

WHITEPAPER GEDRAGSVERANDERING

Luisteren met je ogen

Zie waar de ander staat en vergroot de impact van je
gedrag

Inhoudsopgave.

- 01 Samenvatting

- 02 Gedrag → impact-analyse

- 03 Organisatiecontext

- 04 Barrières en triggers

- 05 Oplossingsrichting: van interpreteren naar onderzoeken

- 06 Van inzicht naar actie

- 07 Conclusie

01 Samenvatting

Een gesprek bestaat uit meer dan woorden. Terwijl iemand spreekt, beweegt het lichaam mee. Een houding verandert. Handen worden rustiger of juist actiever. Iemand neemt meer ruimte in, trekt zich terug, verandert van spreektempo of laat een langere stilte vallen. Al die signalen geven informatie over hoe iemand een situatie beleeft.

Toch richten we onze aandacht in gesprekken vooral op de inhoud. Een leidinggevende denkt tijdens het luisteren al aan de volgende vraag. Een verkoper hoort een bezwaar en zoekt naar een passend argument. Een specialist bereidt tijdens het antwoord van de ander zijn volgende uitleg voor. Dat gedrag voelt efficiënt: we willen vooruit.

Het effect is dat onze aandacht vooral bij onze eigen volgende stap ligt.

Daarmee ontstaat een belangrijk vraagstuk voor organisaties. Wie mensen wil meenemen, heeft eerst inzicht nodig in hun vertrekpunt. Hoe landt een besluit? Waar ontstaat enthousiasme? Waar vraagt een gesprek extra aandacht? Wat heeft iemand nodig om een volgende stap te zetten? Lichaamstaal helpt om dat vertrekpunt beter te zien.

De waarde ontstaat vervolgens door wat je met die informatie doet. Een afzonderlijk signaal vertelt slechts een klein deel van het verhaal. Gekruiste armen kunnen bijvoorbeeld passen bij concentratie, comfort of vastberadenheid. Een verandering in houding krijgt vooral betekenis in combinatie met andere signalen, de context en het gebruikelijke gedrag van die persoon.

Daarom vraagt effectief kijken om nieuwsgierigheid. Je observeert. Je ziet een verandering. Je onderzoekt wat er gebeurt. Je stelt een vraag. Vervolgens kies je bewust welk gedrag helpt om het gewenste effect te realiseren.

Dat verandert de kwaliteit van een gesprek. De aandacht verschuift van *wat wil ik vertellen?* naar *waar staat de ander en wat vraagt dat van mij?*

Daar ligt de essentie van gedragsbeïnvloeding: eerst het vertrekpunt begrijpen, vervolgens bewust je eigen gedrag kiezen.

Ontdek waar de ander staat. Kies van daaruit het gedrag dat beweging richting het doel creëert.

KERNPUNTEN

- Een gesprek bestaat uit meer dan woorden.
- Aandacht voor de eigen volgende stap verkleint de waarneming.
- Een afzonderlijk signaal vertelt slechts een deel van het verhaal.
- Nieuwsgierigheid maakt van een waarneming informatie.
- Eerst het vertrekpunt begrijpen, daarna het gedrag kiezen.

“

Ontdek waar de ander staat.

02 Gedrag → impact-analyse

Mensen luisteren vaak met een doel. We willen reageren, adviseren, overtuigen, oplossen of richting geven. Daardoor ontstaat tijdens het luisteren al een tweede denkproces: wat ga ik hierna zeggen?

Dat proces vraagt aandacht.

Stel dat een manager een medewerker vraagt hoe deze naar een voorgenomen verandering kijkt. Terwijl de medewerker antwoordt, denkt de manager al aan de argumenten waarmee hij het besluit verder kan toelichten. De woorden komen binnen, terwijl een deel van de aandacht al naar de volgende interventie gaat.

Op hetzelfde moment verandert de medewerker van houding. De handen verdwijnen onder tafel. Het spreektempo daalt. De medewerker formuleert korter. Daar ontstaat informatie.

Wie volledig bezig is met zijn volgende vraag, heeft minder ruimte om deze verandering bewust waar te nemen. Luisteren om te reageren vraagt cognitieve ruimte, waardoor minder aandacht beschikbaar blijft voor non-verbale informatie.

De impact daarvan reikt verder dan één gesprek.

Wanneer een leidinggevende signalen mist, kan hij denken dat een boodschap helder is terwijl een medewerker nog vragen heeft. Een verkoper kan verdergaan met argumenteren terwijl een klant juist ruimte nodig heeft om een keuze te onderzoeken. Een specialist kan meer informatie toevoegen terwijl de ander behoefte heeft aan een vraag. Het gedrag dat effectief voelt — doorgaan, uitleggen, reageren — kan daardoor juist afstand creëren.

