

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
1 Zeven niveaus van luisteren	15
1.1 Ruis als belemmering bij luisteren	16
1.2 Drie gerichtheden die de wijze van luisteren beïnvloeden	18
1.3 Zeven luisterniveaus met drie gerichtheden	24
2 Zelfgericht luisteren voor meer energie	37
2.1 Ik luister naar mijn energiehuishouding	41
2.2 Ik luister, zodat mijn grenzen bij anderen kunnen functioneren	58
2.3 Ik luister vanuit zelfkennis	73
3 Dubbelgericht luisteren voor meer aandacht	81
3.1 Ik luister naar mijn bewustzijn	83
3.2 Ik luister zodat ik mijn aandacht op de ander kan richten	99
3.3 Ik luister vanuit volledige aandacht	107
4 Selectief luisteren voor heldere belangen	113
4.1 Ik luister naar mijn behoeftes	116
4.2 Ik luister zodat de hoogste intenties van de ander zichtbaar worden	124
4.3 Ik luister vanuit een vrije wil	134

5 Empathisch luisteren voor verdiept contact	147
5.1 Ik luister naar mijn emoties	150
5.2 Ik luister zodat in empathie de emoties van de ander helder worden	163
5.3 Ik luister vanuit onpersoonlijke liefde	179
6 Cognitief luisteren voor afgestemde doelen	187
6.1 Ik luister naar mijn overtuigingen	189
6.2 Ik luister zodat wij tot inspiratie komen	197
6.3 Ik luister vanuit oordeelloosheid	203
7 Synergetisch luisteren voor vernieuwende creatiekracht	209
7.1 Ik luister naar mijn talent	211
7.2 Ik luister zodat wij in co-creatie een hogere oplossing vinden	218
7.3 Ik luister vanuit zelfovergave	228
8 Stil luisteren voor een open verbinding	235
8.1 Ik luister naar de stilte in mijn gehele wezen	238
8.2 Ik luister zodat het stilteveld tussen ons waarneembaar wordt	246
8.3 Ik luister vanuit intuïtieve ingevingen	251
9 De luisterniveaus toepassen	259
9.1 Toepassing op individueel niveau	260
9.2 Toepassing op teamniveau	265
9.3 Toepassing op organisatieniveau	274
Nawoord	279
Bijlage: Samenvatting	281
Literatuurlijst	283

Voorwoord

Door Medy van der Laan

Luisteren doen we de hele dag door en vaak zo automatisch dat we er nauwelijks bij stilstaan *hoe* we luisteren. *Leiderschap in luisteren* brengt je op een heldere manier tot het besef dat er vele onwetendheden zijn over je eigen luisteren. Als je bedenkt hoeveel we elke dag met anderen communiceren – in ons gezin, op ons werk – en hoe weinig bewust we daarmee omgaan, is het een wonder dat het fenomeen ‘luisteren’ niet vaker en diepgaander aandacht krijgt in ons dagelijks bestaan.

Dit boek doorbreekt dat. Het geeft ten volle aandacht aan alle aspecten van luisteren, van de zeer rationele tot zeer gevoelige zijde, van de meer oppervlakkige vaardigheden tot het innerlijk weten en het summum: verstild luisteren.

In het bijzonder werd ik geboeid door hoofdstuk 4 en 6 van het boek. In hoofdstuk 4 gaat het om ‘selectief luisteren om belangenstrijd te verhelpen’ en in hoofdstuk 6 om ‘cognitief luisteren om woordenstrijd te verhelpen’.

In mijn werk als voorzitter/bestuurder van meestal complexe samenwerkingsvormen heb ik onder andere de taak om te zorgen dat er in een vergadering goed naar elkaar geluisterd wordt. En, het is minstens zo belangrijk dat ik in het leiden van de vergadering *zelf* goed luister (en daarbij overigens ook kijk naar de non-verbale communicatie). Het gaat erom te luisteren en kijken naar wat de verschillende deelnemers aan de vergadering ‘echt zeggen’.

