leren in het werkveld van soft controls in de audit. Uit onderzoek (IIA 2019) blijkt dat vooral hoofden van internal auditfuncties en het bestuur behoefte hebben aan meer onderzoek naar voorbeeldgedrag. Deels omdat het effect van het gedrag van met name de topleiding een grote invloed heeft op het gedrag in de organisatie. En daarnaast om opvolging te geven aan de eisen die zijn opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code.

Onderzoek naar de 'tone at the top' is niet eenvoudig en kan soms schuren tegen persoonsgebonden onderzoek. Het gaat immers om het gedrag van individuen en hoe dat wordt waargenomen door (groepen van) medewerkers. Daarnaast houdt onderzoek naar soft controls zich bezig met wat zich onder de waterlijn afspeelt.

2.2. Oog voor het onbewuste

Cultuur is complex, veelomvattend en kent verschillende lagen. In dit kader onderscheidt Schein (1992) drie lagen. De eerste laag is de meest zichtbare laag: de laag van de artefacten. Datgene wat u ziet als u in een organisatie rondloopt: de gebouwen, logo's, kleding, spreektaal en cetera. De tweede laag is de laag van de waarden en normen die worden nagestreefd: de strategieën, doelstellingen en kernwaarden. De laag die van belang is in de context van soft controls in de audit is de laag daaronder. De laag van de onbewuste veronderstellingen, overtuigingen en aannames. Om werkelijk in deze laag door te dringen en ze te begrijpen, zijn minder traditionele audittechnieken nodig. Het vraagt om een nieuwe manier van kijken. Bewustwording en duiding van non-verbale communicatie daarbij kan helpen.

In de volgende paragraaf behandelen we de wetenschappelijke duiding van non-verbale communicatie. Er volgt een uiteenzetting van meerdere onderzoeken en methoden, de kritische noten en de praktijkvalidatie van het gebruik van methoden tot op heden.

3. Het non-verbale landschap

In 1867 publiceerde de Duitse arts en onderzoeker Theodor Piderit zijn boek ‘Mimik und Physiognomik’, waarin hij zich zeer kritisch toont over de in zijn tijd heersende opvattingen over de betekenis van gezichten volgens een oude leer die destijds gelaatskunde of ook wel fysiognomie werd genoemd. Fysiognomie werd in de oudheid en de middeleeuwen gebruikt om op basis van statische uiterlijkheden iemands persoonlijkheid vast te stellen. Piderit merkte op dat in plaats van de statische duiding veel meer gekeken moest worden naar repeterende bewegingen in het gezicht. Voor zover bekend is hij de eerste die het belang van microbewegingen heeft opgemerkt, maar werd er tot voor kort nooit wetenschappelijk onderzoek naar gedaan.

Een andere bekende beweging komt voort uit de methodologie van Neurolinguïstisch Programmeren (NLP). Deze coachingsmethodologie gaat ervan uit dat het gedrag van een ander kan worden beïnvloed door het ‘lezen van non-verbale signalen’. De methode is nooit wetenschappelijk onderbouwd en wordt deze steeds meer gezien als een pseudowetenschap (Druckman and Swets 1988). In de woorden van professor Roderique-Davies (2009): “NLP (Neuro Linguistic Programming) masquerades as a legitimate form of psychotherapy, makes unsubstantiated claims about how humans think and behave, purports to encourage research in a vain attempt to gain credibility, yet fails to provide evidence that it actually works.” Ook later onderzoek uit 2012 laat zien dat de claims onder de NLP-methodologie niet kunnen worden ondersteund (Wiseman 2012).

Paul Ekman onderzocht of emotieherkenning cultuuroverschrijdend was (Ekman 2003). Hierbij liet hij foto’s zien van bepaalde gezichtsuitdrukkingen en vroeg hij aan mensen uit verschillende culturen welke emotie zij hierin zagen. Hij concludeerde dat mensen gezichtsuitdrukkingen inderdaad op dezelfde manier interpreteren en constateerde dat gezichtsexpressies duiden op bepaalde emoties. Hij noemde deze bewegingen *micro-expressies*. Alhoewel hij nog altijd een grote naam heeft in de commerciële wereld, heeft zijn onderzoek stevige kritiek ontvangen in de wetenschappelijke wereld.

