

au·di·tor (*m,v; meervoud: auditoren, auditors*)

1. Toehoorder
2. Uitvoerder van een audit

IIA Nederland heeft in haar competentieframework luisteren als een van de belangrijke competenties voor de auditor opgenomen. Het woord auditor betekent letterlijk toehoorder. Een goede auditor luistert niet alleen naar de bovenstroom, maar ook naar de onderstroom in een gesprek. Dit artikel geeft handreikingen voor effectief luisteren naar zowel die boven- als onderstroom.

De kunst van effectief luisteren

J. Stoelwinder EMIA RO
A.P. Haakma

Luisteren is de basis van goed communiceren en is een kernvaardigheid van de auditor. 'Als je goed luistert, beschik je over veel informatie, bouw je een goede (zakelijke) relatie op en heb je invloed op anderen' (Nijman, 2012). Door effectief te luisteren bouw je aan effectief contact met de opdrachtgever, auditee en geïnterviewden, maar ook met collega-auditoren. Wanneer zij zich gehoord voelen, zullen ze gemakkelijker informatie met de auditor delen. Echt contact maken doe je met inlevingsvermogen. Het richten op de aandacht en je kunnen verplaatsen in de gevoelens van de ander. Een gesprek voeren lijkt simpel met LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen. Maar wanneer iemand niet luistert, loopt hij de kans op miscommunicatie en misverstanden wat vervolgens effect kan hebben op de deugdelijkheid van de auditresultaten.

Ik hoor je wel, maar ik luister niet

Wanneer je hoort, beoordeel je wat en hoe iets gezegd wordt. Dit betekent dat je de situatie beoordeelt en waardeert vanuit je eigen kennis en verlangens, je eigen referentiekader. Daarop richt je de focus. Er is dan speciale aandacht voor iets, maar de rest valt weg.

Veel auditoren zijn meer met zichzelf bezig dan met hun gesprekspartner (zij luisteren niet naar wat iemand echt zegt, maar bereiden zich voor op de volgende vraag in het gesprek). Wanneer iemand effectief luistert is hij 'een en al oor'. Je bent meer met de ander dan met jezelf bezig. Dit vraagt zelfvertrouwen, durf, zelfreflectie, inlevingsvermogen en bovenal oprechte interesse in de ander. 'Luisteren is horen wat bij iemand speelt, verbinden met wat er leeft bij de ander en proberen met

volle aandacht bij diegene te zijn zodat de ander de ruimte krijgt te vertellen wat er leeft' (Gommans, 2012).

De onderstroom en bovenstroom bij luisteren

Het bekende ijsbergmodel van McClelland kan ook worden toegepast op het luistergedrag van de auditor (zie *figuur 1*). Richt deze zich met luisteren op de boven- of de onderstroom in een gesprek?

In de bovenstroom bevinden zich de zichtbare en hoorbare elementen. Deze gaan vaak over de inhoud zoals het normenkader, inhoudelijke informatie over het te onderzoeken proces, risico's, beheersingsmaatregelen et cetera. Ook zichtbaar non-verbaal gedrag, zoals trommelen met de vingers, handen over elkaar, schouders opgetrokken et cetera, bevindt zich in de bovenstroom. Daarnaast behoort het luisteren naar datgene wat gezegd wordt over de procedure van het gesprek, zoals de agenda, de structuur, tot de bovenstroom. Zelfs uitgesproken reflectie op gevoelens en emoties, zoals bijvoorbeeld een uitgesproken frustratie over het te laat plannen van het interview, zijn hoor- en waarneembaar.

In de onderstroom, onder de waterlijn, bevindt zich het WAAROM. Dit betreft hetgeen wat vaak onuitgesproken, onzichtbaar en soms zelfs onbewust blijft. Denk hierbij aan drijfveren, behoeften, overtuigingen, emoties, gevoelens, macht, ideeën, angsten, overlevingsmechanismen, principes, ingesloten patronen, de ongeschreven regels van het spel en weerstand. Maar ook strategisch gedrag, verborgen agenda's, groupthink en wat iemand verstaat onder zijn eigen professionele verantwoordelijkheid en speelveld.



Figuur 1. Het ijsbergmodel

Richten op de onderstroom

Wij zijn als auditors vakinhoudelijke professionals. Inhoud is onze kracht, daar weten we alles van, zijn we op afgestudeerd. Tegelijkertijd is dit ook onze valkuil. Wanneer we te veel luisteren op inhoudsniveau missen we waardevolle informatie uit de boven-, maar ook uit de onderstroom.

