

# LUISTEREN IS GEEN *SOFT SKILL*

Medewerkers willen niets liever dan gehoord worden. Uit onderzoek blijkt dat managers vooral ‘analytisch luisteren’. Dit staat echt contact in de weg.

Tekst Harry van de Pol

**D**e crisis en maatschappelijke ontwikkelingen – fenomenen als de kenniseconomie, de immense populariteit van de sociale media, Het Nieuwe Werken, de y-generatie, meer vrouwelijke waarden in leiderschap en organisatie – maken dat de roep om verbinding steeds duidelijker hoorbaar wordt. Oude omgangsvormen lijken niet meer passend, maar onderzoeksresultaten pleiten voor herwaardering van een oude manier van verbinden: luisteren.

Binnen teams spelen zich fascinerende interacties af. De praktijk laat daarvan veel voorbeelden zien. Zoals een manager die alles doet wat in zijn vermogen ligt om draagvlak te creëren, maar het lukt niet. Hij handelt geheel volgens het boekje, zijn mensen knikken instemmend... maar de echte verbinding wordt niet gemaakt. Om te begrijpen wat er dan gebeurt en te helpen wél contact te maken, is in samenwerking met het Nive (Nederlandse Vereniging voor Managers) onlangs onderzoek onder veertig managers en 175 van hun teamleden

uitgevoerd. Onderzocht is hoe managers luisteren en wat het effect daarvan is, in de veronderstelling dat ze zelf vinden dat ze goed luisteren, dat hun medewerkers dat anders beleven en dat daarom de effecten van hun luistergedrag negatief zijn. Maar wat blijkt? Niets is minder waar.

## EMPATHISCH LUISTEREN

Het overgrote deel van de managers laat zien dat ze (1) goed horen wat medewerkers zeggen, (2) prima aanvoelen wat er aan emoties speelt, (3) begrijpen waar deze vandaan komen en (4) ook kunnen aanvaarden wat ze bij hun teamleden beluisteren. En hun medewerkers bevestigen dit beeld. Als we met hen kijken naar concrete interacties uit de werksituatie, dan geeft ruim tachtig procent aan dat ze zich in die situaties echt gehoord (de helft van hen zelfs tussen de regels door), aangevoeld, begrepen en aanvaard weten. Wel merken zij daarbij op dat managers vaak ‘analytisch luisteren’; een ‘doorvragende’ manier van luisteren en reageren die de beleving van het echte contact juist in de weg staat. In gesprek met de manager voelen medewerkers zich aanvanke-

lijk gehoord, maar daarop terugkijkend meer ‘onder de loep genomen’. Dit effect wordt versterkt doordat managers in hun luisteren vaak gericht zijn op het *begrijpen* wat de ander bedoelt, meer dan op het *zien* hoe de ander zich voelt.

Als een medewerker met een verhaal uit de privésfeer komt, dan lukt het managers opvallend genoeg beter om open te staan voor emoties, dan wanneer het om werkgerelateerde situaties gaat. Empathisch luisteren lijkt niet professioneel. Uitzondering hierop zijn de managers die goed zijn in het luisteren naar zichzelf. Openstaan voor eigen emoties, helpt blijkbaar bij het openstaan voor de emoties van anderen.

Overigens is gekozen voor zogenoemd ‘waardierend onderzoek’, waarin managers en medewerkers vertellen over die werksituaties waarin het luisteren goed lukte. Uit die situaties leren we dat managers goed kunnen luisteren en ook wat er in situaties waarin ze dat goed doen, nog verbeterd kan worden.

## POSITIEVE EFFECTEN

Managers verwachten positieve effecten van het luisteren en die zien zij ook. Meer dan de helft (53,7 procent) ziet het effect vooral in een verbeterde verbinding tussen manager en medewerker. Medewerkers weten zich gezien en gewaardeerd. Dat maakt dat ze in het contact met hun manager meer openstaan. Ook zien managers (22,4 procent) dat medewerkers zich meer uitgenodigd voelen om een eigen invulling aan hun werkzaamheden te geven en dat ze uit zichzelf meer gaan ondernemen. Ook medewerkers benoemen deze positieve effecten van het luisteren, zij benadrukken daarin het groeien van vertrouwen in de manager (46,5 procent) en in het geloof in eigen kunnen (33,7 procent). Opvallend is dat zij de negatieve effecten van niet goed luisteren duiden in termen van competenties. Gebrek aan erkenning maakt dat ze gaan twijfelen over hun kwaliteiten en het belang van hun werk.

