

Bij zijn afscheid als eindbaas van Bol.com in 2017 werd aan Daniël Ropers de vraag voorgelegd, wat zijn eigen verklaring was voor zijn ongekende succes. Zijn antwoord: “Ik heb gelukkig niet al te veel fouten gemaakt”.

Hoewel ik oprecht van mening ben dat hij zichzelf hier enorm tekort doet, slaat Daniël de spijker wel tweeledig knetterhard op de kop. Ten eerste is wat hij zegt ontegenzeggelijk waar. Leaders zijn succesvoller naarmate zij minder fouten maken. Ten tweede is zelfkritiek (en daarmee bescheidenheid) één van de drie meest cruciale eigenschappen van een geboren leider, zoals ik straks zal laten zien. Zijn antwoord is dus volkomen congruent met wat je van een geboren leider mag verwachten.

Als jij jezelf een geboren leider vindt, heb je nu al één reden te pakken waarom je waarschijnlijk ongelijk hebt en ik voorspel je dat er meer zijn. Als je jezelf géén geboren leider vindt heb ik goed nieuws voor je. Dat getuigt dan namelijk alvast van een zekere mate van zelfkritiek, behalve een uiterst cruciaal leiderschapstalent ook de belangrijkste voorwaarde voor persoonlijke ontwikkeling. Bovendien hoeft je niet per sé een geboren leider te zijn om toch te kunnen excelleren in een leidinggevende rol. In dit artikel leg ik je uit wat daar nog meer voor nodig is.

Succes is mooi, falen is leerzaam

Laten we eerst de ‘geboren leider’ definiëren en dat is nog helemaal niet zo gemakkelijk. De uitdrukking ‘duizend mensen duizend meningen’ is hier beslist van toepassing. Vandaar ook dat er jaarlijks een schier oneindige hoeveelheid boeken over dit onderwerp verschijnt. Vaak geschreven door succesvolle leiders (of hun ghostwriters) die heel genereus bereid zijn met ons te delen wat hen zo succesvol heeft gemaakt. Centrale boodschap in 99% van de aanhoudende stroom leiderschapsliteratuur: “Doe zoals ik deed, dan wordt je net zo succesvol als ik was!” Of, ingeval de schrijver het succes van anderen bestudeert en verklaart: “Doe zoals zij doen om net zo succesvol te worden als zij zijn”.

Oftewel, succes voorspelt succes! Dat klinkt weliswaar logisch en levert in veel gevallen leuke en beslist ook leerzame literatuur op, maar de suggestie dat succes kan worden verklaard (en gekopieerd) door succes te onderzoeken is even verleidelijk als misleidend. Een conclusie dat een specifieke eigenschap of gewoonte verantwoordelijk is voor succes is namelijk alleen valide als niet succesvolle mensen die specifieke eigenschap massaal ontberen. En precies daar wringt het.

Minder succesvolle leiders schrijven namelijk geen boeken. Niet in de laatste plaats omdat geen uitgever zo’n boek zou willen publiceren. Want wie (behalve ik) zit er op zo’n boek zit te wachten? Dat is bijzonder jammer want als ze dat wel zouden doen is het maar zeer de vraag of de minder succesvolle leiders wezenlijk iets anders op zouden schrijven dan hun succesvolle collega’s.

Volgens **Nassim Nicholas Taleb** (in 'De Zwarte Zwaan') zijn leiders (en experts) sterk geneigd om hun eigen aandeel in succes zwaar te overschatten en hun aandeel in ellende juist te bagatelliseren. Hij stelt dat we *'er goed aan zouden doen om de kenmerken van mislukkingen te bestuderen als we inzicht willen krijgen in succes en de oorzaken ervan'*.

Niet helemaal toevallig doe ik dat inmiddels ruim twintig jaar en dit is wat ik vond:

Maar liefst negentig procent van al het leiderschapsfalen blijkt terug te voeren op slechts drie eigenschappen!

Als dit waar is zou jij er, aangenomen dat je leiding geeft of een leidinggevende rol ambieert, verstandig aan doen om uit te zoeken in welke mate jij die eigenschappen van nature bij je draagt. Vervolgens zou het bijzonder verstandig zijn om daar in je persoonlijke en professionele ontwikkeling de focus op te leggen. Als je er in zou slagen om de fouten *niet* te maken die falende leiders massaal wél hebben gemaakt, vergroot je daarmee je kans op succes immers significant.

