

FRANKA ROLVINK COUZY

SUPER LUISTEREN

Waarom we elkaar wel horen,
maar niet verstaan

Boom

FRANKA ROLVINK COUZY

SUPERLUISTEREN

**Waarom we elkaar wel horen,
maar niet verstaan**

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Waarom we elkaar niet verstaan	18
1. Het oordeel voorbij	21
2. Verkokering ligt op de loer	31
3. Luisteren als noodzaak	41
4. De vier luisterintenties	49
Het potentieel van luisteren	64
5. De waardevertiendubbelaar	67
6. De waarde verstaan	73
7. De complexiteit verstaan	81
8. Zaak van leven of dood	93
Hoe we elkaar kunnen verstaan	98
9. Doorbreek patronen	101
10. Breek heilige huisjes af	109
11. Luister naar mensen die niet op ons lijken	117
12. Laat je niet afleiden	127

Zeven stappen om te superluisteren	140
13. Kleine stappen, grote impact	141
Dankwoord	147
Bronnen per hoofdstuk	149

Luister alsjeblieft

Als ik je vraag naar mij te luisteren
en jij begint mij advies te geven,
dan heb je niet gedaan wat ik vroeg.

Als ik je vraag naar mij te luisteren
en jij begint mij te vertellen waarom ik me niet zo zou moeten voelen,
dan vertrap je mijn gevoelens.

Als ik je vraag naar mij te luisteren
en je hebt het gevoel dat je iets moet doen om mijn probleem op te lossen,
dan laat je me in de steek,
hoe vreemd dat ook mag lijken.

Luisteren. Het enige wat ik vraag is dat je luistert.
Praat of reageer niet – luister gewoon naar me...

Ik kan zelf dingen doen; ik ben niet hulpeloos.
Misschien ontmoedigd en aarzelend,
maar niet hulpeloos.

Als je iets voor mij doet wat ik zelf kan en zou moeten doen,
dan draag je bij aan mijn angst en ontoereikendheid.

Maar als je het als een simpel feit accepteert
dat ik voel wat ik voel, hoe irrationeel ook,
dan kan ik stoppen met proberen je te overtuigen
en proberen te begrijpen wat er achter dit irrationele gevoel zit.

En als dat duidelijk is, laat het gaan,
de antwoorden liggen voor de hand en ik heb geen advies nodig.
Irrationele gevoelens krijgen betekenis
als we begrijpen wat erachter zit.

Dus luister alsjeblieft, en hoor me gewoon.
En als je wilt praten, wacht dan even op jouw beurt –
en ik zal naar je luisteren.

Leo Buscaglia
(eigen vertaling)

Voorwoord

‘Ik geloof niet dat hij ook maar iets heeft gehoord van wat ik zei’, zeg ik hardop tegen mijzelf. ‘Terwijl ik hem juist wilde helpen!’ Mijn hoofd bonkt en mijn lichaam voelt zwaar van vermoeidheid. Het is de tijd van de beoordelingsgesprekken. Elk jaar weer een flinke opgave; aan één stuk door gesprekken voeren en in elk gesprek valt een oordeel, of beter gezegd: mijn oordeel. Dat natuurlijk door de ander direct wordt tegengesproken. Maar ik ben voorbereid. Ik weet van iedereen wat ze dit jaar hebben gedaan, hoe dat heeft uitgepakt en of ze ook iets buiten hun gebruikelijke pakket aan werkzaamheden hebben gedaan. Dus ik kan alles onderbouwen.

In de meeste gevallen verloopt het gesprek prima, vooral als de collega blij is met zijn beoordeling. Maar zojuist moest ik een collega vertellen dat hij geen schaalverhoging kreeg. Ik vond dat hij er nog niet aan toe was. Hij neemt te weinig verantwoordelijkheid en mag iets actiever zijn. Daar hebben we het hele jaar over gesproken, dus dat kan voor hem niet als een verrassing komen. Bovendien kan ik niet iedereen een schaalverhoging geven. Daar zit een limiet aan, en ik heb er al een paar vergeven.

Het eerste wat hij zei was: ‘Daar ben ik het niet mee eens. Ik vind dat ik wel een verhoging heb verdiend.’

Gaan we weer, dacht ik meteen. Dus ging ik uitleggen waarom ik vind dat hij er nog niet aan toe is. Komt hij met allerlei voorbeelden, die juist tegen hem spreken en mijn gevoel versterken waarom hij geen verhoging zou moeten krijgen. Ik heb hem zo goed mogelijk geprobeerd uit te leggen waarom zijn voorbeelden mij niet overtuigen. Dat is niet leuk, maar ik vind

het wel belangrijk dat hij het begrijpt, anders loopt hij straks weg met het gevoel dat de beoordeling niet is onderbouwd.