## DOMINANTE STEM

Tijdens het onderzoek is bekeken hoe managers in complexe situaties bij

## BIJ LUISTEREN NAAR JEZELF KUN JE DE HULP VAN ANDEREN GOED GEBRUIKEN

zichzelf te rade gaan. Daaruit blijkt dat ze goed kunnen reflecteren. Ook het luisteren naar zichzelf lijkt goed te gaan. In verreweg de meeste gevallen zien ze niet alleen de externe belangen (wat anderen van hen willen), maar weten ze ook welke innerlijke dilemma’s die opleveren. Als we echter inzoomen op hoe ze alles wat ze horen laten meewegen in hun beslissen en handelen, dan lijkt er iets bijzonders aan de hand. Het merendeel (60,6 procent) laat uiteindelijk slechts één dominante stem doorslaggevend zijn (vaak onbewust). Als we kijken welke stemmen dat zijn, dan blijken dat de stemmen te zijn die aansturen op beheersing en controle: ‘Zorg dat dit niet uit de hand loopt’, ‘We moeten hem wél als klant behouden’ etcetera. Als het er echt op aankomt, dan lijkt de automatische piloot het over te nemen.

Luisteren moet daarom niet langer in de categorie *soft skills* geplaatst worden. Het vraagt moed om open te staan voor wat er speelt en daar ook consequenties aan te verbinden.

## INTEGRATIE

Een meer integratieve benadering zien we bij een kleine minderheid van de managers. Zij brengen alles wat ze horen in dialoog. Dit is echter zeldzaam, want doorgaans lukt het prima om te horen wat er speelt, dat aan te voelen en te begrijpen, maar blijkt het moeilijk om wat zij horen ook echt een plek te geven in hun handelen. En dat terwijl medewerkers die ervaren dat managers niet naar

hen luisteren, dat veelal baseren op het niet terugzien van wat zij inbrengen in het gedrag van hun manager (31,4 procent). Veel managers geven aan dat dit komt doordat zij tegengestelde belangen moeten dienen (die van de organisatie én van de medewerkers). Het denken in ‘of-of’ staat het samen actief op zoek gaan naar ‘en-en’ in de weg.

## NIEUWSGIERIGHEID

Zowel managers als medewerkers gaven tijdens het onderzoek aan dat het luisteren hen in een reflectieve modus bracht. Daarbij kwamen opmerkingen naar voren als: ‘Ik weet nu pas goed wat ik had willen zeggen en waarom dat voor mij zo’n belangrijk punt is’. Ook managers laten merken dat ze na het luisteren in dialoog pas goed zicht hebben op wat de (innerlijke) dilemma’s daadwerkelijk zijn. Blijkbaar is luisteren naar jezelf iets wat je niet alleen en in een stil hoekje doet, maar iets waar je de hulp van anderen goed bij kunt gebruiken.

In een tijd waarin allerlei ontwikkelingen vragen om nieuwe manieren van verbinden, lijkt het aloude luisteren al met al bijzonder effectief te zijn. Het brengt verbinding, geeft ruimte om te ondernemen en voedt het geloof in eigen kunnen. Maar het gaat dan wel om een vorm van luisteren die verder gaat dan het bekende LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen). Het gaat om een luisteren dat gericht is op de mens als mens en niet op de mens als ‘ding’ dat je wilt analyseren om te kunnen gebruiken. Als managers en medewerkers in hun interacties de eigen overwegingen uitspreken, kunnen ze samen actief en creatief op zoek naar een integratie van wat er allemaal leeft. Integratief luisteren ontstaat in de interactie waarin manager en medewerker echt uiteten wat ze voelen en denken, dat met elkaar in contact brengen en daarbij nieuwsgierig zijn naar het nieuwe. ●

Harry van de Pol is trainer, coach en auteur van het boek *‘Harthorend, Luisteren voor professionals’*