

A detailed sculpture of a human hand, rendered in a light, textured material like plaster or stone. The hand is shown from the back, with the index finger pointing straight up. The fingers are slightly curled, and the thumb is tucked in. The sculpture is mounted on a rough, rectangular stone base. The background is a plain, light-colored wall.

**Vrijmoedig luisteren:
het werkzame bestanddeel van
vrijmoedig adviseren**

Hoe goed luisteren adviseurs eigenlijk? Op basis van reflectie op en onderzoek naar zijn eigen adviespraktijk en die van enkele honderden coaches, bespreekt Erik de Haan, auteur van *Adviseren voor gevorderden* (2005), in dit artikel een cruciale vaardigheid voor adviseurs: vrijmoedig luisteren

Plutarchus constateerde tweeduizend jaar geleden al dat de meeste professionals veel tijd en energie stoppen in het verbeteren van hun spreekvaardigheid, terwijl een dergelijke investering beter besteed zou zijn aan het vermogen om goed te luisteren. Volgens mij geldt Plutarchus' uitspraak vandaag de dag nog steeds voor de meeste leidinggevendenden en adviseurs.

Enkele jaren geleden publiceerde ik *Adviseren voor gevorderden*. Nu realiseer ik me dat ik in dat boek het adviesaspect dat ten grondslag ligt aan mijn benadering van het vak niet expliciet genoeg heb gemaakt. Dat aspect betreft de kwaliteit van het luisteren, ofwel de durf en vrijmoedigheid om echt goed te luisteren*. In dit artikel doe ik verslag van nader onderzoek naar het belang daarvan in de adviespraktijk.

De kunst van het luisteren is nogal impliciet gebleven in *Adviseren voor gevorderden*. Het is immers tamelijk moeilijk om te spreken of te schrijven over luisteren. Waar tekst is, is geen vrije ruimte en wie spreekt, luistert op dat moment niet. Wie spreekt of schrijft, doet dat vanuit de 'zend-stand', terwijl wie luistert in de 'ontvang-stand' staat – en het is onmogelijk je tegelijkertijd in beide standen te bevinden. Daarom luisteren lezers meer dan schrijvers. En zelfs voor lezers kan luisteren een 'consumptief' tintje krijgen: denk maar aan het soort luisteren waarbij je vooral opgaat in de grote lijnen van een betoog, of dat waarbij je vooral gespitst bent op wat je er zelf aan hebt. Het zijn vormen van luisteren die weinig ruimte overlaten voor het verstaan tussen de regels door en het aandacht hebben voor ambiguïteit en onopgeloste, open vragen.

Hoe raak je in die gemoedstoestand - die adviesstemming - waarin je manier van luisteren van een hogere kwaliteit is? Ik denk: door op te merken wat er gebeurt op *dit* moment, in *deze* relatie. Ik geloof dat adviseren feitelijk alleen bestaat in het hier en nu. Als ik volledig betrokken kan zijn bij wat er op dit moment bij mijn klant gebeurt, heb ik het grootste deel van mijn

'advieswerk' voor dit moment al gedaan. Adviseren begint en eindigt met een gezamenlijke aandacht van klant en adviseur voor het verbeteren van de situatie van één van hen: de klant.

Suboptimale vaardigheden

Luisteren lijkt vaak het gemakkelijkste deel van advieswerk: de adviseur toont interesse en empathie enkel en alleen met het inzetten van zijn vermogen te luisteren. Adviseurs denken vaak dat het advieswerk dan nog niet echt is begonnen, omdat ze 'alleen nog maar' aan het luisteren zijn. Ze vergeten vaak hoe cruciaal en spannend dat 'alleen nog maar' luisteren kan zijn. Daarnaast overschatten veel adviseurs de eigen luistervaardigheid¹. Om Plutarchus nogmaals te citeren: 'Mensen denken dat de spreker een functie heeft, terwijl de luisteraar niets doet.'²