De gedragskeuze begint met aandacht.

Kijk tijdens belangrijke momenten bewust naar de ander. Wat verandert er? Wanneer gebeurt dat? Welke andere signalen zie of hoor je? Denk daarbij ook aan stemvolume, tempo en pauzes. Ook daarin zit informatie over de dynamiek van een gesprek.

De volgende stap is onderzoeken.

Een waarneming wordt waardevol wanneer deze nieuwsgierigheid oproept. Je ziet iets veranderen en gebruikt dat als aanleiding voor een vraag. Daarmee geef je de ander ruimte om betekenis te geven aan wat jij hebt waargenomen.

Gedrag: bewust kijken en luisteren.

Impact: meer informatie over de belevingswereld van de ander.

Keuze: onderzoeken wat je waarneemt.

Resultaat: gedrag dat beter aansluit bij wat de situatie vraagt.

KERNPUNTEN

- Mensen luisteren vaak met een doel.
- Het formuleren van een reactie kost waarnemingsruimte.
- Veranderingen in houding en tempo dragen informatie.
- Gemiste signalen vertragen het gezamenlijke resultaat.
- De gedragskeuze begint met aandacht.

03 Organisatiecontext

Binnen organisaties vinden dagelijks gesprekken plaats waarin mensen elkaar proberen mee te krijgen. Directies presenteren een nieuwe koers. Managers bespreken prestaties en veranderingen. Salesprofessionals begeleiden klanten richting een besluit. Specialisten adviseren collega's en opdrachtgevers vanuit hun expertise.

In al deze situaties speelt hetzelfde principe: het gewenste resultaat vraagt beweging bij een ander. Daarvoor moet je weten waar die ander staat.

Neem een managementteam dat een verandering presenteert. De inhoud is zorgvuldig voorbereid. De argumenten kloppen. De planning is helder. Tijdens de bijeenkomst stellen medewerkers weinig vragen. Vanuit de inhoud lijkt de boodschap daarmee goed overgebracht.

Gedrag kan aanvullende informatie geven. Wie neemt actief deel? Wie wordt stiller zodra de consequenties voor het eigen team worden besproken? Waar verandert de energie? Bij welk onderwerp ontstaan meer bewegingen, langere stiltes of andere gezichtsuitdrukkingen? Die observaties bieden aanknopingspunten voor het gesprek.

Hetzelfde geldt in sales. Een klant kan inhoudelijk positief reageren en tegelijkertijd ander gedrag laten zien zodra budget, besluitvorming of voorwaarden ter sprake komen. Dat moment biedt een verkoper waardevolle informatie over waar de klant zich in het besluit bevindt. Door daarop een vraag te stellen, ontstaat beter inzicht in wat de klant nodig heeft om verder te komen.

Ook samenwerking profiteert hiervan. Teams waarin mensen elkaar werkelijk observeren en bevragen, krijgen meer informatie beschikbaar. Een verandering in gedrag wordt aanleiding voor nieuwsgierigheid. Daarmee ontstaat ruimte voor een gesprek over wat mensen ervaren, wat zij nodig hebben en welke beweging mogelijk is.

De keuze verschuift daarmee van zenden naar ontvangen.

Dat vraagt geen ingewikkelde methode. Het vraagt aandacht voor de ander.

Begin met luisteren in plaats van praten.

Voor organisaties levert die keuze iets fundamenteels op: meer zicht op wat er daadwerkelijk gebeurt tussen mensen. En juist daar ontstaat de mogelijkheid om gedrag bewust te beïnvloeden.

KERNPUNTEN

- Het gewenste resultaat vraagt beweging bij een ander.
- Instemming op inhoud zegt nog weinig over draagvlak.
- Gedrag geeft aanvullende informatie over hoe een besluit landt.
- Teams die elkaar observeren en bevragen werken sneller.
- De keuze verschuift van zenden naar ontvangen.

04 Barrières en triggers

Waarom kijken we dan zo weinig als de informatie zo waardevol is?

Een belangrijke verklaring ligt in ons eigen referentiekader. Ons brein geeft snel betekenis aan wat we waarnemen. Dat helpt ons om situaties te begrijpen en te handelen. We zien gekruiste armen en koppelen daar een betekenis aan. We zien iemand wegstijgen en vormen een verklaring. We horen een stilte en vullen deze in.

Snel betekenis geven creëert duidelijkheid. Tegelijkertijd bepaalt ons eigen referentiekader welke betekenis we kiezen. Daardoor kan onze interpretatie sterker worden dan onze waarneming.

