

Inhoud

Voorwoord Luisteren is het nieuwe praten	08
Voor wie is dit boek?	12

1. Beginnen met luisteren	16
Aardappelsoep	18
Onderzoek je eigen strategische doelen	19
Roep de ander tevoorschijn	21
Vergeet het idee van communicatie als 'iets overbrengen'	24
Communiceren is: de ánder laten praten	27
Kort gezegd	31

2. Ongemak, ongelukken en rampen	32
Het drama van Mann Gulch	34
Je gereedschap laten vallen	36
Andere vragen graag!	39
Een communicatieperspectief op organisaties	43
Kort gezegd	45

3. Preken, gladstrijken en zwijgen	46
Praatverlangens	48
Preken om gelijk te krijgen	49
Gladstrijken om de boel bij elkaar te houden	59
Zwijgen om jezelf (en anderen) te beschermen	64
Van preken, gladstrijken en zwijgen...naar luisteren	72
Kort gezegd	73

Casus een collapse of meaning.	
Het gesprek over het toeslagendrama bij de Belastingdienst	74

4. Botsende overtuigingen, knellende meningen	80
Spanningen, ja graag!	82
Waarom klampen we ons vast aan meningen?	89
Hoe meningen kunnen veranderen	94
Kort gezegd	105

Reflectie Miriam van Staden	106
------------------------------------	-----

5. Luisteren en wat ervoor doorgaat	108
Kletsen over praten	110
Luisteren, ja duh!	111
Wat is luisteren?	112
Je hebt luisteren en luisteren	117
Luisteren naar de ander en naar jezelf	120
Prettige luistergewoonten	123
Irritante luistergewoonten	125
Oké, luisteren mannen echt zo slecht?	125
Organisaties als luisterende entiteiten	129
Luisterfuncties in organisaties	131
Over de luisterdrempel stappen	132
Kort gezegd	135

6. Luisteren naar ruis	136
Luisteren? Liever niet	138
Uit je luisterweerstand komen	138
Onderzoek je eigen ruis	139
Kort gezegd	147
7. Zelf een goede luisteraar worden	148
Woord vooraf: de ander is niet slecht of gek	150
Stap uit je comfortzone	151
Oefenen met oranje kegels	152
Kort gezegd	167
Reflectie Suzanne Kursten	168
Casus: recht praten wat krom is?	
Communicatiewerk bij de overheid	170
8. Luisterende leiders	178
Oog in oog met Taylor Swift	180
Luisterend spreken	180
Wat luisterende leiders anders doen	183
Verbindend luisteren: een stappenplan	192
Kort gezegd	197
Reflectie Kirsten Goote-Vos	198
Casus: luisteren naar de stad.	
Gesprekken over parkeren in de gemeente Amersfoort	200

9. De vier deugden van een luisterende organisatie	208
Wat, deugden?	210
Zelfkennis	212
Raakbaarheid	219
Verschillen erkennen	222
Bescheidenheid	224
De taal van een luisterende organisatie	227
Kort gezegd	231
10. Maak van je organisatie een Luisterhuis	232
Hoe komt het dat organisaties niet luisteren?	234
Je bent zelf een message house!	236
Wat levert luisteren op voor organisaties?	239
Van wie is luisteren?	245
Hoe maak je een gewoonte van luisteren?	245
Bouwen aan luisterende organisaties op drie niveaus	247
Kort gezegd	256
Reflectie Mignon van Halderen	257
11. Van praatplan naar luisterplan	258
Het vizier op luisteren	260
Luisterplan of onderzoeksplan?	261
De bouwstenen van een luisterplan	265
De kracht van luisteren	278
Kort gezegd	279
Eindnoten	280

Voorwoord

Luisteren is het nieuwe praten

Ruim tien jaar geleden raakte ik gefascineerd door de manier waarop communicatiegewoonten in organisaties leiden tot bepaalde uitkomsten. Dat konden positieve, ongelukkige en ook rampzalige uitkomsten zijn. Ik schreef er een proefschrift over met de titel *Luisteren naar ruis*. Over mijn bevindingen voerde ik honderden gesprekken met communicatiespecialisten, managers, beleidsmedewerkers en andere professionals.

Die ontmoetingen werden de basis voor dit boek. Tijdens alle gesprekken werd bij mij het gevoel steeds sterker dat luisteren, om het in managementtaal te zeggen, een machtige knop is om aan te draaien. Ik merkte dat bijna iedereen wel eens nadenkt over de beste manier om te spreken: in organisaties is meestal genoeg interesse voor onderwerpen als argumentatie, *framing* en *storytelling*. Maar bijna niemand heeft ideeën over de beste manieren om naar anderen te luisteren.

Als ik één ding leerde was het dit:
niet door te spreken maar door te luisteren verander je alles.

Stap in de wereld van de ander, laat je raken. Ik hoop dat dit boek je inspireert om in je eigen omgeving werk te maken van luisteren. Je zult merken dat het geen zelfhulpboek is met *zeven gouden handvatten* die van jou een succesvolle luisteraar maken. Ik wil vooral verhalen en ideeën met je delen die helpen om gewoontes waar te nemen waar je normaal misschien niet op let. Want alles begint met waarnemen. Wat maakt dat scherpe analyses op departementen veranderen in wollige documenten waar al het leven uit verdwenen is? Hoe kunnen frames zo dwingend worden dat we afwijkende signalen niet meer horen? En waarom zijn dat luisterproblemen?