Top drie afbreukrisico's

En waar hebben we het dan precies over? In volgorde van belang geef ik je de top drie meest ernstige oorzaken van leiderschapsfalen, de top drie hoofdzonden voor leiders en managers:

Conflictvermijding (als gevolg van een gebrek aan ik-sterkte*)

Het *met afstand* grootste afbreukrisico voor leiders blijkt de neiging om conflicten en confrontaties uit de weg te gaan en daardoor onvoldoende krachtig, tijdig en adequaat te reageren op grens-, of macht-zoekend gedrag van anderen. Als gevolg daarvan wordt het gevoel van basisveiligheid van medewerkers namelijk ondermijnd en ontstaat er ruimte voor disfunctionele interpersoonlijke processen (machtsspelletjes). Gevoelens van onveiligheid leiden vervolgens tot cumulerend grens-zoekend gedrag (*"Hoe gek kunnen wij doen voor jij je tanden laat zien?" of eigenlijk "Hoe gek kunnen anderen ten nadele van mij doen voor jij mij daar tegen in bescherming neemt"*) en uiteindelijk tot ondermijning van het draagvlak van de leider.

Doofheid (als gevolg van een gebrek aan empathie)

Het op één na grootste afbreukrisico wordt veroorzaakt door een gebrek aan luistervaardigheid. De twee belangrijkste redenen zijn: (1) Slecht luisteren gaat ten koste van het vermogen om de eigen houding en communicatie subtiel op anderen af te stemmen. Ik-sterkte van een afgestemde leider wordt ervaren als *gezag*, van een on-afgestemde leider als *macht* (Effectiviteit = Kracht x Acceptatie). (2) Wie niet goed luistert mist informatie en dat gaat per definitie ten koste van de kwaliteit van andere talenten en vaardigheden (zoals bijvoorbeeld besluitvaardigheid).

Arrogantie (als gevolg van een gebrek aan zelfkritiek)

Een gebrek aan zelfkritiek wreekt zich niet zozeer in dat gebrek zelf (er zijn mensen president van de Verenigde Staten mee geworden), maar in de versterking van andere afbreukrisico's. Oftewel, als je ik-sterkte, je empathie of welk ander cruciaal talent dan ook, niet zo sterk ontwikkeld is, én je ziet dat zelf niet als jouw probleem (of überhaupt niet), is het risico dat je daarmee loopt vele malen groter. Bovenal is zelfkritiek voor de leider van belang omdat dat talent de cirkel rond maakt (kom ik zo op terug).

** Het talent **Ik-sterkte** is basaal verantwoordelijk voor de zogenaamde 'vecht-vlucht impuls' die we ervaren op het moment dat we ons in dreigende situaties bevinden. Naarmate je ik-sterkte hoger is zal je dan eerder geneigd zijn de dreiging offensief het hoofd te bieden.*

Check

Check voor we verdergaan eerst even of mijn waarneming enigszins overeenkomt met de jouwe.

Je kent vast wel een leidinggevende in je omgeving die er met alle respect 'geen r#t van bakt'.

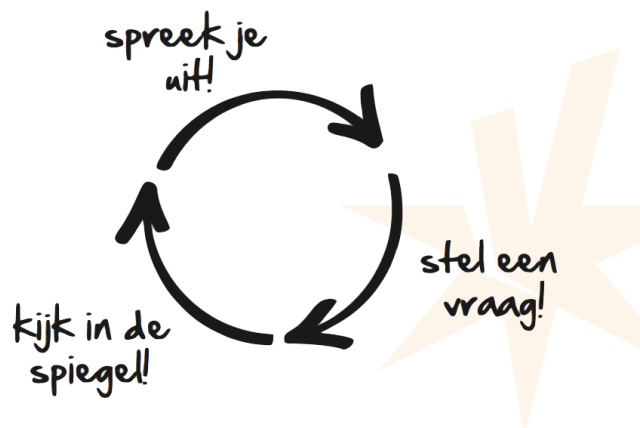
Wedden dat degene aan wie je nu denkt naadloos in dit plaatje past?

Hij of zij vermijdt conflicten en confrontaties (blijft te lang aardig) en/of luistert slecht en is daardoor niet goed afgestemd op anderen en/of zoekt oorzaken van wat fout gaat consequent buiten zichzelf.

Het magisch drietal

Als dit inderdaad de drie meest voorkomende oorzaken van falend leiderschap zijn, kunnen we daar omgekeerd evenredig uit concluderen dat de talenten *ik-sterkte*, *empathie* en *zelfkritiek* kennelijk ongelofelijk belangrijk zijn voor leiderschap. Ik durf de stelling wel aan dat dit de top drie kenmerken zijn van een 'geboren leider'.

Dat wordt nog duidelijker zichtbaar in de onderlinge samenhang van deze drie eigenschappen. Ze zijn namelijk niet alleen ieder voor zich uiterst cruciaal, tezamen vormen ze '**het rechtsdraaiend magisch drietal**'.



Dat zit zo: Door je uit te spreken en daarmee **positie in te nemen** zet je de eerste stap in de cirkel. Vervolgens is het zaak om helder te krijgen wat de door jou gekozen positie met anderen doet en daar kan je alleen maar achter komen door te **luisteren**. Zodra je je een beeld van de gevoelens en gedachten van anderen hebt gevormd, kan je kritisch **in de spiegel kijken** en je afvragen of je eigenlijk wel de goeie positie hebt ingenomen. Afhankelijk van je conclusie kan je dan een nieuwe positie kiezen (of je oorspronkelijke positie bevestigen). Dus: Spreek je uit, stel een vraag, kijk in de spiegel, spreek je opnieuw uit, stel nieuwe vragen, kijk opnieuw in de spiegel, enzovoort, enzovoort.