‘Wat moet ik dán doen om een schaalverhoging te krijgen?’, vraagt hij.

Dat willen ‘ze’ altijd horen, weet ik. Ik vind eigenlijk dat hij daar zelf mee moet komen, maar ik kan hem wel iets zeggen. Ik wil ook graag dat hij beter wordt. Als hij maar niet volgend jaar een lijst gaat afvinken van wat hij heeft gedaan. Dat heb ik eerder meegemaakt.

‘Ik vind dat je actiever achter eigen werk aan kunt gaan’, leg ik uit. ‘Je bent wat afwachtend. Doe ’s gek. En neem je eigen verantwoordelijkheid. Je leunt nog veel op anderen. Dat is niet erg, zo lang ben je nog niet bij ons, maar dat hoort wel bij iemand die een schaal hoger zit.’

Hij knikt, maar ik heb niet de indruk dat de boodschap is aangekomen. Maar goed, ik moet door.

‘We moeten afronden, ik heb zo alweer een afspraak met je collega. Weet je wat je doet, schrijf een plan hoe je dit kunt bereiken en dan kijken we er samen naar. Het komt wel goed. Je hebt nog even iets meer tijd nodig.’



Als ik toen wist wat ik nu weet, dan was ik gaan luisteren.

Dat plan is er nooit gekomen, toentertijd tot mijn frustratie. Wilde hij die verhoging dan wel, vroeg ik me af. Als ik met de kennis van nu terugkijk op dit gesprek – dat in mijn herinnering grofweg zo is gegaan – begrijp ik goed waarom er geen plan kwam. Dit was een tenenkrommend gesprek, en ik had het niet eens door. Uiteraard voelde ik wel aan dat het niet lekker liep, zijn reactie had voor mij direct een signaal moeten zijn. Op dat moment vond ik juist dat ik zo hard moest werken, terwijl ik dacht hem te helpen. Als ik toen wist wat ik nu weet, dan was ik gaan luisteren. Niet alleen maar aanhoren wat hij zegt en daar dan direct op reageren, maar luisteren. Nieuwsgierig zijn naar zijn verhaal, begrijpen waarom hij vindt dat hij wel een verhoging verdient, samen op zoek gaan naar wat er mogelijk is, me inleven in de ander en vooral mijn oordeel over hem apart zetten. Kan dat? Jazeker, ook tijdens een beoordelingsgesprek kun je prima een oordeel geven om

vervolgens zonder oordeel te luisteren naar dat wat de ander over jouw oordeel te vertellen heeft.

Begrijp je het nog?

Als ik het heb over ‘zonder oordeel luisteren’, dan doel ik niet op de beoordeling, maar op de aanname waarmee ik het gesprek begon: dat hij het er toch niet mee eens zou zijn. Ik had mijn messen al geslepen, klaar om in de aanval te gaan. Met deze houding heb ik geen ruimte gegeven aan zijn verhaal. Ik had mijn eigen verhaal al klaar. Mijn verhaal heb ik opgebouwd tijdens alle beoordelingsgesprekken die ik in de jaren daarvoor had gedaan. Daarin kreeg ik weleens weerstand, zo gaat dat. Lang niet altijd was iedereen het met mijn beoordeling eens. Maar in plaats van die weerstand te zien als een kans om meer te weten te komen over wat er bij de ander leeft, plantte ik die in mijn brein als een nare gebeurtenis waarvoor ik me de volgende keer moest wapenen. Het werd onderdeel van mijn reactie, als een algoritme: als dit gebeurt, dan reageer ik zo. Les geleerd, dat gebeurt me niet nog een keer. Het gevaar is dat zo’n les zo geworteld raakt dat we er nooit meer van afkomen, en ons daarnaar gaan gedragen. Zoals ik deed. Nu weet ik dat ik hierdoor niet in staat was om te luisteren.