8 Leiderschap in luisteren

Hoe beter ik daar als voorzitter toe in staat ben, hoe meer ontspannen de vergadering verloopt. De mensen die deelnemen in de vergadering voelen zich dan meer gehoord. En van daaruit voelen zij zich gezien en gewaardeerd. Dat leidt tot ontspanning en dat leidt weer tot meer bereidheid om naar de ander te luisteren. Je belang heb je immers kunnen inbrengen en hij is ontvangen door de ander(en).

Een aspect dat daarbij ondersteunend is, is een gevoel van veiligheid. Als voorzitter let ik daar zeer op. Het adagium 'elk belang mag er zijn' staat centraal. En correcte omgangsvormen brengen ook rust in een bijeenkomst. Dergelijke simpele basisvoorwaarden zijn belangrijk, maar helaas niet altijd vanzelfsprekend. Hoe beter de sfeer en veiligheid, hoe meer openstelling en ontspanning om te luisteren naar de ander. In het bijzonder in een gesprek waarbij sprake is van serieuze belangentegenstelling, kan het openstellen en oprecht luisteren ook leiden tot meer kwetsbaarheid. Immers, als jij bereid bent om te luisteren, hoe gaat die ander daarop reageren? De angst daarvoor beperkt menig gesprek.

In dit boek wordt als mooi antwoord daarop gesteld: het loslaten van het ego. De toegenomen kwetsbaarheid leidt dan tot toegenomen kracht. En die kracht maakt dat de ander, met dat geheel andere belang, ook wordt uitgenodigd om te gaan luisteren.

Het vertrouwen krijgen in de kracht van je eigen kwetsbaarheid, door oprecht luisterend open te staan voor het perspectief van de ander, waardoor de ander wellicht ook steeds vaker kwetsbaar durft te zijn en zich meer luisterend op wil stellen, wordt helder en krachtig in de 7 niveaus van luisteren beschreven.

Medy van der Laan

Bestuurder en oud-staatssecretaris

Inleiding

“Wanneer je praat, herhaal je alleen wat je al weet. Maar als je luistert, zou je iets nieuws kunnen leren.”

DALAI LAMA

Luisteren vereist moed

Heb jij de moed om werkelijk te luisteren naar de ideeën van iemand? Als je naar iemand luistert, zou wel eens kunnen blijken dat jouw eigen gedachten volkomen onjuist zijn. Heb jij de moed om werkelijk te luisteren naar de emoties van iemand? Als je in het gevoel van de ander verplaatst, zou jouw boosheid weleens veel minder kracht kunnen krijgen. En heb jij de moed om werkelijk te luisteren naar de behoefte van iemand? Als je naar iemands behoefte luistert, zou jouw behoefte weleens op een volkomen andere manier kunnen worden ingevuld.

Als je dit zo leest, wil je dan nog wel luisteren? Je gedachten, gevoelens en wensen kunnen er zomaar van veranderen. Wat zou het dan waard maken om te luisteren? In dit boek ga je op zoek naar een antwoord op die vraag. Sta je daarvoor open? Ben je bereid om jouw werkelijkheid los te laten en deze waarde te ontdekken? Zo ja, dan heb je het goede boek te pakken.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is met name voor professionele luisteraars, mensen die veel communiceren met andere mensen. Of je nu als zorgprofessional naar je patiënten luistert, als callcentermedewerker naar je klanten, als politicus naar burgers of als auditor naar andere professionals, als je dit boek leest, zul je merken, dat je nog veel meer uit dat luisterend contact kunt halen dan je nu al doet.

Als professionele luisteraar luister je in jouw werk en leven al veel. Je hebt de waarde ervan ingezien. Je hebt ook jouw beperkingen ontdekt. Want soms dacht je dat je het echt goed gehoord had, maar bedoelde die ander toch iets anders. En soms zijn jouw emoties zo sterk, dat het moeilijk is om naar iemand te luisteren. Of het kan ook zijn dat jouw belang je verhindert om objectief te luisteren naar wat zich voordoet. Maar juist als je ontdekt hebt dat luisteren niet zo eenvoudig is, is dit boek een uitkomst.