Mensen die erin slagen de cirkel van het magisch drietal consequent en soepel te laten draaien en die ook als het spannend wordt draaiende te houden, gaan effectief om met belangentegenstellingen die het karakter krijgen van strijd, worden vertrouwd en gerespecteerd, krijgen binnen samenwerkingsverbanden als vanzelf de rol van informeel leider toebedeeld en worden doorgaans als 'geboren leider' ervaren.

Maar we zijn er nog niet

Mensen die krachtig, empathisch én zelfkritisch zijn, zijn niet automatisch ook dominant. Zij voelen met andere woorden niet per sé zelf ook de behoefte om 'de baas' te spelen. En als ze die behoefte wél voelen ligt het leiderschaps-pad nog vol met angels en voetklemmen. Dus laten we weer even terug gaan naar de vraag wat falende leiders met elkaar gemeen hebben. Na conflictvermijding, doofheid en arrogantie worden dan nog eens vier hoofdzonden van leiderschap zichtbaar, namelijk (nu in willekeurige volgorde):

Besluiteloosheid *(uiteraard als gevolg van een beperkte besluitvaardigheid)*

Als een leider niet in staat is om het proces van beeld- en oordeelsvorming zélf af te maken met een initiatief of besluit en daar vervolgens ook zélf voor te gaan staan, worden problemen niet of te laat opgelost, vertraagt dat de voortgang en vervaagt het uiterst cruciale verschil tussen verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Als gevolg daarvan ontstaat er per definitie 'gedoe' op het betrekkningsniveau.

Non-conformisme *(als gevolg van een beperkte binding met basale ordening)*

Non-conformistische creatieve visionairs zijn vaak uitstekende ondernemers. Zij kunnen hun organisatie tot grote hoogte brengen. Hun effectiviteit neemt echter snel af als een fase van borging, consolidatie en beheer aanbreekt *of aan zou moeten breken*. Zij blijven voortdurend bedenken hoe zaken morgen anders, beter en origineler kunnen in plaats van vast te houden aan het plan dat gisteren is gemaakt. Daarmee creëren zij onbedoeld onduidelijkheid en uiteindelijk ook weer onveiligheid op het betrekkningsniveau.

Ondoelmatigheid *(als gevolg van een beperkte prestatiemotivatie)*

Het eerste wat je TomTom aan je vraagt zodra je die inschakelt is 'voer bestemming in'. Geen enkel navigatiesysteem staat je toe om het beantwoorden van die vraag over te slaan. En dat is maar goed ook, want als dat wel mogelijk zou zijn, zou je volkomen willekeurig het land door gestuurd worden, weliswaar langs prachtige wegen (want je had wel 'toeristische route' ingevoerd) maar afgezien van een leuke dag leidt je reis letterlijk nergens toe.

Solisme *(als gevolg van een beperkte teamgeest)*

Samenwerken vormt het bestaansrecht van leiderschap. Als jouw organisatie uit slechts één persoon zou bestaan was jij waarschijnlijk niet die ene persoon en als je dat wel zou zijn, dan had je geen leidinggevende functie. Dus om het even scherp te stellen; als je niet kunt samenwerken heb je in de rol van de leider echt helemaal niks te zoeken. Vanuit leiderschapsperspectief is het overigens beter om de hieruit volgende competentie 'samen-laten-werken' te noemen.

De geboren leider, zeven karakteristieken

Als we de redenering volgen dat een geboren leider zichtbaar wordt door de belangrijkste oorzaken van falend leiderschap te definiëren en die vervolgens om te draaien, dan zijn dit de zeven natuurlijke eigenschappen waarmee geboren leiders zich onderscheiden van gewone stervelingen zoals ik en hoogstwaarschijnlijk ook jij:

- Ik-sterkte ('spreek je uit')
- Empathie ('stel een vraag')
- Zelfkritisch ('kijk in de spiegel')
- Besluitvaardigheid ('neem een besluit')
- Basale ordening ('blijf bij het plan')

- Doelmatig ('ga voor resultaat')
- Samen-laten-werken ('doe het samen')

En nóg kunnen we niet stellen dat mensen die deze eigenschappen bezitten per definitie succesvol zullen zijn. Ook geboren leiders kunnen, al dan niet door hun eigen schuld, hopeloos de mist in gaan. De enige conclusie die we wel veilig kunnen trekken is dat de kans om als leider succesvol te zijn aanmerkelijk groter wordt naarmate je er beter in slaagt je niet schuldig te maken aan één van de zeven hoofdzonden voor leiders en managers.