Onder de waterlijn bevindt zich dus een hoop informatie over wat er werkelijk speelt. Waarom iemand een afwachtende houding in een gesprek aanneemt of waarom iemand ineens overstapt op een ander onderwerp, maar ook waarom iemand 'sociaal wenselijke' antwoorden geeft kan worden gesignaleerd wanneer de auditor luistert naar de onderstroom in een gesprek. Ook luisteren naar de eigen onderstroom hoort hierbij. Waarom val je stil, waarom verhef je je stem, waarom word je moe of gefrustreerd? Denk dan: wat gebeurt er met mij, wat voel ik en wat zegt dit over dit gesprek?

Non-verbale en para linguale signalen (stemtoon en tempo) zeggen daarbij veel over wat iemand eigenlijk bedoelt. Zij geven signalen af over de onzichtbare en onhoorbare onderstroom van de gesprekspartner. Luisteren met je oren, je ogen en je gevoel levert enorm veel 'procesinformatie' op.

Hoe vaak kom je uit een gesprek met het gevoel: dat was hard werken!, en: wat ben ik er mee opgeschoten? Je hebt als auditor werkelijk je best gedaan om de auditee te horen, maar na afloop kijk je er onbevredigd op terug. Hoe zijn die voelsprietten voor datgene wat onbesproken en onzichtbaar is te ontwik-

kelen? Drie handreikingen om effectief naar de onderstroom in gesprekken te luisteren.

1. Start het gesprek in volle aanwezigheid

Neem eens het laatste auditgesprek in gedachten en vraag jezelf af: hoe ging ik dat gesprek in? Zat het ingeklemd tussen twee andere afspraken? Had je daarvoor je nog druk gemaakt over bijvoorbeeld die onterechte parkeerboete? Of begon je collega weer over die extra uit te voeren controle, waar jij eigenlijk helemaal geen zin in hebt? Dan had je een valse start. Hoe vaak ren je van afspraak naar afspraak en begin je je gesprek gewoon, maar heb je nog 'ballast' van een vorige ontmoeting bij je? Effectief luisteren kan alleen als je bewust bent van het zijn van het 'hier en nu'. Dat klinkt misschien een beetje zweverig, maar stel je voor dat je aan een hardlooptwedstrijd gaat beginnen... Dan zet je toch ook niet je boodschappen op de baan of leg je je agenda open voor je neer?

Maak dus bewust een begin, maak ruimte en tijd om helemaal 'aan de start' aanwezig te zijn. Hoe doe je dat bij een gesprek? Heel eenvoudig: door voordat je het gesprek instapt, je bewust te zijn van deze nieuwe ontmoeting. Parkeer wat je daarvoor of daarna nog te doen hebt en ga er werkelijk ECHT voor zitten.

In het gesprek kun je je gesprekspartner laten merken dat je volledig aanwezig bent door te parafraseren; in eigen woorden weergeven wat je hebt gehoord, maar ook door middel van lichaamstaal: een knikje, een gezichtsuitdrukking of door te hummen.

2. Luister met een open, nieuwsgierige, waardevrije houding

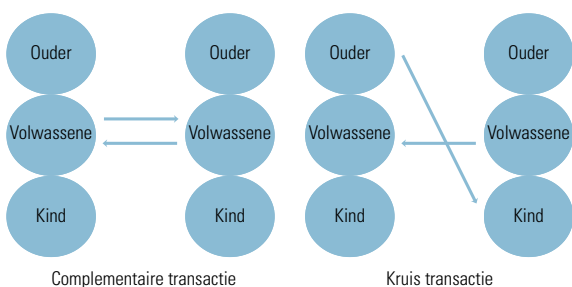
Durf je werkelijk een gesprek in te gaan zonder al een 'lening' te nemen op de uitkomst? Ben je meer bezig met de vragen die jij je gesprekspartner wilt stellen en het eindoordeel van de auditrapportage of luister je met een open, nieuwsgierige en waardevrije houding? Deze houding is niet zo een twee drie aangeleerd, maar wanneer je deze toepast zul je merken dat je meer informatie ontvangt en beter contact maakt. Improvisatietoneel biedt een mogelijkheid om je deze houding eigen te maken. Improvisatieacteurs weten nooit wat ze gaan spelen, maar focussen en vertrouwen op het creatieve proces. Wat ze technisch doen is hun lijf en oren in een ontspannen alertheid brengen.