En oordelen was niet het enige waarmee ik de mist inging. Ik strooide ook rijkelijk met schijnbaar tegenstrijdige opdrachten. ‘Neem je eigen verantwoordelijkheid.’ En: ‘Doe ’s gek.’ Of: ‘Wees actiever.’ Dit lijken voor de meeste managers misschien best normale opdrachten, ze worden namelijk vaker gegeven. De tegenstrijdigheid zit in dat wat niet wordt gezegd. Wat ik hier in feite zeg, is dat hij verantwoordelijkheid moet nemen omdat ik dat wil. Waarmee hij per definitie niet zelf de verantwoordelijkheid kan nemen. Doe ’s gek, maar wel binnen de kaders van wat ik van je verwacht. Hetzelfde geldt voor ‘wees actiever’. Het is natuurlijk niet mijn bedoeling tegenstrijdige boodschappen af te geven, maar dat is wel wat ik deed, met verwarring bij de ander tot gevolg. Van mijn docent systeeminterventies Marijke Spanjersberg leerde ik dat dergelijke, zoals zij het noemt, paradoxale opdrachten bij de ander tot kortsluiting leiden. Hij heeft namelijk geen idee wat er van hem wordt verwacht en kan de opdrachten onmogelijk uitvoeren. De kans is groot dat het weer niet goed is. Dit is het moment waarop zijn luisteren blokkeert.

In de tussentijd probeerde ik hem nog eens extra te overtuigen dat het zoals het nu gaat echt onvoldoende is. Wat ertoe leidde dat hij mij ging overtuigen van zijn gelijk, zodat we lekker langs elkaar heen oreerden. Uiteindelijk heb ik nog wel aangegeven wat er wel goed ging, maar ik was vooral gericht op het zenden van mijn boodschap: 'geen schaal hoger'. Hiervoor somde ik mijn argumenten op. Daarbij speelde in mijn achterhoofd ook nog een stemmetje mee dat zei: 'Je hebt al genoeg verhogingen vergeven', dus wat er ook uit dit gesprek komt, dit is het. Knappe vent die daar doorheen komt. Ik luisterde in ieder geval niet.

We hebben een luisterprobleem

Luisteren is een van de meest onderschatte vaardigheden van de mens. We denken dat we het kunnen, maar in feite horen we alleen elkaars woorden en verstaan we elkaar niet. Dit pijnlijke beoordelingsgesprek illustreert dit, en er worden vele beoordelingsgesprekken op deze manier gevoerd. Na dit gesprek ben ik me meer gaan verdiepen in leiderschap en verandering. Ik deed een master Verandermanagement aan de Vrije Universiteit, volgde diverse trainingen, dook in de wetenschappelijke literatuur en las talloze boeken om te begrijpen waarom we doen wat we doen en vooral níét doen wat we wel zouden moeten doen: luisteren. Terwijl we het juist goed willen doen en vervolgens niet begrijpen waarom een gesprek niet goed verloopt. Met deze kennis besloot ik senior managers te begeleiden tijdens hun werk. Zo ontdekte ik hoeveel managers exact dezelfde fouten maken als ik heb gedaan, allemaal zonder zich te realiseren waardoor het misgaat. Dagelijks worden gesprekken gevoerd binnen organisaties, in de politiek, de ambtenarij en het bedrijfsleven, waarin vooral wordt gezonden. Gehaaid als we zijn de ander te laten weten hoe de wereld 'echt' in elkaar zit. De beoordelingsgesprekken zijn voor zover ik kan zien het meest berucht.

Dat zenden wordt ons al jong bijgebracht. Thuis aan de keukentafel leren we dat je snel moet zijn om het woord te krijgen, op het schoolplein gaat het om degene die het hardst roept, in de klas om wie het eerst zijn vinger opsteekt en als we opgroeien ontdekken we dat je door je te laten horen het

woord krijgt en soms zelfs promotie. ‘Hij doet zo lekker actief mee’ is vaak al genoeg. Kijk maar naar een vergadering. De ene na de andere mening krijgt ruimte – overigens zonder dat daarnaar wordt geluisterd, maar dat terzijde. We checken vrijwel nooit of er wordt geluisterd. Maar reken maar dat veel toehoorders tijdens de vergadering bezig zijn met de dagelijkse boodschappen, het eten van vanavond, de afspraak in de sportschool, of we nog genoeg vakantiedagen hebben, de volgende vergadering, die ene nare opmerking van een collega, de e-mail, WhatsApp en socials. Genoege afleiding om niet te hoeven luisteren, maar alleen te reageren.

In de perfecte wereld besteden we 80 procent van onze energie aan luisteren en 20 procent aan spreken, zegt Judi Brownell van de Amerikaanse Cornell University in haar publicatie *Listening*.¹ In werkelijkheid doen we het precies andersom. Ralph Nichols, ook wel de vader van het luisteren genoemd omdat hij er meer dan veertig jaar onderzoek naar heeft gedaan, zegt dat dit komt doordat we veel en vooral snel denken. In ons brein worden razendsnel verbindingen gelegd als er iets binnenkomt, waardoor we de neiging hebben direct te reageren of te dwalen in onze eigen gedachten. Bovendien slaan we alles wat we meemaken op in ons brein en van die gebeurtenissen maken we een verhaal dat voor ons logisch is. Dat verhaal is niet per definitie de waarheid, het is onze waarheid. Een waarheid die komt bovendien als we naar de ander luisteren, waardoor we grote moeite hebben open te staan voor het verhaal van de ander.