James Russel (1997) heeft onderzocht dat een waarnemer een gezicht grofweg interpreteert langs twee dimensies: die van de mate van opwindendheid en die van verbinding. Dit wil zeggen dat mensen binnen fracties van seconden bepalen of zij een gezicht druk of apathisch vinden, of plezierig dan wel onplezierig. Dit betekent tevens dat de impact van gezichtsbewegingen en de reacties daarop ook vanuit deze dimensies worden bepaald. Door zijn bevindingen is Russel ook kritisch over

micro-expressies, door aan te geven dat Ekmans conclusies te ongenueanceerd waren (Russel 1997).

Paul Ekman refereert met zijn methode aan leugendetectie, waardoor de methode onder interviewers nog regelmatig wordt toegepast. Ex-FBI-agent en non-verbaal expert Joe Navarro is hier echter duidelijk over; er is geen enkele non-verbale beweging die duidt of er op een bepaald moment een bepaalde emotie of leugen aanwezig is. Wel kunnen non-verbale bewegingen indicaties van emoties, gevoelens en interactiebehoeften geven, maar zij dienen continu gemonitord te worden op een baseline van comfortabel en oncomfortabel gedrag (Navarro 2022). Het is belangrijk om te weten dat er een verschil is tussen micro-expressies en microbewegingen. Micro-expressies vinden op een bepaald moment plaats en zijn dus situationeel aanwezig. Microbewegingen daarentegen worden gezien als onbewuste spierbewegingen die continu hoog repeterend in het gezicht plaatsvinden (Fischer and Ilgen 2021).

In januari 2021 heeft het Instituut voor Non-verbale Strategie Analyse (INSA) samen met de Universiteit van Amsterdam een wetenschappelijk onderzoek uitgebracht (Fischer and Ilgen 2021). Zij onderzochten wat er voortdurend gebeurt in het gezicht van mensen en wat deze microbewegingen zeggen over de mate van (on)comfortabel gedrag en zelfs welke informatie er mogelijk aanwezig is over de persoonlijkheid van een individu. Zij noemen dit het Persoonlijk Non-verbale Repertoire (PNR). Gezegd kan worden dat INSA de eerste is die de eerste beweringen van Theodor Piderit onderzoekt. De eerste resultaten zijn veelbelovend. In een vervolgonderzoek van INSA in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam wordt gekeken of de microbewegingen ook kunnen worden geobserveerd tijdens onderhandelingen en dus of er een correlatie kan worden gelegd.

De complexiteit van gedrag in diverse contexten zorgt ook voor multi-interpretabele observaties en interpretaties, zo ook bij de INSA-methode (Ilgen 2022). Er dient daarom een goede training vooraf te gaan aan de inzet van deze methode om misinterpretaties te voorkomen.

Non-verbale communicatie is er altijd (Navarro 2009). Het is dus onmogelijk om er geen aandacht aan te besteden, bewust dan wel onbewust. Een valkuil kan zijn dat we ons laten leiden door de willekeurigheid van onze zintuigelijke waarnemingen en de mogelijke misinterpretaties daarvan. Kennis over het non-verbale landschap en de gestructureerde toepassingen van methoden helpen ons bij het parkeren van ons oordeel en bij de mogelijkheid om in mogelijke scenario’s van de oorzaak van gedrag te blijven kijken.

Ongeacht de methode die wordt ingezet, blijft het voor de internal auditor belangrijk om zich ervan bewust te zijn dat het aanleren van de observatie en interpretatie van non-verbale informatie net zoveel tijd nodig heeft als het aanleren van gespreks- en interviewtechnieken (Davson et al. 2018). Zeker gezien de complexiteit van zowel het gedrag als de dynamiek daarvan, blijft het van belang om het vak van interviewen te onderhouden.