Goed kunnen luisteren is echter de communicatievaardigheid bij uitstek die we moeten beheersen om vaardig te kunnen zijn in alle andere aspecten van onze communicatie. Ook is luisteren de enige vaardigheid waarover vooral ervaren beoefenaars het gevoel hebben dat ze er nog veel in te leren hebben. Dit komt omdat ook volleerde luisteraars suboptimale vaardigheden bezitten maar relatief gevoeliger zijn voor alles wat ze nog niet zien, wat ze net niet horen, of wat ze bijna kunnen aanvoelen. Er gebeuren voortdurend dingen die de luisteraar niet op zal merken, omdat er te weinig signalen zijn of omdat de signalen die er wel zijn te moeilijk zijn om goed te interpreteren. Ook zorgen onze angsten voor een verminderd luistervermogen, zelfs als we ons niet bewust zijn van die angsten of er geen waarde aan hechten.

Als ik me bezin op mijn eigen problemen met luisteren, kom ik tot de conclusie dat er vier verschillende angsten zijn die een blokkade vormen voor mijn vermogen tot luisteren, op verschillende momenten. Het zijn mijn angsten die ik hier beschrijf; het is zeer wel mogelijk dat de lezer andere angsten ervaart.

1. De angst niet genoeg bij te dragen of niet nuttig genoeg te zijn.

Dit blijkt een centraal thema voor veel adviseurs (zie ons onderzoek op het gebied van spannende momenten voor coaches³) en heeft te maken met het feit dat de adviseur zelf niet de regie heeft en niet zelf verantwoordelijk is voor de resultaten die uiteindelijk aan de klant toebehoren. Je ongerust maken over de vraag of je wel voldoende bijdraagt aan de oplossing van de problemen van de klant ligt in de rede. Als de consultant 'alleen nog maar' luistert, neemt deze angst toe en kan die ontaarden in een preoccupatie die het 'alleen maar' luisteren juist onmogelijk maakt.

2. De angst onvoldoende te begrijpen.

De behoefte te willen begrijpen is inherent aan goed willen luisteren. Als je je als luisteraar begint te realiseren hoeveel je mist en naar welke signalen je nog meer zou kunnen luisteren, neemt de angst voor het niet begrijpen toe.

3. De angst je bloot te geven.

Als je met overgave luistert, geef je je volledige aandacht en probeer je zoveel mogelijk informatie binnen te laten komen. Je stelt een oordeel over wat je ziet en hoort uit en ontwikkelt empathie voor je klanten. Ook laat je zoveel mogelijk je eigen interpretaties en agenda's los. Dit kan tot gevolg hebben dat je je akelig kwetsbaar en ontvankelijk voelt voor mogelijke kritiek of afwijzing door de klant. Deze angst neemt toe als wat de klant zegt of doet kritisch op je overkomt.

4. De angst jezelf te verliezen.

Een andere angst bij het zorgvuldig luisteren, volledige aandacht geven en je zo open mogelijk opstellen, is die om je te verliezen in de gemoedsgesteldheid van de klant. Ik heb vaak meegemaakt dat ik in een soort trance kwam door met hart en ziel te luisteren, waardoor ik tijdelijk de indruk had een verlengstuk van de gedachten en gevoelens van de klant te worden. Het risico je

te verliezen in een trance neemt toe bij het luisteren naar meer emotionele verhalen, of naar verhalen vol ambivalenties en ambiguïteiten waarbij noch jij noch je klant weet hoe het verder zal gaan.

Angstaanjagende dilemma's

Opvallend is dat de hierboven omschreven vier basisangsten twee tegengestelde paren lijken te vormen:

Het eerste paar betreft:

- het onderschatten van het werk dat komt kijken bij het 'alleen maar' luisteren
- versus
- het overmatig geïntimideerd zijn door de taak van de luisteraar.

Het tweede paar betreft:

- je onbehaaglijk voelen over de kwetsbaarheid die je open stellen voor iemand anders met zich meebrengt
- versus
- jezelf verliezen in het luisterproces.