Waarom juist dit boek?

Ik wilde een boek schrijven dat je laat ervaren hoe veelomvattend goed luisteren is. Dat we, zoals breed wordt ondersteund in de neurowetenschappen en de psychologie, niet luisteren met onze oren, maar met ons brein. En dat goed luisteren ook gaat over openstaan voor het verhaal dat ons net even niet goed uitkomt, maar ons wel samen verder brengt. Als het de leiders van tegenwoordig lukt op deze manier te luisteren, dan zullen ze hoogstwaarschijnlijk vaker in staat zijn betere besluiten te nemen en noodzakelijke veranderingen door te voeren, op kleine en op grote schaal. Bij

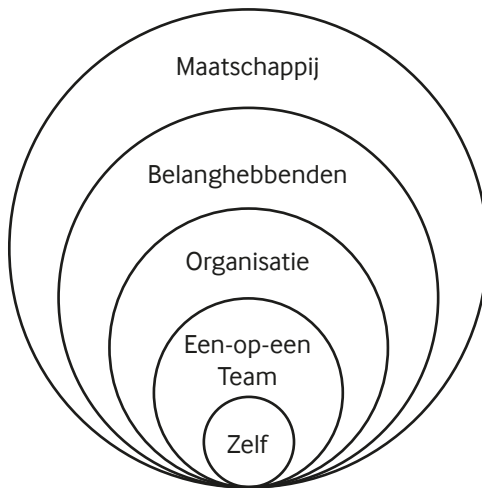
bedrijven zijn die betere besluiten en bijbehorende veranderingen nodig om ongelukken te voorkomen, zoals faillissementen of vervuiling en overlast voor de buurt. In de politiek zijn ze nodig om vertrouwen te herwinnen of polarisatie tegen te gaan. Op nog grotere schaal zijn ze nodig om als maatschappij noodzakelijke stappen te kunnen zetten om klimaatverandering te beperken en de energietransitie door te voeren. Superluisteren, zoals ik deze ultieme vorm van luisteren noem, kan hierbij uitermate effectief zijn.

In dit boek lees je dan ook geen fictieve verhalen of hypothetische situaties, maar alleen echte verhalen van bekende en minder bekende leiders. De meesten heb ik gesproken en een enkeling citeer ik uit de media of onderzoeken. Het zijn bewust geen volmaakte mensen, maar leiders die tijdens hun werk ergens tegen aanlopen of iets willen bereiken en daar op hun manier mee omgaan. Ze hebben de moed te luisteren naar het verhaal van de ander, zich in te leven en kwetsbaar te zijn. Terwijl ze weten dat ze lang niet iedereen gelijk, laat staan hun zin, kunnen geven. Dat maakt het extra lastig om te luisteren: je moet je eigen oordeel parkeren en ook niet in de war raken van gesprekspartners die je proberen te overtuigen van hun gelijk. We zijn gevoelig voor dat soort overtuigingskracht. Met name bij mensen die we kennen of die op ons lijken; die geven we nu eenmaal sneller gelijk. Met tot gevolg dat er nooit echt iets verandert.

De mensen in dit boek proberen daar aan voorbij te gaan, steeds vanuit een groter belang: een vastgelopen Schiphol loskrijgen, de Groningers een stem geven, de energietransitie in goede banen leiden, heilige huisjes kritisch benaderen, een vijand in de ogen durven kijken, en nog veel meer. Deze casussen vul ik aan met onderzoeken uit de wetenschappelijke literatuur en de ervaringen die ik heb opgedaan tijdens het werken met senior managers. Uiteindelijk hoop ik dat dit boek je denkvoer geeft om te reflecteren op je eigen luistergedrag. En om je houvast te geven, geef ik in hoofdstuk 4 een ordening in vier luisterintenties:

1. Reactief luisteren
2. Begrijpend luisteren
3. Empathisch luisteren
4. Superluisteren

Daarbij wil ik overigens niet pretenderen dat deze indeling volledig is. In de wereld van het luisteren bestaan veel luisterniveaus, -perspectieven en -intenties. De ordening die ik gebruik, leunt op negen wetenschappelijke theorieën en past volgens mij het beste bij de beoogde lezers van dit boek: leiders in het bedrijfsleven en de politiek. De intentie waarmee en de context waarin een senior manager of een politicus luistert, verschillen nogal van die van een huisgenoot of psycholoog. De senior manager en de politicus hebben een veel groter eigen belang en luisteren zowel een-op-een als naar kleine en naar grote groepen, zoals collega's, partijgenoten, klanten, kiezers, omstanders en tegenstanders. Vaak kennen ze de spreker niet bijzonder goed of helemaal niet, terwijl er intussen – zeker bij politici – nog eens duizenden anderen kunnen meeluisteren. Dit alles maakt luisteren voor leiders anders, complexer, terwijl hun brein hetzelfde is als dat van ieder ander. De verleiding om te oordelen, of om te luisteren door de lens van eigen belangen, ligt in situaties waarin de mentale en fysieke afstand groter is sneller op de loer. Onbekend maakt namelijk onbemind.



Context van luisteren

De casussen in dit boek vinden plaats in een van bovenstaande contexten. De luisterintenties zijn op elke context toe te passen. Zo tref je een voorbeeld van een dreigend conflict waarbij de leider in kwestie vanuit een persoonlijke emotie begon met reactief luisteren, direct zijn mening klaar had, om zich al snel te realiseren dat deze intentie het minst effectief was. Door zich vervolgens met mildheid open te stellen voor het verhaal van de ander is hij eerst begrijpend gaan luisteren, om daarna door empathisch te luisteren zich meer in te leven in de ander. Zie het als het beklimmen van een ladder: bij elke stap kom je een trede hoger. Hoewel elke situatie ook weer een andere intentie nodig heeft. Zo beschrijf ik ook voorbeelden waarin iemand direct start met superluisteren. Afzakken naar een lagere luisterintentie gebeurt ook, als je bijvoorbeeld de indruk hebt dat de ander niet naar jou luistert. Zo gaat dat; het is een menselijke reactie. Dat zorgt er niet voor dat de ander wél opeens gaat luisteren. Neem dat ook vooral mee tijdens het lezen van dit boek: we zijn nu eenmaal niet perfect.

Kun je ook te veel luisteren?

Laatst stelde iemand mij de vraag: ‘Kun je ook te veel luisteren?’ Toen ik vroeg wat haar tot die vraag bracht, bleek dat zij vooral mensen treft die reactief luisteren. ‘Waarom zou ik dan überhaupt nog terugluisteren’, vroeg ze zich af. ‘Het kost alleen maar energie en zelf kan ik nooit iets kwijt. Waarom al die moeite doen als er nooit naar mij wordt geluisterd?’ Op zich is dat een logische gedachte. Als jij altijd degene bent in de kroeg die de rondjes geeft, dan houdt het ook een keer op. Toch werkt het bij luisteren net even anders. Carl Rogers, bekend van zijn vele onderzoeken naar luisteren, zei eens: ‘Ik geloof dat ik weet waarom het mij voldoening geeft om iemand te horen. Als ik iemand echt kan horen, brengt het me in contact met hem; het verrijkt mijn leven.’² Oftewel, luisteren is geen cadeau aan de ander. Het is een cadeau aan jezelf. Het is verrijkend om in de wereld van de ander te stappen. Je leert ervan, groeit als persoon en wordt er een betere leider door. Luisteren is geen uitruil: als jij luistert, betekent dat niet dat mensen ook naar jou zullen luisteren. Soms duurt het jaren voordat iemand je vraagt

hoe het met jou gaat. Dat kan vermoeiend zijn. Maar wat echt vermoeiend is, heb ik gemerkt, is je eigen verhaal herhalen en proberen de ander daarvan te overtuigen.

”

Wie in staat is om te superluisteren, ontdekt het enorme potentieel dat ermee kan worden bereikt.

Wie in staat is om te superluisteren, ontdekt het enorme potentieel dat ermee kan worden bereikt. Ook dat kun je opmaken uit de casussen in dit boek. Maar ook op kleine schaal heeft de juiste luisterintentie impact. Managers die actief luisteren, laten een positieve indruk achter bij de medewerkers, blijkt uit Japans onderzoek.³ Dit suggereert dat de manier waarop iemand luistert een grote invloed heeft op de perceptie van de boodschap en de relatie met de luisteraar. Dat kan uitkomst bieden tijdens het voeren van beoordelingsgesprekken, om die er maar weer bij te pakken, maar in feite bij elk gesprek. Het gaat de ander om het gevoel gehoord te worden. Daarom sluit ik dit boek af met wat jij kunt doen om een superluisteraar te worden. Doe dit stap voor stap. Niemand heeft er wat aan als je na twee weken stopt, omdat je het direct perfect wilde doen en dat niet lukte. Luisteren is een vaardigheid, die moet je leren door heel veel te oefenen. Je zult fouten maken, en dat is prima, daar leer je van. Elke stap is er een, op een gegeven moment gaat het je lukken. Laat me vooral weten hoe het je vergaat. Ik luister graag.