Er zijn veel verschillende gespreks- en interviewtechnieken die de auditor tijdens een interview kan toepassen. Uit de genoemde literatuur blijkt echter dat ieder individu andere interactiebehoeften heeft en deze ook op verschillende manieren kan laten zien in zijn gedrag. Dit betekent dat er flexibiliteit in interviewtechniek nodig is om aan informatie te komen. In het volgende hoofdstuk beschrijven we daarom de huidige ontwikkelingen op het gebied van interviews.

4. Het interview

Waarnemen gebeurt in het moment. En met een goede voorbereiding kan de internal auditor de impact van het waarnemen vergroten. Veelal werken internal auditors met een interviewprotocol om het gesprek te structureren, maar zelden wordt in het interviewprotocol aandacht besteed aan het non-verbale aspect. Hier valt nog een wereld te winnen.

De vraag is hoe een internal auditor komt tot een procesbeschrijving van het betrekkingniveau. Wat heeft hij nodig om meer informatie te krijgen over het proces van zenden en ontvangen en hoe kan hij het proces beïnvloeden, zodat hij de juiste informatie op inhoudsniveau krijgt? Structurele en expliciete aandacht voor de minder tastbare zaken op het betrekkingniveau vraagt veel van de internal auditor. Deels omdat deze nieuw is en deels omdat zij raakt aan de fundamentele rol van de internal auditor: het waarnemen. In de volgende paragraaf gaan wij in op de manier waarop non-verbale informatie en methoden tijdens een interview kunnen dienen als ondersteunend instrument in de voorbereiding en uitvoering van het interview.

4.1. Omgaan met weerstand

Weerstand bestaat zowel uit proactief als uit reactief gedrag dat de geïnterviewde vertoont, met de bedoeling om afstand te nemen van samenwerking en de intentie om de stroom van een interactie te verstoren (Meissner et al. 2021). Onderzoekers hebben verschillende soorten weerstandsgedrag in onderzoeksinterviews geïdentificeerd, met inbegrip van tekenen van fysiologische stress, fysieke terugtrekking, of verminderde positieve emoties (Katz et al. 2012; Guyll et al. 2019).

Het gebruik van non-verbale informatie kan interviewers helpen om tijdens een interview te 'meten' wanneer de auditee een situatie als spannend of gevaarlijk percipieert. Dit heeft ook invloed op de manier waarop de auditee bereid is om het gesprek met de auditor te voeren. De bandbreedte van comfortabele versus oncomfortabele non-verbale gedragingen verschuift naar interactie vermijdende bewegingen. Dit brengt niet alleen spanning aan het licht, maar ook potentiële weerstand.

Er zijn meerdere scenario's mogelijk die tot de bovenstaande gedragingen kunnen leiden. Mogelijke oorzaken zijn: de auditor voldoet niet aan de interactiebehoefte van

de auditee (op inhoudelijk of op betrekkingniveau), de auditee ervaart een machtsverhouding, de auditee begrijpt de informatie niet of de auditee beschermt zichzelf tegen de mogelijke implicaties van de bevindingen van de internal auditor. Vanuit de communicatie-inzichten kan gezegd worden dat weerstand eigenlijk gebaseerd is op zelfbescherming. De (non-)verbale uitingen vanuit de weerstand van de auditee zijn dus niet op de internal auditor gericht, maar van de auditee vandaan. Vanuit een mindset wordt weerstand aldus een bron van informatie die verder onderzocht kan worden, in plaats van iets wat vermeden moet worden.

Het maken van rapport (verbinding), het lezen van (non-verbaal) gedrag en het stellen van de juiste vragen worden zo een competentie om te kunnen komen tot een effectieve en efficiënte wijze om feiten te valideren. Hierbij toetst de internal auditor continu of geobserveerde signalen te maken hebben met zijn eigen impact en zijn gunfactor bij de auditee, of met het zelfbeschermingsmechanisme van de auditee.