Een interessante extra observatie (waar je wat aan hebt)

Ik-sterkte, empathie en zelfkritiek (het magisch drietal) gaan over persoonlijk leiderschap. Ze zijn bepalend voor het vermogen van de leider om een stevige en basisveiligheid biedende positie in te nemen, af te stemmen op anderen en bij te sturen op basis eigen waarneming dan wel geïncasseerde kritiek. Deze talenten zijn in hoge mate bepalend voor de *organisatie-cultuur* (het betrekkningsniveau in de organisatie).

De talenten besluitvaardigheid, ordening, doelmatigheid en samen-laten-werken zijn bepalend voor het vermogen van de leider/manager om het feitelijke werk en de samenwerking adequaat te organiseren en om 'in control' en 'in lijn' te zijn. Deze thema's zijn dus bepalend voor de *organisatie-inrichting* (het inhoudsniveau in de organisatie).

In de praktijk blijkt dat er eerder 'gedoe' ontstaat op het betrekkningsniveau (de organisatiecultuur) naarmate deze laatste vier competenties (het inhoudsniveau / de organisatie inrichting) minder goed zijn verzorgd en geborgd. In dat geval leunt het succes van de leider zwaar op zijn of haar 'magisch drietal'.

Maar omgekeerd dus ook. Naarmate je de zaken op het inhoudsniveau beter georganiseerd, verzorgd en geborgd hebt, loop je minder afbreukrisico als je ik-sterkte, empathie en/of zelfkritiek van nature niet zo sterk zijn. En hoewel ook besluitvaardigheid, ordening, doelmatigheid en teamgeest hun basis vinden in onze aard en aanleg, laten die zich veel gemakkelijker compenseren en ondersteunen door techniek, kennis, vaardigheid en ervaring.

En hoe zit het nu bij jou?

Eerst *het slechte nieuws*, beur ik je daarna weer op. De kans dat jij een geboren leider bent is alleen al statistisch buitengewoon klein is. Reken even mee. Minder dan de helft van de Nederlandse beroepsbevolking bezit voldoende ik-sterkte om zich een geboren leider te mogen noemen. Minder de helft van hen is ook nog eens voldoende empathisch. Van de 25% die we nu overhouden is minder dan de helft voldoende zelfkritisch. Enzovoort.

Als we alle werkende Nederlanders afzetten tegen deze zeven eigenschappen houden we minder dan 1% over ($50\% \times 50\% \times 50\% \times 50\% \times 50\% \times 50\% \times 50\% = 0,78\%$). En dan heb ik nog niks gezegd over cognitieve intelligentie, ambitie, dominantie, en zo kan ik nog wel even doorgaan. In de afgelopen twintig jaar heb ik talentprofielen van duizenden mensen, merendeels leiders en managers, gemeten en beschreven.

Tot op heden ben ik slechts twee mensen met een absoluut ideaalprofiel tegengekomen. Eén man en één vrouw trouwens. Beiden dermate bescheiden dat ze het zelf niet geloofden.

Het goede nieuws is dat je geen geboren leider hoeft te zijn om toch te kunnen excelleren in een leidinggevende rol. Twee dingen heb je daar in ieder geval voor nodig:

Ten eerste moet je precies weten ‘hoe het bij jou zit’. Denk niet te gemakkelijk dat je dat zelf wel aardig in kunt schatten want dat kan je dus niet. Investeer in jezelf en je ontwikkeling en onderga het leiderschapsassessment dat ik hier speciaal voor heb ontwikkeld. In een uitgebreide rapportage (in briefvorm) vertel ik je exact hoe jouw aard en aanleg zich verhoudt tot de zeven thema’s die ik hier beschreven heb. Scherp, waar nodig confronterend maar ook genuanceerd en respectvol, dat beloof ik je.

Ten tweede heb je, als je eenmaal weet hoe het bij jou zit, een plan nodig. Ook dat heb ik voor je geschreven. Bij je rapportage ontvang je een (e-book) exemplaar van het ontwikkelboek **“Zeven supereenvoudige manieren om het als leider grandioos te verkloten...en hoe dat te voorkomen.”** Daarin geef ik je voor elk van deze zeven cruciale leiderschapscompetenties uiterst praktische en concrete tips, trucs en handvatten waarmee je per direct zelf aan de gang kunt. Ik laat je zien hoe je er betrekkelijk eenvoudig voor kunt zorgen dat je niet de fouten maakt die je van nature wel geneigd bent te maken, zodat je de kans om uit te groeien tot een gerespecteerd en succesvol leidinggevende aanzienlijk vergroot.

Als bijlage vind je bij wijze van voorbeeld een hoofdstuk uit een assessmentrapportage en daarbij ook een deel van het bijhorende hoofdstuk uit het competentie-ontwikkelboek.

Aan de gang?

Voor jezelf

Wil je hier zelf en voor eigen naam en rekening mee aan de gang? Dan is de eerstvolgende stap het ondergaan van het [online-talentassessment voor leiderschap](#).