Het is dan ook geen gemakkelijk boek. Het boek gaat uitgebreid in op de oorzaken van luisterproblemen. Het geeft er ook structurele oplossingen voor. Hiervoor betreden we vele uiteenlopende wetenschapsterreinen, maar ook de meer experimentele of holistische disciplines komen aan bod.

Dit boek schreef ik dus voor mensen die hun luistervaardigheden willen verbreden en verdiepen. Je vindt er tal van nieuwe inzichten in. Ik luisterde namelijk naar vele wetenschappers en voegde hun en mijn waarden samen tot een nieuw geheel.

Het ontstaan van dit boek

Mijn hele leven al verbaas ik mij over de vele oorzaken waardoor mensen elkaar niet verstaan. Toen ik op de basisschool zat, hielp ik mijn ouders al elkaar beter te begrijpen. Daartoe luisterde ik naar hun verschillende manieren van spreken en vertaalde ik voor hen wat de ander zei.

Ook later in mijn werk speelde luisteren altijd een centrale rol. Eerst luisterde ik als auditor ('luisteraar') naar problemen en probeerde ik te achterhalen wat er beter kon in organisaties. Later luisterde ik in mijn praktijk voor psychotherapie naar de problemen van mensen en probeerde ik te achterhalen wat er bij hen beter kon. Nu combineer ik dat persoonlijke en organisatorische niveau van luisteren in mijn werk als trainer. Mijn training 'luisteren' bestaat voor twintig procent uit theorie, die ook in dit boek is te vinden, en voor tachtig procent uit oefenen met die theorie. Door te luisteren kan er dieper contact en daardoor een ander gesprek ontstaan. Het blijkt dat er veel diepgang in contact kan ontstaan.

In juni 2018 bezocht ik in Dublin de 39^e internationale conferentie van de International Listening Association (ILA). Hier werd genuanceerd gesproken over luisteren. Op deze conferentie spraken veel wetenschappers over hun onderzoek. Heel verheugend was dat de presentaties goed aansloten bij wat ik in dit boek beschrijf. Wat ik nog miste, was een overkoepelend model voor luisteren, een model met samenhang tussen alle verschillende onderdelen van luisteren. Toen viel voor mij alles op zijn plaats, want in de zeven jaar daarvoor was ik op zoek geweest naar die samenhang. Ik ging ermee aan de slag en in maart 2019 presenteerde ik op de 40^e conferentie van de ILA met succes mijn model. In dit boek beschrijf ik mijn model voor luisteren. Daarbij gaat het vooral om luisteren op individueel niveau. Luisteren op teamniveau en organisatieniveau bespreek ik kort in het laatste hoofdstuk.

De kern van dit boek

In dit boek zul je veel over jezelf leren. Kun je ook naar jezelf luisteren? Ja, dat kan zeker. Sterker nog, naar jezelf luisteren is de beste basis om in contact te gaan met anderen en met de uitdagingen in de wereld. Want als je tijdens een gesprek goed naar jezelf luistert,

12 Leiderschap in luisteren

weet je bijvoorbeeld of een emotie van een ander is of alleen van jou, of dat jullie elkaars emoties door elkaar halen.

Door beter naar jezelf te luisteren ben je ook beter bestand tegen de uitdagingen die de huidige tijd ons stelt. Zo kun je veel sneller signalen van een burn-out herkennen. Je weet wat zich in je afspeelt als je luistert naar je lichaamssignalen. Hoe eerder je signalen van stress herkent, hoe meer tijd je hebt om de oorzaken te verhelpen.

De essentie van dit boek is dus dat je via luisteren het contact verdiept en daardoor meer in verbinding staat met jezelf, met anderen en met alles wat er om je heen speelt. Jouw persoonlijk leiderschap staat daarin centraal. Stapsgewijs leer je op meerdere niveaus te luisteren. Dat gaat goed, zolang er geen belemmeringen zijn voor die inkomende luisterstroom. In dit boek kom je tal van belemmeringen tegen. Ik noem ze ruis. Je leert ook, hoe je met die ruis om kunt gaan.