Waardevrij luisteren betekent dat je je 'eigen lawaai' even uitzet. Dat stemmetje in het hoofd dat maar doorratelt en aannamen doet, zaken vast invult voor de ander en bovenal gedurende het gesprek met oordelen komt over bijvoorbeeld het effect van de informatie op de uitkomsten van de audit, maar ook wat je bijvoorbeeld vindt van je gesprekspartner. Oordelen zijn vaak een (negatieve) vertekening van de werkelijkheid. Stel dat je oordeel klopt, dan blokkeert deze toch je luisteren op dat moment. Schakel dan je oordeel uit (ja, dat is mogelijk!) en ga weer in de luisterstand zitten. Laat stiltes ook gewoon ontstaan. Een natuurlijke reactie op stiltes is om deze zelf in te vullen, maar vaak heeft de gesprekspartner even tijd nodig om betekenis/gevoel aan iets te geven. Stiltes zorgen

bovendien voor rust in een gesprek en geven ruimte om je te richten op de eigen onderstroom.

3. Luister op basis van gelijkwaardigheid

Als auditor lever je aanvullende zekerheid aan het hoogste management in een organisatie. De kunst is om, ondanks de ongelijkwaardige rol die je vaak hebt ten opzichte van de gesprekspartner, toch een gesprek te voeren waarbij beide gesprekspartners gelijkwaardig gehoord worden. In de theorie van Transactionele Analyse (TA) vind je handvatten om hiermee om te gaan. TA is een referentiekader uit de psychologie en een communicatiemodel dat kennis, inzicht en vaardigheden biedt met betrekking tot de communicatie tussen mensen. In de TA wordt gesproken over 'ego-toestanden' van waaruit mensen communiceren. Een ego-toestand is 'een consistent patroon van voelen en ervaren dat direct samengaat met een overeenkomstig consistent patroon van gedragingen'. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de ouder-, de volwassen- en de kind-egopositie (zie *figuur 2*).



Figuur 2. De ouder-, de volwassen- en de kind-egopositie

De communicatie is het meest effectief wanneer beide gesprekspartners communiceren vanuit een volwassen egopositie: ik ben oké en jij bent oké. Wanneer jij of je gesprekspartner naar een andere egopositie schiet, zorgt dit voor een mismatch. Je kunt jezelf in een hogere status plaatsen, dan reageer je vanuit een ouder egopositie. Je kunt hierbij denken aan bijvoorbeeld het hanteren van een beleerende houding naar de gesprekspartner of een houding aannemen van het beter weten. Wanneer je je klein maakt en je eigen kracht ontkent, reageer je vanuit een kind-egopositie.

In een gesprek kunnen kruistransacties plaatsvinden. Een reactie vanuit een ouderpositie kan bij jou een ouderreactie, maar ook een kindreactie oproepen. De kunst is om objectief en waardevrij te luisteren welke egopositie jouw gesprekspartner inneemt en hoe jij hierdoor wordt getriggerd. Welke egopositie neem jij hierdoor in?

Het kan heel goed zijn dat je gesprekspartner zich niet bewust is van zijn egopositie en wat dit met jou doet. Stel dan geen vragen, dan wordt het inhoud, maar stap uit het gesprek en benoem wat je ziet en voelt. Vanuit een volwassen egopositie zet je het gesprek voort en je schiet minder snel in luisterblokkades. Je luistert dan vanuit een positief perspectief op een gelijkwaardig niveau in het hier en nu. □

Conclusie

Dit perspectief op luisteren en de wijze waarop je je gesprekken voert, vraagt lef en doortastendheid. Luisteren gaat om het horen, zien en voelen van de onderstroom bij jou en de ander. Door de onderstroom van het gesprek in te gaan, kun je de bovenstroom keren. Het vergt oefening om tijdens een gesprek te luisteren naar de onderliggende communicatiepatronen. En het vraagt lef en doortastendheid om dan ook een interventie toe te passen. Je zult merken dat je hiermee het gesprek openbreekt en dat dit een positief effect zal hebben op de interactie/relatie waarbij je meer inzicht krijgt over wat er daadwerkelijk speelt bij je gesprekspartner.

Literatuur

- Gommans, T.M. en N. van Ladesteijn, 'De empathiefactor in de auditpraktijk', *Audit Magazine*, september 2012.
- Nijman, A., *Luisteren – dat is toch niet zo moeilijk?*, Thema, 2012.
- Stewart en V. Joines, *Transactionele Analyse, het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*, 5e druk 2004, SWP.



Jeannette Stoelwinder is senior auditor bij een provincie en eigenaar van JES Consulting. Zij richt zich als trainer/coach op de ontwikkeling en effectiviteit van de auditfunctie in het algemeen en de auditor als mens in het bijzonder. www.jesconsulting.nl

Paulien Haakma is trainer/coach en eigenaar van De Zaak in Beweging. Vanuit haar communicatie- en coachingachtergrond is zij als danseres en theatermaker gespecialiseerd in de zeggingskracht van lichaamstaal en non-verbale communicatie. Met dans- en theatertechnieken maakt zij zichtbaar en voelbaar wat speelt bij een individu, een team of organisatie. www.dezaakinbeweging.nl