Voor je werkgever

Wil je hier graag mee aan de slag maar wil je de investering daarvoor bij je werkgever declareren? Dan kan je twee dingen doen. (1) Je koopt [het assessment](#) als particulier en dient de factuur die je automatisch krijgt daarna in bij je werkgever. (2) Of je [vraagt eerst een offerte aan](#), legt die aan je werkgever voor en neemt contact met ons op zodra je werkgever akkoord is.

Voor je werknemers

Wil je weten hoe wij breder bij kunnen dragen aan leiderschapsontwikkeling binnen jouw organisatie (wil je een offerte ontvangen voor de inzet van meerdere assessments, een in-company leiderschapsseminar of een compleet leiderschap-ontwikkelprogramma)? Stuur ons een mailtje met je naam en telefoonnummer, dan nemen we zo snel mogelijk contact met je op (info@petervonk.com). Zelf bellen mag natuurlijk ook 038-4227888.

Voor je klanten

Ben je coach, trainer, opleider of recruiter? Dan zou het zowel inhoudelijk als zakelijk wel eens heel interessant voor je kunnen zijn om reseller te worden, zodat jij onze instrumenten zelf kunt gaan inzetten waar jij dat wilt. Bel of mail ons (info@petervonk.com | 038-4227888).

Interessante literatuur

De Zwarte Zwaan...de impact van het hoogst onwaarschijnlijke (zeer actueel in tijden van corona)
N.N. Taleb ISBN 978 90 5712 367 2

Drie redenen waarom u (g)een leider bent
J.P. Vonk ISBN 978 90 8140 320 7

Het geheim van Bol.com
M. Schaeffer ISBN 978 90 4701 093 7

The synergist
Les McKeown ISBN 978 02 3012 055 6

© Vonk Competentie Expertise BV

Voel je vooral vrij om dit document met anderen te delen. Graag wel met correcte bronvermelding.

www.petervonk.com | 038-4227888 | Assiesstraat 2F | 8017BW Zwolle | PV-maart 2020

Bijlage 1: Voorbeeldrapportage Talent-Assessment Leiderschap. Hoofdstuk 'Luisteren'

Empathie (stel een vraag)

De op één na meest voorkomende oorzaak van leiderschapsfalen is doofheid oftewel het onvermogen om goed naar mensen te luisteren, te weten wat mensen beweegt en daarmee ook het onvermogen om je eigen houding en communicatie subtiel op anderen af te stemmen. De eigenschap die met afstand het meest bepalend is voor ons vermogen naar mensen te luisteren is 'empathie'. Ook hier weer even iets meer uitleg want er bestaan nogal wat verschillende definities van de term empathie.

Empathie is (in mijn definitie) de mate waarin je geneigd bent je te richten op het betrekkningsniveau in interactie en communicatie. Dat betrekkningsniveau gaat over 'wat niet feitelijk gezegd wordt' maar intussen wel belangrijke informatie bevat. Bijvoorbeeld over hoe dat wat wel feitelijk gezegd wordt, moet worden geïnterpreteerd. Het gaat dus over gevoelens, gedachten en behoeften van anderen die niet expliciet worden gecommuniceerd maar die de concrete boodschap (het inhoudsniveau) wel 'kleuren'.

Naarmate je empathischer bent zal je meer geneigd zijn je te richten op dat betrekkningsniveau. Je bent dan geïnteresseerd in, en ook voortdurend op zoek naar, wat er in het hoofd en het hart van de ander omgaat. Scoor je hier lager (meer naar links), dan zal je je juist meer richten op de feitelijke en concrete boodschap. In dat geval spreken we van een 'functionelere' instelling. Je zult dan een duidelijke voorkeur hebben voor klare taal en geen energie krijgen van uitgebreide verhandelingen over de gevoelens en diepere beweegredenen van anderen.

Voor 'luistervaardigheid' is een hoog-gemiddeld empathisch vermogen optimaal. Die score laat zien dat iemand gemakkelijk de signalen op het betrekkningsniveau meekrijgt maar niet voorbij gaat aan wat feitelijk gezegd wordt. Bij die score bestrijkt je als het ware het hele spectrum en hoor je dus het meest.

Wat nog belangrijk is om te weten is dat empathie niet per sé een sociaal talent is. Het is in feite slechts een 'antenne'. Het vermogen om de behoeften van anderen op te pikken betekent namelijk niet automatisch dat je daar in het voordeel van die ander vervolgens ook iets mee gaat doen. Empathie wordt vaak als synoniem gebruikt voor compassie, sympathie en hulpvaardigheid en dat is wat mij betreft dus ten onrechte.

Jouw score

Functioneel



Empatisch

Jij geeft vrij duidelijk de voorkeur aan concrete en functionele communicatie. Het liefst wil je dat mensen gewoon zeggen waar het op staat en wat er aan de hand is. Je houdt niet van 'geneuzel' om het maar even plat te zeggen wat in jouw geval nog wordt versterkt door je ongeduld. Als mensen om de hete brij heen draaien en wollig worden ben jij eerder geneigd om af te haken. Dat wat je concreet waarneemt en dat wat iemand feitelijk zegt neem je als uitgangspunt voor je beeldvorming en dat is niet altijd terecht omdat communicatie zoals gezegd altijd meer is dan wat er feitelijk wordt gezegd.