Deze twee tegengestelde paren van angsten zie ik als dilemma's waarin de ambivalentie van de luisteraar zich uitdrukt. Dit sluit aan bij een ervaring die luisteraars vaak hebben: als één angst verdwijnt, duikt de tegenoverliggende angst op. Het tussenliggende gebied van 'simpelweg' goed luisteren, lijkt een welhaast onbereikbare en onstabiele toestand. Goed luisteren moet van moment tot moment afgedwongen worden en dat maakt van adviseren zo'n moeilijk vak. Figuur 1 geeft een korte samenvatting van de twee dilemma's. De assen in deze figuur geven de waardering voor het luisteren weer ('hoge waardering' aan de onderkant en 'lage waardering' aan de bovenkant) en de focus van het luisteren ('opgaan in jezelf' aan de linkerkant en 'opgaan in de ander' aan de rechterkant).

Angsten overwinnen: lopend onderzoek en praktijk

Het zal de wens zijn van elke luisteraar de hierboven

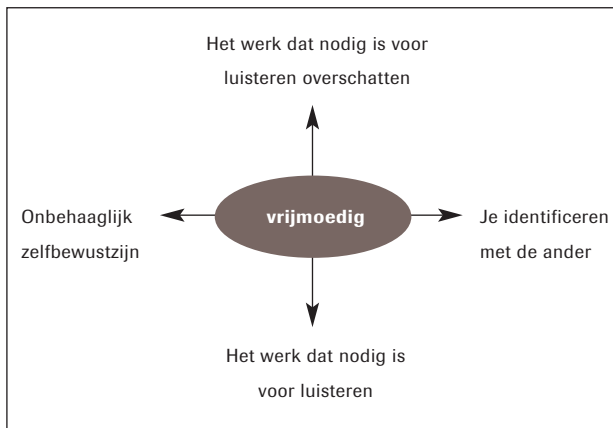
Adviseren voor gevorderden

Het doel van *Adviseren voor gevorderden* was om te reflecteren op de verleidingen, risico's en grenzen van het vak en om adviseurs aan het denken te zetten over hun beroep, door middel van vragen als:

- Wat betekent de term 'adviseren' eigenlijk?
- Wat betekent het om adviseur te zijn?
- Welke dilemma's kan adviseren met zich meebrengen?
- Hoe kan adviseren ontaarden in iets dat geen adviseren meer is?

In het boek worden enkele vreemde vragen behandeld, zoals:

- Hoe kun je een adviseur onderscheiden van een vleier?
- Hoe ga je als adviseur om met dubbelzinnige klanten? Kun je zelf adviseren met dubbele tong?
- Is adviseren vrij van macht?
- Wanneer loont het om onverantwoordelijk te zijn als adviseur?
- Hoe kun je loslaten zonder de ander los te laten?



Figuur 1:
Luisterdilemma's

beschreven angsten te overwinnen en te leren 'simpelweg' te luisteren – zelfs in moeilijke omstandigheden waarin gevoelige of complexe zaken spelen, of waarin we ons, om wat voor reden dan ook, bezwaard voelen. Hoe kunnen we zorgen dat ons luistervermogen vrijmoedig en optimaal wordt? Serieus aan de slag gaan met deze vraag blijkt een vrijkaartje te bieden voor een fascinerende ontdekkingsreis die ons leven verrijkt en bovendien garandeert dat veel van onze relaties zullen verbeteren. En we worden op de koop toe ook nog betere adviseurs!