WAAROM WE ELKAAR NIET VERSTAAN



Luisteren is voor de meeste mensen een worsteling. Ik zie het vaak gebeuren: iemand vertelt iets, en soms nog voordat diegene is uitgesproken, heeft de luisteraar al een weerwoord. Direct, alsof we in het hoofd van de ander kunnen kijken. We reageren op dat wat we denken dat er gaat komen en we hebben het niet eens door. Dit gebeurt thuis aan de keukentafel, in het café, op de sportschool en ook heel vaak op de werkvloer en in het politieke debat. Naarmate de afstand tussen de top en de werkvloer of de burger groter wordt, krimpt het luistervermogen en neemt het risico van oordeelsvorming toe. Juist daarom is het zo belangrijk dat we elkaar niet alleen horen, maar ook verstaan. Eenmalige uitglijders door leiders worden vaak nog wel vergeven, zolang de sfeer goed is. Maar als je in crisismodus staat en de emoties hoog zitten, dan ontstaat het risico op onverschilligheid of apathie. Met tot gevolg dat elke deur naar het luisteren dichtklapt. Voormalig staatssecretaris Hans Vijlbrief kan hierover meepraten. Hij kreeg het Groninger dossier op zijn bordje en wist dat hem maar één ding te doen stond: luisteren, als politieke noodzaak. Maar zo resoluut gaat het lang niet altijd. Want hoe luister je als je gruwelt van de ander en niet wilt horen hoe die denkt? Wat als het gaat om iemand met een ander beeld van de wereld of een vervuiler die ook niet naar jou luistert? De volgende hoofdstukken geven je het nodige houvast.

1 Het oordeel voorbij

Als Tijs van Lieshout in oktober 2019 bij de veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland brandweercommandant wordt, treft hij een ‘kapotte’ organisatie aan. De leiding en de uitrukdienst, de mannen en vrouwen die de brand blussen, zijn al enkele jaren met elkaar ‘in oorlog’. Nu houdt Van Lieshout wel van actie en heeft hij met zijn, op dat moment, vijfenvijftig jaar en vierde veiligheidsregio genoeg ervaring om uiteenlopende situaties aan te kunnen, maar de doodsbedreigingen die zijn voorganger kreeg, gaan verder dan wat hij eerder heeft meegemaakt. Bovendien weet hij dat dit hem ook kan overkomen. De sfeer is volledig verziekt en het onderlinge vertrouwen tussen de leiding en de brandweerploeg is zoek. Dat verandert niet van de ene op de andere dag als hij binnenkomt. Toch ziet Van Lieshout mogelijkheden om de impasse te doorbreken.

Van Lieshouts voorganger Leen Schaap stelde met harde hand grenzen om de naar eigen zeggen ‘verrotte cultuur’ van racisme, seksisme en niet-brandweerge relateerde verworvenheden aan te pakken.¹ Die aanpak veroorzaakt veel boosheid. Een van Schaaps beruchte maatregelen, die leidt tot hoogoplopende emoties, is het sluiten van de werkplaatsen in de kazerne.² Daar werkt een deel van de brandweermannen tijdens hun 24 uursdienst aan busjes en motoren, en klust bij voor hun eigen bedrijf. Complete dakkapellen worden er in elkaar geknutseld. Noodzakelijk, vinden de brandweermannen, om hun hoofd leeg te maken na een traumatische ervaring op straat.³ Zij zien tijdens hun dienst namelijk regelmatig iemand van het dak springen of een kind onder een auto liggen. Dat doet wat met een mens. De brandweercommandant houdt vast aan zijn standpunt. De kazerne is geen klusbedrijf, meent hij. Punt.

Van Lieshout is het met Schaap eens: de kazerne is geen klusbedrijf. Hij is dan ook niet van plan de werkplaatsen te heropenen en ook hij neemt zich voor duidelijke grenzen te stellen. Hij heeft alleen een net iets andere aanpak in gedachten. Om de verhoudingen tussen de leiding en de uitrukdienst te normaliseren, neemt hij zich voor naast het grenzen stellen te luisteren en vragen te stellen. ‘Met respect’, zegt hij erbij.