Een handleiding signalen observeren schiet tekort, omdat die ervan uitgaat dat de observaties een logisch en gestructureerd traject volgen. Daarom is er in dit artikel gekozen voor een handreiking die de internal auditor voorziet van inzichten, signalen en ideeën. Hierin wordt specifiek geconcentreerd op het interview, omdat hier nog veel onbenut potentieel ligt. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op in gegaan.

4.2. Investigatieve interviews

Het begrip 'investigatieve interviews' dankt zijn naam aan de historie van het verhoren van verdachten in strafzaken. Voor de internal auditor kunnen elementen van dit type onderzoek relevant zijn bij een audit. Bij het verzamelen van feiten in een strafzaak zijn in het verleden diverse technieken gebruikt. Zo werden het uitoefenen van een machtspositie en van druk gezien als effectieve methoden om informatie te ontsluiten. Onderzoek heeft aangetoond dat er een verschil is tussen het verzamelen van feiten en het verzamelen van bewijsmateriaal (Nunan and Milne 2018). Zo kan de druk die tijdens het verhoor wordt uitgeoefend de kans op valse bekentenissen verhogen (Nunan and Milne 2018; Méndez 2021).

Een interview wordt in de literatuur gedefinieerd als een (semi-)gestructureerd gesprek waarin de interviewer informatie probeert te verkrijgen van de geïnterviewde als onderdeel van een audit of onderzoek. Het doel is op nauwkeurige en betrouwbare wijze informatie te verzamelen om feiten te valideren, niet om bekentenissen te ontlokken (Méndez 2021).

Een auditonderzoek is iets anders dan een verhoor, waardoor een internal auditor kan denken dat er geen sprake is van een machtspositie of van druk ten aanzien van de auditee. Maar dat valt nog te bezien. De zintuigelijke waarnemingen van beide partijen kunnen wel degelijk een zekere perceptie van druk en machtsverhouding scheppen.

Uit het bovenstaande blijkt dat het voor een internal auditor van groot belang is om niet alleen vragen te stellen op het niveau van de inhoud, maar ook op het niveau van de betrekking, de procedure en het gevoel. Op die manier toetst de internal auditor of hij de juiste verbinding heeft, er geen ruis zit op de ontvangen informatie en of die ruis weerstand kan veroorzaken tijdens het gesprek. Dit betekent ook dat het gesprek vaak flexibel en minder gestructureerd kan zijn dan de definitie van een interview doet vermoeden.

4.3. Dynamiek in het interview

Het vasthouden aan een vaste set vragen houdt geen rekening met de dynamiek van mensen en hun gedrag. Sterker nog, het kan de weerstand alleen maar doen toenemen, omdat er, volgens de perceptie van de auditee, geen rekening wordt gehouden met zijn of haar interactiebehoeften.

Blijven monitoren of de verbinding nog steeds aanwezig is en of de vragen uit het interviewprotocol op dat moment de juiste snaar raken (inhoudsniveau), bepaalt de kwaliteit van het interview. Soms is het beter om eerst te investeren in de relatie of in andere informatie die de internal auditor op dat moment heeft ontvangen. Het kan de internal auditor helpen als hij moeite heeft met het stellen van de moeilijke of confronterende vragen. Het non-verbale gedrag van de auditee kan de internal auditor helpen beslissen wanneer en hoe hij de vraag het beste kan stellen.

Als bijvoorbeeld blijkt dat wanneer de geïnterviewde de vraag van de auditor niet duidelijk vindt, de auditor aan het aanspannen van de onderste oogleden kan zien dat de auditee onvoldoende grip heeft op de vraag om een antwoord te kunnen geven. Het naar binnen trekken van de lippen of het samenspannen van de mond *kan* duiden op een onvermogen of onwil om te antwoorden, of op het achterhouden van iets. Het scenario dat de bewegingen worden getoond als beleefdheidsvorm om de auditor te willen laten uitspreken, is ook mogelijk. Als de auditor zich bewust is van al deze scenario's, is hij tevens in staat om de juiste vragen te stellen met de juiste verbinding en timing.