Subtiële signalen die mensen soms uitzenden kunnen de concrete boodschap net een andere lading geven. Of anders gezegd, wat je ziet of hoort is niet altijd wat er is en wat iemand zegt is niet altijd dat wat die iemand bedoelt te zeggen. Voor jou is dat niet zo vanzelfsprekend en dus zal je extra alert moeten zijn op de onderliggende boodschap en ook extra je best moeten doen om die boven tafel te krijgen.

Daarmee samenhangend kan het soms ook lastiger voor je zijn om je eigen houding en communicatie subtiel op anderen af te stemmen. In jouw assessment zien we overigens ook een hoog persoonlijk prestige (een sterke behoefte aan erkenning en waardering) die maakt dat je graag aardig gevonden wilt worden. Daardoor kan je zowel in het

positieve (net iets te lang aardig blijven) als in het negatieve (te kort door de bocht gaan en dan 'hoekig' worden) de plank misslaan.

Waar je je functionele instelling het sterkst terug zult zien is in de manier waarop je vorm geeft aan je (vrij hoge) hulpvaardigheid. Mensen met jouw score zullen die namelijk bij voorkeur praktisch oplossend en facilitair inzetten en liever concreet iets (voor een ander) gaan doen dan uitgebreid te moeten luisteren naar zielenroerselen en muizenissen. Daarmee ben je meteen ook een mooi voorbeeld van de stelling dat empathie niet per sé een sociaal talent is. Jij bent weliswaar niet bijster empatisch, maar wel sociaal.

Aan de andere kant

Het relatieve voordeel van jouw functionele instelling is dat je daarmee doorgaans wel heel duidelijk bent. Als jij iets zegt weten we allemaal wat je bedoeld. Je moet het alleen niet raar vinden dat mensen je soms een beetje te duidelijk vinden.

Een ander pluspunt van jouw score hangt samen met wat ik het laatst opmerkte, namelijk 'niet zo erg empatisch, wel sociaal'. Die combinatie zien we vaak bij mensen die in functionele hulpverlenings-, crisis-, en incidentbestrijdingsorganisaties werken (brandweer, politie, geneeskundige dienst). In een dergelijke organisaties zou jij goed tot je recht kunnen komen omdat je die taal spreekt en verstaat en daarmee aansluit bij die cultuur.

Jouw leer- en ontwikkelkansen (-opdracht)

Als jij erin zou slagen om je luistervaardigheid te versterken, zou je daar enorm veel profijt van kunnen hebben. Het is dus zeker aan te bevelen om daar serieus energie in te steken. In het competentie-ontwikkelboek vertel ik je hoe je dat kunt doen op een manier die bij je past (praktisch en concreet dus).

Bijlage 2: Hoofdstuk 'Luisteren' uit "Zeven supereenvoudige manieren om het als leider grandioos te verkloten...en hoe dat te voorkomen."

Luisteren ('stel een vraag')

Het talent en de competentie

De op één na meest voorkomende oorzaak van leiderschapsfalen is doofheid, oftewel het onvermogen om goed naar mensen te luisteren. Er zijn grofweg drie redenen waarom luistervaardigheid zo belangrijk is voor leiders en managers.

Ten eerste: als je slecht luistert, is de kans dat je belangrijke informatie mist enorm en dat doet per definitie afbreuk aan alle andere competenties die in dit ontwikkelboek genoemd worden. Kritische zelfreflectie wordt heel lastig als je niet luistert naar de feedback die mensen je geven, zeker niet als ze die feedback subtiel aan je over proberen te brengen:

- Goede en volledige informatie is een voorwaarde voor het nemen van goede beslissingen, als je niet goed luistert, vergroot dat de kans op het nemen van onjuiste of ronduit slechte beslissingen.
- Samenwerken vereist afstemming. Waar grenst jouw deel van onze gezamenlijke taak aan die van mij, hoe zorgen we dat die delen goed op elkaar aansluiten en geruisloos in elkaar overlopen. Hoe beter je luistert, hoe gemakkelijker die aansluiting tot stand zal komen.
- Enzovoort.

Ten tweede: luistervaardigheid kan het talent ik-sterkte transformeren van macht naar gezag. Als je ik-sterkte erg hoog is, maar je kunt niet luisteren, zal het lastig worden om je ik-sterkte te doseren en af te stemmen op de gevoelens, gedachten en behoefte van anderen. Als je ik-sterkte hoog is en je luistervaardigheid is beperkt dan is er een gerede kans dat je zélf als de grootste bedreiging wordt ervaren.