Zeven niveaus van luisteren

In mijn werk en leven onderscheid ik zeven soorten ruis. Vandaar dat ik ook zeven niveaus beschrijf waarop je kunt luisteren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de ruis van je energietekort. Als je door welke oorzaak ook te weinig energie hebt, kun je niet volledig naar een ander luisteren. Je luistert dan veel meer naar jezelf om het energietekort aan te vullen. Dit is het eerste luisterniveau, zelfgericht luisteren. Of wat doe je als iemand plotseling heftige emoties uit? De ruis van je angst voor die emoties kan je dan belemmeren om empathisch te luisteren. Elk van de zeven soorten ruis die ik onderscheid, hoort in het model in dit boek bij een specifiek niveau van luisteren.

In hoofdstuk 1 introduceer ik het overkoepelende luistermodel met zeven niveaus van luisteren. Dit hoofdstuk is van belang om goed te begrijpen waar jouw belemmeringen in het luisteren zitten. In

de hoofdstukken 2 tot en met 8 leer je alle zeven luisterniveaus in detail kennen en wat je kunt doen om de bijbehorende ruis los te laten. Je leert hoe je de luisterniveaus kunt toepassen in je werk en dagelijks leven. De hoofdstukken hebben een natuurlijke volgorde, maar je kunt ze ook afzonderlijk lezen. In hoofdstuk 9 passen we het model toe in drie verschillende contexten: het individuele niveau, het teamniveau en het organisatorische niveau. Ik wens je toe dat je als je dit boek leest, je steeds bewuster kunt schakelen tussen de zeven niveaus. Jouw contact zal zich sterk verdiepen. Geniet ervan.

Zeven niveaus van luisteren

Luisteren is contact maken

Mijn hele leven lang ben ik meer een luisteraar dan een spreker geweest. Hoewel in onze westerse cultuur meer de nadruk op spreken ligt, ervaar ik steeds meer de nadelen van spreken ten opzichte van luisteren. Spreken is een van jezelf afgaande beweging. De verbinding met jezelf en de ander kan daardoor verminderen. Luisteren is daarentegen een meer inkomende beweging. Met dat wat binnenkomt, kun je contact maken.

Contact in de meest fysieke zin vindt plaats als twee zaken elkaar raken. Zo vindt contact plaats als twee voorwerpen elkaar raken. In een aanraking tussen twee mensen is er ook (fysiek) contact. En als mensen in gesprek zijn, komen hun woorden en gedachten met elkaar in contact. Bij menselijk contact ontstaat nog iets extra's, namelijk je totale ervaring van dat contact. Als iemand je aanraakt of aanspreekt, kun je dat fijn vinden of de ander misschien willen ontlopen. Je kunt er van alles bij voelen, waardoor er behoeftes kunnen ontstaan. Het geheel van de ervaring maakt het contact tot een ontmoeting.

De contactmomenten tussen mensen zijn aan het veranderen door de digitale revolutie. Zo hebben we gemakkelijker contact met veel meer mensen. De wijze van contact in die digitale wereld laat echter te wensen over. Omdat er veelal geen face-to-facecontact is, ontbreken de non-verbale signalen, waardoor we niet kunnen zien wat

iemand niet zegt. Ik pleit voor het behoud van directe menselijke communicatie waarin we echt naar elkaar luisteren. Daarmee kom je verder dan de façade die iemand je gewoonlijk laat zien, omdat je via luisteren dieper door kunt dringen dan alleen de eerste indruk. Je komt dan in verbinding met wat er echt speelt. Luisteren helpt je zo bij het maken van wezenlijk contact met een ander. Luisteren kan je helpen om het contact tot een waardevolle ontmoeting te maken.

1.1 Ruis als belemmering bij luisteren

“Het is het verstandigste om zo veel mogelijk te luisteren, want dat is goed voor je algemene ontwikkeling. Als je er tien procent van leert, dan ben je de anderen al een eind voor.”

JOHAN CRUIJFF

Wat is luisteren?

Volgens een vroegere definitie van de International Listening Association (ILA) is luisteren het opmerken, ontvangen, interpreteren en beantwoorden van auditief gepresenteerde berichten (1). Deze definitie gaat voorbij aan signalen die je van binnenuit krijgt, zoals van je gevoel of je geweten, en dat is jammer. Daarom geef ik de voorkeur aan de volgende definitie:

Luisteren is het laten binnenkomen en verwerken van signalen.