4.4. Zelfevaluatie voor de auditor

Tijdens het interview zal ook het gezicht van de internal auditor laten zien wanneer hij/zij zich (on)comfortabel voelt en wat zijn interactiebehoeften zijn. Oogleden, wenkbrauwen en andere gezichtsspieren zijn een bron van informatie. Een aantal voorbeelden ter illustratie.

Het aanspannen van de onderste oogleden kan de auditee doen denken dat de internal auditor twijfelt aan wat er wordt gezegd of dat hij of zij niet wordt vertrouwd. Dit is in lijn met wat Paul Ekman heeft aangetoond met zijn onderzoek (Ekman 2003). Het aanspannen van de oogleden kan ook duiden op een sterke behoefte om de situatie te ontleden en te willen begrijpen (Fischer and Ilgen 2021). Het optrekken van de wenkbrauwen, het langdurig aankijken van mensen tijdens een gesprek, geeft bij

velen de indruk van dominantie en agressie, terwijl de auditor volgens Fischer and Ilgen (2021) juist naar een resultaat toewerkt in de vorm van bevindingen of adviezen. Ontspannen gezichtsspieren kunnen bij de ander een gevoel van desinteresse of afwezigheid wekken. Dit kan als gevolg hebben dat de geïnterviewde zich niet serieus genomen voelt en zich minder openstelt voor de internal auditor dan gewenst is. Uit onderzoek van Fischer and Ilgen (2021) blijkt dat de internal auditor eerder de behoefte heeft om zichzelf op de achtergrond plaatsen om te kunnen observeren en zijn gesprekspartner de ruimte te geven. Tot slot kan een glimlach bij een serieuze boodschap de ander het gevoel geven dat de boodschap niet gemeend is of de emotie van blijdschap geveinsd (Ekman 2003), terwijl de glimlach erop kan duiden dat de ander oplossingsgericht is en prioriteit geeft aan de onderlinge relatie tussen de auditee en de internal auditor.

Het helpt de internal auditor om zich bewust te zijn van zijn drijfveren, interactiebehoeften en motieven achter het gesprek. Dit helpt de internal auditor om zich voor te bereiden op wat hij vanuit zijn interne communicatiebehoefte zou kunnen uitstralen. Enerzijds helpt dit de auditor om zich bewust te zijn van zijn spanningen als er tijdens het interview niet aan zijn interactiebehoeften wordt voldaan. Het stelt de auditor in staat om uit te drukken wat zijn intenties zijn, zodat zijn non-verbale impact synchroon loopt met zijn verbale uitingen over zijn intenties. Anderzijds stelt het hem in staat om voorafgaand aan het interview na te denken over de beste strategieën om rapport te maken met de auditee en daarmee de gunfactor tijdens het gesprek te vergroten.

5. Tips voor het adresseren van (non-verbaal) gedrag in de audit

Wij sluiten concluderend af met zes tips om (non-verbaal) gedrag in de audit mee te nemen.

- 1) *Maak optimaal contact.* Het is situatie- en persoonsafhankelijk hoe je het beste contact kunt maken. Dit hangt bijvoorbeeld af van het doel van een gesprek. Gesprekstrainingen bevatten veelal tips over regels in de gespreksvoering. Deze veronderstellen vaak een generieke aanpak, terwijl de juiste gesprekstechnieken sterk afhankelijk zijn van de context en de interactiebehoeften van het individu. Verbinding (rapport) maken heeft dus prioriteit boven de bekende regels, zoals spiegelen, samenvatten, open vragen stellen et cetera. Als een internal auditor het non-verbale gedrag van de auditee in kaart kan brengen, geeft dit informatie over hoe het beste rapport te maken, maar ook hoe weerstand weg te nemen, te de-escaleren en te bepalen wanneer men confronterende vragen moet stellen in het gesprek. Een internal auditor kan verbinding maken door aan de hand van de non-verbale analyse tegemoet te komen aan de interactiebehoeften van de ander.