Tenslotte (derde): als je ik-sterkte juist niet zo hoog is, kan luistervaardigheid daarvoor een zeer bruikbare compenserende factor opleveren. Vergelijk het met vechtsporten. Boksen is een typische 'ik-sterkte' vechtsport. Aikido is een typisch 'empathische' vechtsport. Als je voor het eerst aikido grootmeesters ziet vechten, zal je niet onmiddellijk doorhebben dat ze in gevecht zijn. Ze lijken haast te dansen, kijken elkaar in de ogen en anticiperen voortdurend en subtiel op elkaars bewegingen. Zoek op YouTube 'aikido versus bokser' en kijk hoe (kleine) aikidogrootmeesters er in slager om (grote) boksers alle hoeken van de ring te laten zien zonder één klap uit te delen.

De eigenschap die met afstand het meest bepalend is voor ons vermogen naar mensen te luisteren is 'empathie'.

Empathie is (in mijn definitie) de mate waarin je geneigd bent je te richten op het betrekkingniveau van interactie en communicatie. Dat betrekkingniveau gaat over 'wat niet feitelijk gezegd wordt' maar intussen wel belangrijke informatie bevat. Bijvoorbeeld over hoe dat wat feitelijk gezegd wordt, moet worden geïnterpreteerd. Het gaat dus over gevoelens, gedachten en behoeften van anderen die niet expliciet worden gecommuniceerd, maar die de concrete boodschap (het inhoudsniveau) wel 'kleuren'.

Naarmate je empathischer bent zal je meer geneigd zijn je te richten op dat betrekkingniveau. Je bent dan geïnteresseerd in, en ook voortdurend op zoek naar, wat er in het hoofd en het hart van de ander omgaat. Scoor je lager, dan zal je je juist meer richten op de feitelijke en concrete boodschap. In dat geval spreken we van een 'functionelere' instelling. Je zult dan een duidelijke voorkeur hebben voor klare taal en geen energie krijgen van uitgebreide verhandelingen over de gevoelens en diepere beweegredenen van anderen.

Voor 'luistervaardigheid' is een hoog-gemiddeld empathisch vermogen optimaal. Die score laat zien dat je gemakkelijk de signalen op het betrekkingniveau meekrijgt, maar niet voorbij gaat aan wat feitelijk gezegd wordt. Bij die score bestrijk je als het ware het hele spectrum en hoor je dus het meest.

Wat nog belangrijk is om te weten, is dat empathie niet per sé een sociaal talent is. Het is in feite slechts een 'antenne'. Het vermogen om de behoeften van anderen op te pikken betekent namelijk niet automatisch dat je daar in het voordeel van die ander vervolgens ook iets mee gaat doen. Empathie wordt vaak als synoniem gebruikt voor compassie, sympathie en hulpvaardigheid en dat is wat mij betreft dus ten onrechte.

De gemiddelde brandweerman is niet erg empathisch, maar wel heel sociaal. Die wil alles wel voor je doen, maar dat bij voorkeur praktisch en niet therapeutisch (geen 'geneuzel' alstublieft).

Ontwikkelen

Wat te doen als je empathie van nature beperkt is en je daardoor minder goed kunt luisteren?

1. Praat zelf niet.

Lijkt een open deur, maar let er eens op welk deel van een gesprek je zelf aan het woord bent. Let ook op hoe vaak je een nieuwe zin met het woordje *ik* begint (veel) en hoeveel zinnen er met een vraagteken eindigen (weinig).

Bedenk even dat het mogelijk is dat twee mensen in één gesprek allebei 90% van de tijd 'zenden' (samen 180% inderdaad). Op het moment dat de ander praat zijn we namelijk vaak helemaal niet bezig om daarnaar te luisteren, maar zijn we aan het nadenken over wat we straks nog meer zullen gaan zeggen en hoe. Oftewel 90% ben je bezig met wat je te vertellen hebt, 10% blijft over om te horen wat de ander zegt. Zelf niet praten, ook niet in je hoofd, is een kunst.

Goeie oefening en test tegelijk: Probeer eens een gesprek op gang te houden zonder de woorden ik, mij, mijn of onze te gebruiken.

Doe deze oefening niet één keer maar zo vaak als maar mogelijk, op verjaardagen tegen degene die naast je zit, op recepties, op je werk, in de pauzes, etc. Je zult niet alleen merken dat je er steeds beter en slimmer in wordt. Ook zal je merken hoeveel informatie je in het verleden gemist hebt.

2. Maak oogcontact.

Zorg dat je af en toe in de (oog-) irissen van de ander kijkt. Daarmee communiceer je namelijk: "Het interesseert mij wat er in jouw hoofd gebeurt". Dit is een typische uitingsvorm van empathisch vermogen. Nu zou je denken dat empathische mensen dat dus vanzelf doen, maar heel erg empathische mensen doen dat vaak juist niet. Soms om juist niet alles mee te krijgen van wat er in het hoofd van de ander gebeurt, om zichzelf tegen alle indrukken en informatie te beschermen. Maar voor 'actief luisteren' dus wel belangrijk, vooral als signaal naar de ander: "Ik ben geïnteresseerd in jou".