De hoofdstukken kun je los van elkaar lezen. Als je meteen wilt weten hoe je een luisterplan voor je project maakt, begin dan bij hoofdstuk 11. Als je eerst de basisideeën onder luisterende organisaties wilt begrijpen, begin dan bij het begin. Als je tips wilt voor hoe je zelf een betere luisteraar wordt, blader naar hoofdstuk 7. Tussen de hoofdstukken door vind je casusbeschrijvingen en reflecties van professionals die elke dag bezig zijn met *organisatieluisteren*. Verder zijn er kaders met zijpaden en extra informatie. Daarin voer ik graag dochters, honden, ambtenaren en oude filosofen ten tonele.

Luisteren is het nieuwe praten. Misschien klinkt dat als een potsierlijke bewering voor iemand die zo meteen honderden pagina's gaat volpraten. Toch is ook als je schrijft ontvankelijkheid voor wat anderen zeggen de basis. Aan elk uur dat ik schreef, gingen honderd uur van luisteren vooraf. En dan tel ik het lezen, ook een vorm van luisteren, niet mee. Het boek is dan ook geen monoloog, maar eerder een symfonie van stemmen.

Mijn oprechte dank gaat uit naar allen die de tijd en moeite namen om met mij in gesprek te gaan. Jullie verhalen, jullie inzichten, zijn de bouwstenen van dit boek. In het bijzonder wil ik de 'reflecteerdere' bedanken: Miriam van Staden, Mignon van Halderen, Kirsten Goote-Vos, en Suzanne Kursten. Met jullie frisse en intelligente analyses hebben jullie het boek verrijkt en van extra lagen voorzien. Dat geldt ook voor Corine Jansen, Victor Pirau, en Guido Rijnja: dank dat ik jullie sprekend ten tonele mocht voeren.

En wat ben ik blij met de kritische blikken en scherpe observaties van mijn vakgenoten die wilden meelesen: Marlijn Mikkers, Ursula Beekman-Buurman en Esther Gies. Jullie feedback heeft me geholpen om de hoofdstukken naar een hoger niveau te tillen en ze waar nodig terug naar de tekentafel te brengen. Ik dank ook Mirko Creighton en Wivine Hoex. Samen hebben we het afgelopen jaar gebouwd aan luisterhuizen. Verder ben ik alle collega's erkentelijk die met mij hebben meegedacht over de titel en de voorkant.

Ik benut dit moment ook graag om Noelle Aarts en Margit van Wessel nogmaals te bedanken voor jullie inspirerende begeleiding tijdens mijn promotietraject waarvan dit boekproject de *spin-off* is.

Bijzondere waardering ook voor de collega's die in dit boek hun casussen deelden. Als de casussen in dit boek fets laten zien, is het dat we door écht te luisteren de wereld om ons heen niet alleen begrijpen, maar ook kunnen veranderen. Dank aan Annemieke Vermeulen en Anke Hendriks voor de openhartige manier waarop jullie vertelden over de ingewikkelde opgave om te luisteren naar inwoners die het vertrouwen in het gemeentebestuur kwijt zijn. Grote waardering voor de gemeente Amersfoort die zonder aarzelen de lessen uit dit project wilde delen.

Dank ook aan Quirine Tacken voor je boeiende verhaal over de interne communicatie bij de Belastingdienst op een zeer gevoelig dossier. Ik ben de Belastingdienst dankbaar voor alle openheid en de bereidheid tot zelfreflectie. In het bijzonder dank ik Jacqueline Roos en Nienke Sneller voor hun steun aan mijn publicaties en spreekbeurten over luisterende organisaties.

Natuurlijk ben ik ook dank verschuldigd aan de talentvolle mensen die dit boek hielpen maken: Sabine van Loon voor je fantastische ontwerpen, Roxali Bijmoer voor je vakkundige redactiewerk, en uitgever Cara Koesoemo Joedo voor je toewijding en je originele ideeën.

Dit boek zou er niet zijn gekomen zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn directe omgeving. Dank je wel Masja van Rooij, mijn partner in alles, voor je leeswerk, je eerlijke commentaar en ook voor de fijne schrijfweekenden tussen de wolven. Dank aan Hadassa en Maroesja van Rooij dat ik jullie verhalen in dit boek mocht delen.

Wat heeft de expeditie van het schrijven van dit boek nu eigenlijk opgeleverd? De schrijver Aldous Huxley heeft eens gezegd: 'Het is een beetje beschamend dat na vijfenveertig jaar onderzoek en studie het beste advies dat ik kan geven is om een beetje aardiger te zijn.' Of het

beschamend is weet ik niet, maar de conclusie van mijn studies is dat Huxley gelijk had. Ik hoop in ieder geval dat de inzichten en verhalen in het boek je inspireren om de kracht van luisteren in je eigen organisatie en leven te omarmen. Laat ik eindigen met een vraag. Als we elkaar over een jaar tegenkomen, wat vertel je me dan over wat je hebt veranderd door te luisteren?

Harrie