- 2) *Richt de aandacht bewust.* Let als internal auditor op de impact die je zelf maakt op een auditee, verbaal en non-verbaal. Door tijdens het gesprek continu te schakelen tussen inhouds-, betrekings- en gevoelsniveau, kan de auditor een 'helicopterview' behouden. Je kunt dit doen door je bewust te zijn van de impact die de ander op je heeft en deze impact bij de auditee te peilen. Een reactie van de auditor zou bijvoorbeeld kunnen zijn: "Klopt het dat ik bemerk dat ons gesprek nog niet soepel verloopt? Persoonlijk bemerk ik dat ik nog geen grip kan krijgen op de informatie die ik van u krijg. Kunnen wij er samen nog eens doorheen lopen, zodat ik u goed begrijp en wij ons gesprek op een prettige manier kunnen voortzetten?" Auditors laten zich leiden door de informatie die zij tot zich nemen. Maar wordt er ook nagedacht over wat onbewust wordt opgeroepen met het eigen gedrag, hun woordkeuze en gelaatsuitdrukkingen?
- 3) *Stel je oprecht geïnteresseerd en betrokken op.* Oprecht geïnteresseerd zijn, willen begrijpen, je eigen standpunt erkennen en dat willen onderzoeken. Dit vergt oefening, want er bestaat niet zoiets als volledige neutraliteit of oordeelloosheid. Oordelen en reacties komen voort uit de informatie die het lichaam heeft opgeslagen over risicovolle of veilige situaties (Van der Kolk 2014). Als een internal auditor bijvoorbeeld weet heeft van mogelijke intimidatie, in hoeverre kleurt deze kennis dan de internal auditor al? Gaat de internal auditor op zoek naar bevestiging en wordt die bevestiging aangewakkerd door de weerstand die de auditee laat zien? Voor de internal auditor is het belangrijk om een houding te hebben waarin hij of zij zich bewust is van het oordeel, maar dit tegelijkertijd kan 'parkeren' en aldus zo objectief mogelijk kan toetsen.
- 4) *Verken projectie.* Dit ligt in het verlengde van de voorgaande tip. Sta je oordeel toe, want het kan niet genegeerd worden. Gebruik het als kompas in het gesprek. Door te beseffen dat het oordeel onderdeel is van de intuïtie, kun je het op een schouder als meetlat gebruiken. En op de andere schouder (non-verbaal) objectief meten en beide gebruiken om accenten in het gesprek te leggen. Bijvoorbeeld door te vertragen, stiltes te laten vallen of door een gesloten vraag te stellen. De non-verbale signalen gaan niet alleen over de auditee zelf. Zij geven ook informatie over de perceptie van de impact die de auditor maakt. Door kennis te hebben van de eigen non-verbale impact en de daaraan gerelateerde gedragstendensen, krijgt de internal auditor kennis over de eigen interactiebehoeften en wat nodig is om een goede verbinding te maken en om weerstand weg te nemen.