3. Stel een vraag.

Daag de ander uit om zijn of haar gevoelens en gedachten onder woorden te brengen. Let erop dat je daarover open vragen stelt. Vragen die niet met ja of nee beantwoord kunnen worden dus. Dat is nog best lastig trouwens, zeker als je ze nog moet bedenken terwijl je in gesprek bent. Meestal is dat ook zo, aangezien de meeste gesprekken die we voeren niet van tevoren gepland zijn. Om toch voorbereid te zijn, helpt het enorm als je een lijstje maakt met open vragen die je in veel verschillende situaties kunt gebruiken en dat uit je hoofd leert. Bijvoorbeeld:

"Wat vind jij er eigenlijk van?" "Wat vind jij van....?" "Waar denk jij aan bij....?" "Waar ben jij nou precies boos (of juist vrolijk) over?" Enz.

4. Vraag door op het antwoord dat je krijgt.

Stel, nadat iemand antwoord heeft gegeven, nog een vraag en daarna nog één en nog één en nog één. Wacht langer dan je geneigd bent met antwoorden of reageren. Voor je het weet ben je zelf weer aan het woord. Bovendien dwing je de ander hiermee om steeds genuanceerder, steeds een stapje verfijnder duidelijk te maken wat hij vindt, voelt of denkt.

Zeker als er een zekere spanning in de communicatie zit is dit heel belangrijk. Als iemand met een stevige krachtterm duidelijk maakt dat hij boos op je is en je vraagt hem waarom, kan hij daarna nog drie keer zeggen dat hij boos is, maar bij je derde vraag zal er toch een soort van uitleg komen. Als je daar weer op doorvraagt zal je merken dat de boodschap van de ander genuanceerder wordt en de toon minder heftig. Ook hier is het natuurlijk heel belangrijk om 'open' vragen te stellen en ook hier is het handig om daar een arsenaaltje van op voorraad te hebben. Bijvoorbeeld: "Hoe bedoel je dat precies?" "Kun je me nog iets meer vertellen over...?"

Twee zinnestelsels die het in spannende situaties vaak goed doen zijn: "Ik wil het echt goed snappen" en "Ik begrijp nog niet precies wat je zegt".

Veel mensen gebruiken de vraag "Snap je?" als afsluiting van een zin. Vooral als ze je iets moeten gaan vertellen dat ze zelf lastig vinden om te zeggen. Meestal bedoelen ze dat niet echt als vraag, maar gebruiken ze het als een soort stopwoordje.

Het meest voor de hand liggende, bijna automatische antwoord op die vraag is natuurlijk "ja" of gewoon een knikje met je hoofd. Zeg voor de verandering eens "nee" of "niet echt".

5. Vat samen en geef terug wat je gehoord hebt.

"Dus als ik het nou goed begrijp zeg jij eigenlijk tegen mij datenz. Klopt dat?" Vraag de ander te bevestigen dat je hem inderdaad goed begrepen hebt. Zo ja dan kun je verder, zo nee, ga terug naar regels 3 en 4. Stel opnieuw vragen.

6. Toon begrip.

Sluit gesprekken zo veel mogelijk af met: "Ik denk dat ik je wel begrijp". Daar zeg je eigenlijk niks mee, althans niet op het concrete inhoudsniveau. Je geeft de ander geen gelijk en ook geen ongelijk. Op het betrekkingsniveau zeg je tegelijk iets heel belangrijks, namelijk: "Ik neem jou serieus, je bent gehoord". Zeker als er sprake is van strijd is het verstandig om het daar even bij te laten. Koop tijd: "Ik ga er even over nadenken, ik kom er nog op terug". Tenzij je al luisterend tot de conclusie komt dat de ander eigenlijk volkomen gelijk heeft natuurlijk. Dat direct hardop toegeven gaat je ongelofelijk veel krediet en waardering opleveren en daar ga je vervolgens heel lang plezier van hebben.

7. Pareer kritiek nooit met kritiek.

Actief luisteren is altijd belangrijk maar nog belangrijker als het niet zo lekker loopt, als er wat uit te praten valt. Vooral dan zijn we geneigd om kritiek met kritiek te belonen (ik tenminste wel):

"Jij iets op mij aan te merken? Dan heb ik er voor jou ook nog wel één".

Nooit doen! Daarmee vaag je alle winst uit het voorgaande namelijk in één klap weg. Dat betekent natuurlijk niet dat je jouw kritiek op de ander niet zou mogen uiten. Het is juist heel belangrijk om dat wel te doen, maar zorg ervoor dat de kritiek van de ander op jou altijd apart blijft staan van de kritiek die jij op de ander hebt. Maak er desnoods twee agendapunten binnen hetzelfde gesprek van, maar beter nog is het om jouw punten een andere keer aan te roeren.