Een belangrijk voorbeeld is de gedachte dat gekruiste armen automatisch geslotenheid betekenen. Terwijl dezelfde houding kan passen bij vastberadenheid, nadenken of een comfortabele basishouding. De context bepaalt welke betekenis relevant wordt.

Daarom geldt een krachtig uitgangspunt:

Eén signaal is geen signaal.

Een tweede barrière ontstaat door gewenning. Mensen hebben een eigen basishouding: gedrag dat zij regelmatig laten zien wanneer zij ontspannen zijn. De één zit vaak met gekruiste armen. De ander beweegt veel met zijn handen. Weer een ander draait regelmatig aan een ring.

Wie eerst die basis leert kennen, ziet veranderingen scherper. Een verandering ten opzichte van iemands gebruikelijke gedrag geeft aanleiding om extra aandacht te geven aan wat er op dat moment gebeurt.

Een derde barrière is onze behoefte om het gesprek te sturen. Vooral in rollen waarin resultaat belangrijk is, willen mensen graag vooruit. Managers zoeken naar oplossingen. Verkopers sturen richting een besluit. Gespreksleiders denken aan hun volgende vraag.

De trigger voor ander gedrag ontstaat zodra je jezelf een andere opdracht geeft: ontdek eerst waar de ander staat. Daarmee verandert je aandacht. Je kijkt naar veranderingen. Je luistert naar tempo en stiltes. Je observeert handen en houding. En op relevante momenten stel je een vraag. Zo verandert lichaamstaal van iets wat je probeert te *duiden* in informatie die je helpt om betere vragen te stellen.

Van barrière naar beweging.

WAT BEWEGING TEGENHOUDT

Barrières

- Referentiekader
- Gewenning
- Sturen

WAT BEWEGING OP GANG BRENGT

Triggers

- Waarnemen
- Nieuwsgierigheid
- Onderzoeken
- Afstemmen

“

Eén **signaal** is geen signaal.

05 Oplossingsrichting: van interpreteren naar onderzoeken

Effectief omgaan met lichaamstaal vraagt vooral om een andere gedragsvolgorde.

Waarnemen → nieuwsgierig worden → onderzoeken → afstemmen.

De eerste stap is waarnemen.

Neem tijdens een volgend overleg bewust tijd om naar mensen te kijken. Hoe zitten zij erbij wanneer het gesprek ontspannen verloopt? Hoe gebruiken zij hun handen? Hoeveel ruimte nemen zij in? Hoe bewegen zij wanneer ze spreken?

Daarmee bouw je gevoel op voor hun gebruikelijke gedrag.

Vervolgens kijk je naar veranderingen.

Stel dat een collega tijdens een vergadering ontspannen zit en actief deelneemt. Zodra een specifieke deadline wordt besproken, verandert zijn houding. Zijn handen bewegen anders en zijn antwoorden worden korter.

Dat moment vraagt nieuwsgierigheid.

Je kunt bijvoorbeeld vragen hoe hij naar de haalbaarheid van die planning kijkt. Daarmee krijgt de waarneming betekenis vanuit de persoon zelf. Dat is wezenlijk anders dan betekenis toekennen vanuit je eigen interpretatie. Wees je bewust van de aanname, observeer haar en toets wat je denkt te zien door een vraag te stellen.

Dezelfde aanpak werkt bij positieve signalen. Wanneer iemand zichtbaar energie krijgt van een idee, biedt dat eveneens informatie. Je kunt onderzoeken welk onderdeel aanspreekt en welke bijdrage iemand zelf voor zich ziet.

Lichaamstaal wordt daarmee een ingang naar een rijker gesprek.

Een praktische manier om dit te trainen is bewust kijken zonder inhoudelijke afleiding. Bekijk bijvoorbeeld een echt gesprek met het geluid uit. Observeer wie initiatief neemt, waar de energie verandert, wanneer iemand meer ruimte inneemt en hoe mensen op elkaar reageren.

Daarmee train je je aandacht om non-verbale informatie bewuster op te merken. Die concrete oefenvorm wordt ook in het bronmateriaal als trainingsmogelijkheid genoemd.

De essentie blijft eenvoudig:

| Kijk. Word nieuwsgierig. Vraag. Stem af.

KERNPUNTEN

- Effectief omgaan met lichaamstaal vraagt een andere gedragsvolgorde.
- Waarnemen gaat vooraf aan interpreteren.
- Kennis van iemands gebruikelijke gedrag maakt veranderingen zichtbaar.
- Een verandering is aanleiding voor een vraag.
- Lichaamstaal wordt een ingang naar een rijker gesprek.
- Bewust kijken zonder inhoudelijke afleiding traint de aandacht.

06 Van inzicht naar actie

Inzicht in gedrag krijgt waarde zodra het zichtbaar wordt in je volgende gesprek.