- 5) *Gebruik zintuigen optimaal.* Zien, horen en voelen. Auditief (woorden, intonatie en stemgeluid) kan hier als hulpbron aan worden toegevoegd. Het gaat om een interne dialoog, om in uzelf te verkennen of dat wat jij waarneemt, logisch is. Kijk hoe een geïnterviewde fysiek in het gesprek zit. Is er een hoge of lage energie? Zit de auditee onderuitgezakt of iets voorover? Maak, bij wijze van samenvatting, visueel wat de ander zegt. Dit helpt bij het onthouden en analyseren van wat er is gezegd. Welke woorden gebruikt de geïnterviewde? Weinig of juist veel? Zijn er bij het stellen van specifieke vragen kuchjes merkbaar, of wordt de auditee plotseling stil? Registreer ook je eigen hartslag, ademhaling, en of je transpireert. Jouw onderbuik is een bron van informatie en oordeel daarmee of iets goed voelt of juist niet. Wat maakt dat jij je als auditor (on)comfortabel voelt tijdens interviews? En waarom? Vraag door op de antwoorden of onderwerpen waarbij jij het gevoel hebt dat er nog meer informatie te behalen valt. Een gevoel van (on)comfortabel zijn en de interactiebehoeften die daaruit ontstaan, zijn bij de auditee zowel verbaal als non-verbaal zichtbaar. Wanneer de auditee weerstand toont, heeft hij zijn ogen dan wijd open? Dit kan namelijk duiden op een mate van opwindings of aan een behoefte aan resultaat en actie. Of samengeknepen? In dat geval kan er sprake zijn van focus of aan de behoefte voor meer logica en begrip op de inhoud. Blijft hij glimlachen bij serieuze onderwerpen, dan is er een mogelijkheid dat de auditee geen verbinding met de internal auditor ervaart. Als de auditee onderuitgezakt zit en weinig spierspanning laat zien, moet nagegaan worden of hij te veel druk voelt tijdens het gesprek of vanwege het onderwerp.
- 6) *Wees vaker en langer stil, werk minder hard.* De internal auditor krijgt mogelijk te maken met weerstand omdat hij hard aan het werk is, bijvoorbeeld door vraag na vraag te stellen. Het afgemeten spreken van de auditee kan betekenen dat hij geen ruimte voelt om zijn perceptie van de situatie te onderbouwen. Stilte kan voor internal auditors zeer ongemakkelijk zijn, vanwege de druk om afwijkingen van de norm te vinden. Door zich comfortabel te voelen bij stilte, voelt de auditee verbinding, begrip en ruimte. Bovendien wordt het eigenaarschap van de interactie teruggegeven aan de auditee: door de stilte zal deze zich meer gedwongen voelen om het gesprek weer op gang te brengen en dus meer informatie te geven. De internal auditor kan oefenen in het aanvaarden van stiltes door zich bewust te zijn van zijn ademhaling. Ademen door de mond maakt cortisol aan, het hormoon dat helpt tot actie over te gaan. Ademen door de neus maakt serotonine aan, dat ons kalmeert in een gesprek en ons meer zintuiglijke ruimte laat ervaren om het gevoel van ongemak te aanvaarden en het eigenaarschap van een gesprek terug te geven aan een auditee. Het kan een valkuil van de internal auditor zijn om te denken dat non-verbale aspecten geen onderdeel zijn van zijn bewuste waarneming. Deze zijn er namelijk altijd. Het is de kunst om daar niet alleen van bewust te zijn, maar om daar ook integraal aandacht aan te besteden. Dit leidt uiteindelijk tot inzicht in dat wat onbesproken blijft, waardoor de bestuurder beter geïnformeerd is en minder snel wordt verrast. Uiteindelijk wordt hiermee de impact van de internal auditor verder vergroot.