Ik heb recentelijk onderzoek gedaan naar de vraag hoe coaches hun luisterangsten kunnen overwinnen. Van de honderd coaches over wie mijn onderzoek zich uitstreckte, is de helft organisatieadviseur en nog geen jaar als coach aan het werk. De andere helft heeft meer dan acht jaar ervaring met coaching. De coaches die aan mijn onderzoek deelnamen zijn afkomstig uit verschillende landen. Ze waren bereid hun spannendste momenten met me te delen, momenten die te maken hebben met het luisteren – naar zichzelf en naar de mensen die ze coachen – en ik heb op mijn beurt geprobeerd naar hun verhalen te luisteren.⁴ De voorlopige antwoorden op de vraag hoe we ons luistervermogen ontwikkelen lijken te wijzen naar:

- De juiste intentie: echte interesse, verbondenheid en betrokkenheid. En dat is precies waar mijn boek *Adviseren voor gevorderden* over gaat.
- Zelfbewustzijn, in het bijzonder waar dat onze angsten en de relatief povere kwaliteit van ons luisteren betreft, hoe hard we ook ons best doen.
- Volwassen worden, wat volgens de psychotherapeut Carl Rogers⁵ betekent: je met vertrouwen meer openstellen en daarbij ontvankelijk, flexibel, verdraagzaam en authentiek zijn.
- Een adviseur (of coach, of supervisor) bij ons werk betrekken die ons kan helpen naar onze angsten te kijken en die ons leert de verleiding te weerstaan ze weg te drukken of uit te schakelen.

Het is volkomen menselijk en in oorsprong een biologische reactie om angsten, spanningen, twijfels en ambivalenties in eerste instantie te willen elimineren door te vechten of te vluchten. Onze klanten tonen vergelijkbare impulsen als ze geconfronteerd worden met spanningen. We betitelen die vaak als weerstand of afweerreacties. Maar als we eerlijk zijn geven we toe dat we ze zelf ook hebben, zelfs in de rol van adviseur. Onmerkbaar en al te gemakkelijk lopen we om de hete brij van onze angsten heen, negeren we ze of geven er ferme interpretaties aan ('Ik ben nu eenmaal zo...', 'Iedereen heeft dat...', enz.). Bovendien geldt dat onze afweer tegen existentiële angsten en twijfels subtieler wordt naarmate we meer adviseren. En we hebben daarbij vaak weinig besef van dit proces. ■

**Met dank aan Karen Welch die als eerste opmerkte dat vrijmoedig luisteren ontbrak in Adviseren voor gevorderden.*

Dr. Erik de Haan (www.erikdehaan.tk) is directeur van het Ashridges Centre for Coaching en adviseur voor organisatieontwikkeling bij Ashridge Consulting nabij Londen. Hij publiceerde – naast vele artikelen – *King Lear voor adviseurs en managers* (1997), *Leren met collega's* (2001), *Coachen met collega's* (2004), *Adviseren voor gevorderden* (2005), *Relationele Coaching* (2007).

1. Uit de 92 voorbereidingsopdrachten van de *Sioo*-module *Coaching* uit de laatste vijf jaar zie ik dat 61 procent van de deelnemers het eigen luisteren schaarst onder 'sterktes'. Slechts 11% dat doet onder 'verbeterpunten', terwijl 28 procent niet rept over luisteren. Aan het eind van dit programma met veel aandacht voor luisteren zijn deze aantallen sterk verschoven. Maar liefst 80% van de deelnemers geeft dan aan het eigen luistervermogen verder te willen verbeteren.
2. Plutarch (eerste eeuw A.D.). *On listening*. Translated by R. Waterfield, Essays, Penguin Books, London, 1992.
3. Dit betreft een onderzoek in vijf fasen, waarvan de eerste twee ook in het Nederlands zijn verschenen: De Haan, E. (2006a). *Ik twijfel dus ik coach – spannende momenten voor coaches uit hun eigen coaching-spraktijk*. Handboek Effectief Opleiden 40 (11.6), pp. 2.01-2.18. Gevolgd door: De Haan, E. (2006b). *Ik worstel en kom boven – spannende momenten van ervaren coaches*. Handboek Effectief Opleiden 42 (11.6), pp. 3.01-3.25.
4. Ibid.
5. Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person – a Therapist's View of Psychotherapy*, Constable, London. (Zie de hoofdstukken 8 en 9 over volwassen worden.)