Hemeltergend schrijnende verhalen

Van Lieshout begint zijn aanstelling dan ook direct met gesprekken op het hoofdkantoor en in de kazernes. Waar nodig voert hij aanpassingen door om de regie weer in handen te krijgen. Dat gaat aanvankelijk goed, hij boekt snel kleine resultaten. Maar de kersverse brandweercommandant merkt ook dat er weer vaker discussie is over het klussen op de kazerne. Niet zelden wordt op boze en agressieve toon gevraagd of de werkplaatsen weer open kunnen. De brandweermannen zeggen opnieuw dat ze hun ‘hoofd moeten leegmaken’, en dat doen ze het liefst door met hun handen te werken. Als ze merken dat Van Lieshout desondanks vasthoudt aan de lijn van Schaap, krijgt de nieuwe commandant een dreigbrief thuisbezorgd.⁴ Van Lieshout wil er niet te veel aandacht aan besteden, er zijn er ook die wel willen veranderen, maar de brief maakt het behoorlijk lastig om te luisteren en respect op te brengen, ondanks zijn goede voornemen.

Van Lieshout krijgt het gevoel nog duidelijker te moeten zijn over zijn aanpak. Toegeven wil hij niet, dan is hij de regie kwijt. Daarbij, hij zei het al: dit is een kazerne, geen werkplaats. Kozijntjes bouwen voor een klant, dat gaan we gewoon niet doen, denkt hij. Als iemand zijn vinger eraf zaagt, dan ben ik verantwoordelijk. Bovendien, je hoofd leegmaken met klussen, wat een onzin. Dat kan ook op andere manieren, door een cursus mindfulness bijvoorbeeld. Nee, ze willen de werkplaatsen alleen maar terug omdat ze hun klusbedrijven willen runnen. Ze willen gewoon hun zin krijgen, schiet het door zijn hoofd. Die geeft hij ze niet.



Achter 'het hoofd leegmaken' zit een wereld die hij nog niet kent.

Het oordeel van Van Lieshout verhardt, want hij heeft gelijk: de brandweermannen willen blijven klussen en dat hoort niet op een kazerne. Wat hij op dat moment alleen niet weet, is dat er achter 'het hoofd leegmaken' een wereld zit die hij nog niet kent. Een wereld waarover de brandweermannen zelf niet praten, omdat het te pijnlijk is of omdat ze het eenvoudigweg niet kunnen. De brandweercommandant komt daar een jaar na zijn aantreden achter, wanneer de partners van twee brandweermannen zich bij hem melden. Of de commandant weet hoe het er bij hen thuis aan toegaat? En wat het betekent om een man of vader met PTSS (posttraumatisch stresssyndroom) te hebben?

Van Lieshout luisterde met aandacht. 'Ik ben me kapotgeschrokken', zegt hij tijdens een gesprek in een van de Amsterdamse kazernes. 'Het waren hemeltergend schrijnende verhalen. Toen ben ik er pas achter gekomen waarom de mannen zo boos zijn, op mijn voorganger, op mij, op mensen die anders zijn, op straat, maar ook op de mensen thuis. Door PTSS worden de adrenalinepompen in je lichaam aangezet en die kunnen nooit uit. Je staat letterlijk altijd aan. Je slaapt slecht, bent nooit ontspannen, het voelen moet weg, de actie moet aan en een masker gaat op. Die pompen gaan door als ze bij hun vrouw zijn, hun kinderen, de leraar op school. Dat zeggen ze niet, je merkt het alleen aan hun gedrag. Ik ben blij dat de partners naar me toe zijn gekomen, anders was ik hier veel later achter gekomen.'

Een ander perspectief bieden

Na het bezoek van de partners denkt Van Lieshout niet meer dat de boosheid tegen het verwijderen van de werkplaatsen slechts opstandigheid is van een groep jengelende mannen die hun zin niet krijgen. Hij ziet collega's die 1500 reanimaties in hun leven hebben gedaan, waarvan 80 procent niet is gelukt. Hij begrijpt dat er maar weinig mensen zijn die dit aankunnen. Van Lieshout gaat partneravonden organiseren om van meer vrouwen te horen

wat zij meemaken, wat zij bij hun mannen zien, om meer van PTSS te begrijpen. Zo hoort hij dat de brandweermannen en -vrouwen met PTSS – toch al gauw een op de zes – argwanend zijn, bang om iets te verliezen, want elke verandering in hun leven geeft direct onrust en onzekerheid.