- **Drs. E. van Bakkum RA** werkt als Director Soft controls bij KPMG en studeerde in 1999 af als Bedrijfskundige (Accountancy) aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij adviseert commissarissen en bestuurders op het gebied van cultuur en gedrag in organisaties en stuurt een team aan van auditors, psychologen en sociologen om soft controls vanuit verschillende invalshoeken te onderzoeken.
- **B.C. A. Gaiser** is ‘non-verbal Profiler’ en ‘Investigative Interviewer’. Zij werkt als Senior Manager bij KPMG en heeft een eigen consultancybureau. In 2003 studeerde zij af als maatschappelijk werker en in 2012 als Master Non-verbale Strategie-analist. Ze is mentee van ex-FBI-agent Joe Navarro, werkte tevens 8 jaar als reclasseringswerker en 10 jaar bij de AIVD als integriteits- en veiligheidsonderzoeker.

Literatuur

- Davson A, Merghani WK, Yap MH (2018) A review on facial micro-expressions analysis: Datasets, features and metrics. *IEEE Journal*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1805.02397>
- Druckman D, Swets J (1988) *Enhancing Human Performance: Issues, Theories, and Techniques*. The National Academies Press, Washington.
- Ekman P, Friesen WV (1978) *The facial action coding system*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto. <https://doi.org/10.1037/t27734-000>
- Ekman P, Friesen WV (2003) *Unmasking the face. A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues*. Malor Books, Los Altos.
- Ekman P (n.d.) *The History of the Facial Action Coding System (FACS)*. PaulEkmanGroup. <https://www.paulekman.com/blog/history-of-facs-facial-action-coding-system/>
- Gyll M, Yang Y, Madon S, Smalarz L, Lannin DG (2019) Mobilization and resistance in response to interrogation threat. *Law and Human Behavior* 43(4): 307–318. <https://doi.org/10.1037/lhb0000337>
- Heijmer T, Vonk R (2002) Effecten van een regionaal accent op de beoordeling van de spreker. *Nederlands tijdschrift voor de psychologie* 57: 108–113.
- IIA [The Institute of Internal Auditors Netherlands], NBA [Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants] (2019) *Meer succes met soft controls*. IIA (Florida), NBA, Amsterdam. <https://www.iaa.nl/kenniscentrum/vaktechnische-publicaties/publicatie/meer-succes-met-Soft-controls>
- Ilgen H (2022) *De INSA methode van non-verbale strategie analyse*. INSA Foundation.
- Ilgen H, Israelashvili J, Fischer A (2021) Personal Nonverbal Repertoires in facial displays and their relation to individual differences in social and emotional styles. *Cognition and Emotion* 35(5): 999–1008. <https://doi.org/10.1080/02699931.2021.1877118>
- Katz C, Hershkowitz I, Malloy LC, Lamb ME, Atabaki A, Spindler S (2012) Non-verbal behavior of children who disclose or do not disclose child abuse in investigative interviews. *Child Abuse and Neglect* 36(1): 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2011.08.006>
- Van der Kolk K (2014) *The body keeps the score* (eerste druk). Penguin Books Ltd, Londen, 39–73.
- Meissner CA et al. (2021) *Investigative Interviewing: A Review of the Literature and a Model of Science-Based Practice*. In: DeMatteo D, Scherr K (Eds) *Oxford Handbook of Psychology and Law*. Oxford University Press, Oxford, 2–26.
- Méndez J (2021) *Principles on Effective Interviewing for Investigations and Information Gathering*. ATI (Anti-Torture Initiative), APT (Association for the prevention of Torture), NCHR (Norwegian Centre for Human Rights). www.interviewingprinciples.com
- Navarro J, Maroño A (2022) Debunking body language myths. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/spy-catcher/202207/debunking-body-language-myths>
- Navarro J, Sciarra Poynter T (2009) *Louder than words*. Harper Business, HarperCollins Publishers.
- Nunan J, Milne B (2018) Turning research into practice in investigative interviewing. Center for research and evidence on security threats. <https://crestresearch.ac.uk/comment/turning-research-into-practice-in-investigative-interviewing/>
- Piderit T (1867) *Wissenschaftliches System der Mimik und Physiognomik*. Detmold Verlag, Detmold. <https://doi.org/10.5962/bhl.title.50136>
- Roderique-Davies G (2009) Neuro-linguistic programming: Cargo cult psychology? *Journal of Applied Research in Higher Education* 1(2): 57–63. <https://doi.org/10.1108/17581184200900014>
- Roth J (1998) *A hard look at soft controls*. Internal Auditors.
- Russel J, Fernandez-Dols JM (1997) *The psychology of facial expression*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schein EH (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>
- Waterman PT (1982) *In search of Excellence* (eerste druk). HarperCollins Publishers Inc, New York.
- Wiseman R (2012) The Eyes don't have it: Lie detection and Neuro Linguistic Programming. *PLoS ONE* 7(7): e40259. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0040259>