Begin daarom klein.

Kies morgen één overleg, klantgesprek of één-op-één gesprek waarin je bewust extra aandacht geeft aan de ander. Geef jezelf vooraf één opdracht:

Ik wil ontdekken waar deze persoon staat.

Observeer eerst het vertrekpunt. Hoe zit iemand erbij? Hoe spreekt iemand? Wat is het tempo? Welke bewegingen zie je regelmatig?

Kijk vervolgens naar de momenten waarop iets verandert.

Daarbij helpt het om gericht te kijken op momenten waarop emotie of relatie relevant wordt. Wanneer iemand feitelijke informatie deelt, ligt de aandacht vooral bij de inhoud. Zodra je wilt weten hoe iemand zich bij een voorstel, samenwerking of besluit voelt, wordt kijken extra waardevol. Samengevat kijk je naar de relevante 'pieken' in een gesprek.

Zie je een verandering? Maak daar een vraag van.

Een medewerker wordt stiller wanneer een nieuwe taakverdeling wordt besproken. Vraag hoe hij naar zijn rol kijkt. Een klant verandert van houding bij het bespreken van het budget. Onderzoek wat voor hem belangrijk is in de afweging. Een teamlid krijgt zichtbaar meer energie bij een bepaald idee. Vraag welk onderdeel hem aanspreekt en wat hij ermee zou willen doen. Zo ontstaat een directe verbinding tussen waarnemen en handelen.

Ook je eigen lichaam speelt hierin een rol. De ander kijkt immers eveneens naar jou. Je houding, handen, mimiek, stemvolume en tempo dragen allemaal bij aan het effect dat je realiseert.

Dat geldt ook online. Wanneer alleen je hoofd en een groot deel van het plafond zichtbaar zijn, krijgt de ander minder informatie. Een camera op ooghoogte en een beeld waarin ook een deel van je romp en je handen zichtbaar zijn, benadert een natuurlijk gesprek beter. Dit kader zorgt voor een online interactie die de ervaring van een persoonlijke ontmoeting aan tafel dichterbij brengt.

Daarmee wordt de cirkel compleet. Je observeert het gedrag van de ander. Je onderzoekt wat het betekent. Je wordt je bewust van je eigen gedrag. Vervolgens kies je wat het gewenste effect dichterbij brengt. Dat is gedragsverandering in de praktijk.

Meer over hoe *spring*behaviour kijkt naar gedrag en impact vind je op springbehaviour.com.

KERNPUNTEN

- Inzicht krijgt waarde in het volgende gesprek.
- Een klein en observeerbaar begin werkt het snelst.
- Het vertrekpunt van de ander is het startpunt van de voorbereiding.
- Een waargenomen verandering wordt een vraag.
- Het eigen lichaam stuurt het gesprek mee.
- Online vragen beeld en houding extra aandacht.

07 Conclusie

Mensen vertellen voortdurend waar zij staan. Ze doen dat met woorden, met hun stem, met hun houding, met hun handen, met beweging en met veranderingen in gedrag. Wie daar aandacht voor ontwikkelt, krijgt meer informatie over de belevingswereld van de ander.

Die informatie heeft pas waarde wanneer nieuwsgierigheid erop volgt.

Daar ligt een belangrijke gedragskeuze voor leiders, verkopers en specialisten. In plaats van het gesprek volledig te vullen met de eigen inhoud, ontstaat ruimte om te observeren. Vanuit die observatie ontstaat een vraag. Vanuit het antwoord ontstaat inzicht. En vanuit dat inzicht kun je gedrag kiezen dat beter aansluit.

De impact daarvan raakt direct aan samenwerking, leiderschap en commercieel resultaat. Een manager die ziet hoe een besluit landt, kan zijn aanpak afstemmen. Een verkoper die herkent waar een klant staat, kan een vraag stellen die het besluit verder helpt. Een specialist die ruimte geeft aan de reactie van de ander, vergroot de kans dat zijn expertise daadwerkelijk aankomt.

De eerste stap vraagt daarom weinig tijd en veel aandacht.

Ga je volgende gesprek in met één doel: ontdek waar de ander staat. Kijk naar wat er gebeurt. Luister naar woorden, tempo en stiltes. Observeer veranderingen. Word nieuwsgierig. Stel een vraag.

Want wie ruimte laat in een gesprek, ontdekt waar de ander werkelijk staat. En wie het vertrekpunt kent, kan bewust kiezen welke beweging het gewenste resultaat dichterbij brengt.

your impact. your choice.

Verandering start met contact

We reageren persoonlijk en denken inhoudelijk met je mee.



info@springbehaviour.com



+31 73 211 2154



Taalstraat 36, 5261 BE, Vught



springbehaviour.com