Het verwijderen van de werkplaatsen komt hiermee in een ander perspectief te staan. ‘De behoefte aan veiligheid is zo groot door de stress die ze elke dag ervaren dat ze hun kinderen bij wijze van spreken twee helmen opzetten naar school. Alle onzekerheid moet weg’, legt de commandant uit. Onzekerheid over het inkomen dat ze naast de brandweer vergaren vreet aan ze, want in hun werk is niets zeker. Ze kunnen elke dag iemand van het dak zien springen. ‘Let wel,’ zegt Van Lieshout, ‘dan moeten zij meestal reanimeren, want de aanrijtijden van de brandweer zijn veel sneller dan die van de ambulance.’

De werkplaatsen zijn nog altijd niet teruggekeerd. De commandant is nog steeds van mening dat klussen zoals dat voorheen tijdens de 24 uursdienst ging niet bij de brandweer past. Nu de verhoudingen meer zijn genormaliseerd, gaat hij alleen kazernegerelateerde klussen toestaan, omdat dat nodig is voor de uitvoering van het werk en om de brandweermannen en -vrouwen die hun hoofd willen leegmaken te laten fröbelen. ‘Sommigen hebben dat echt nodig’, zegt hij. Verder zijn er programma’s voor mensen met PTSS. Bevelvoerders leren hoe ze signalen kunnen oppikken en dat je die als stoere mannen en vrouwen onder elkaar bijvoorbeeld niet moet weglachen. Er zijn opvangdiensten en oefeningen om het trauma letterlijk uit je lichaam te schudden. In therapieën wordt geleerd om trauma’s een plek te geven. Dat maakt de ervaringen beter hanteerbaar.

‘Ik ben geen superluisteraar’, zegt Van Lieshout. ‘Maar ik heb wel beter leren luisteren en vooral vragen leren stellen.’ In de media is hij door een van zijn bevelvoerders geprezen om zijn empathie en luisterend vermogen.⁵

Voorbij het oordeel

Luisteren met een oordeel, zoals de brandweercommandant in eerste instantie deed, overkomt ons dagelijks. We hebben als mens nu eenmaal

REFLECTIE: HET OORDEEL VOORBIJ

- Luisteren is een van de meest onderschatte vaardigheden van de mens. We denken dat we het kunnen, maar daarmee overschatten we onszelf schromelijk. Luisteren is voor de meeste mensen nu eenmaal een worsteling. Hoe gaat het luisteren jou af?
- We hebben tijdens ons leven zorgvuldig een beeld opgebouwd van hoe dingen moeten zijn, wat goed is, wat fout en wat we geloven. Dat leidt tot oordelen die ons in de weg zitten tijdens het luisteren. Kun je een moment bedenken waarin je bewust je oordeel over iets of iemand parkeerde en met aandacht luisterde?
- Doordat we vier keer sneller denken dan dat we praten, leggen we tijdens een gesprek direct verbinding met dat wat we zelf hebben meegemaakt. De consequentie daarvan is dat we reageren met iets van onszelf (shift response) in plaats van dat we de ander centraal stellen (support response). Bijvoorbeeld: 'Ik had laatst ook de hele dag knallende hoofdpijn', in reactie op iemand die zegt hoofdpijn te hebben. In plaats van: 'Wat vervelend, hoe gaat het nu met je?' Weet jij of je vaker reageert met een shift response of een support response?

ONTDEK DE KRACHT VAN SUPERLUISTEREN

Luisteren is een van de meest onderschatte vaardigheden van onze tijd. We denken dat we het kunnen, maar in werkelijkheid zijn we er bijzonder slecht in. Luisteren gaat namelijk niet over horen, maar over openstaan voor de boodschap van de ander, ook als die tegen jouw overtuigingen ingaat. Wie met aandacht en zonder oordeel luistert, ervaart de kracht en het effect ervan. Dat is superluisteren.

Franka Rolvink Couzy laat met herkenbare voorbeelden uit het bedrijfsleven, de overheid en de zorg zien hoe superluisteraars te werk gaan. Je ontdekt hoe matige luisteraars tegen onbegrip en weerstand aanlopen, waardoor ze extra hard moeten werken om iets voor elkaar te krijgen. Terwijl superluisteraars geliefd zijn, impact maken en makkelijker doorbraken realiseren.

Na het lezen van *Superluisteren* weet je hoe je jezelf kunt transformeren tot een luisteraar die verbinding maakt en resultaten boekt.



FRANKA ROLVINK COUZY begeleidt senior managers bij complexe verandertrajecten. Daarnaast is ze een veelgevraagd spreker, schrijver, columnist en docent. In haar werk put ze uit 25 jaar ervaring als journalist en onderzoeker.