Luisteren start met het opmerken van een trilling (objectieve waarneming). Deze trilling laat iets resoneren in jouw wezen (subjectieve waarneming). Op basis van deze resonantie reageer je. Er bestaan verschillende signalen om boodschappen over te brengen (zoals woorden, emoties en lichaamsbewegingen) en elk signaal

heeft een eigen trilling. De signalen zend je op zeer verschillende wijzen uit en vang je ook op verschillende wijzen op.

Soms zijn die signalen grover en meer uiterlijk, zoals grote handbewegingen bij boosheid. Soms echter zijn signalen subtieler, zoals een intuïtieve inval. Om steeds subtielere signalen te kunnen registreren, heb je een steeds subtieler gewaarzijn in jezelf nodig. Er zijn telkens diepere bewustzijnsniveaus nodig om deze verschillende signalen goed te kunnen registreren. Hersenonderzoek van de laatste decennia toont aan dat openstaan voor deze signalen gepaard gaat met verschillende frequenties van hersengolven (2). Dit onderwerp behandel ik in hoofdstuk 3 over dubbelgericht luisteren.

Ruis als belemmering bij luisteren

De mate van ruis in jezelf bepaalt hoe goed je signalen kunt registreren. Zowel in de objectieve waarneming als in de subjectieve waarneming vindt vervorming plaats van het signaal van de zender. Hoe zuiverder de waarnemingen zijn, hoe beter je kunt luisteren. In de hoofdstukken 2 tot en met 8 behandel ik de verschillende soorten ruis. Je leert ook hoe je jouw luistervaardigheden kunt versterken door te ontdekken welke ruis je allemaal tegenkomt in jezelf.

Een van de basismodellen waarin communicatie en ruis een rol spelen, is het model van Shannon en Weaver (3). Zij namen in hun model een eerste vorm van ruis op. Dit was externe ruis en komt dus van buitenaf. In menselijke communicatie kan er echter zowel externe als interne ruis zijn. Bij interne ruis verstoort de innerlijke toestand van een van de communicatiepartners het communicatieproces (4). Als je moe bent, moet je misschien geeuwen. Jij kunt dan moeilijker luisteren naar je gesprekspartner, maar die ander kan het ook nog eens verkeerd opvatten. Terwijl jij alleen maar uit dat je moe bent, kan de ander denken dat je geen interesse hebt.

Of een bericht ongefilterd kan worden overgebracht, hangt af van

de mate waarin de zender en de ontvanger zich bewust zijn van de ruis. Naarmate de zender en de ontvanger beter in staat zijn om zich niet te laten beïnvloeden door interne en externe ruis, kan het bericht zuiverder overkomen. Bij menselijk luisteren speelt de interne ruis een veel grotere rol dan de externe ruis. De beschrijving van de interne ruis en de strategieën om daarmee om te gaan vormen dan ook het centrale thema van dit boek.

1.2 Drie gerichtheden die de wijze van luisteren beïnvloeden

“Een mens heeft twee oren en één mond om twee keer zoveel te luisteren dan te praten.”

CONFUCIUS

Hoe heeft ruis invloed op hoe jij luistert? Dat hangt vooral af vanuit welk deel van jouw mens-zijn jij luistert, ofwel waarop je bent gericht. We onderscheiden drie delen van het mens-zijn: de persoonlijkheid, het ego en de essentie. Ze worden hierna uitgelegd.

Persoonlijkheid

In de psychologie speelt de persoonlijkheid een belangrijke rol. Verschillende omschrijvingen geven een beeld van de persoonlijkheid. Voorbeelden daarvan zijn: De persoonlijkheid is een complex geheel van karakteristieken die we aan een persoon kunnen toekennen (1). Of: De persoonlijkheid is een uniek en stabiel patroon van innerlijke en uiterlijke gedragskenmerken waardoor de ene mens zich van de andere onderscheidt (2).

In de toneelspelen van de oude Grieken maakten de spelers gebruik van maskers om karakters en emoties uit te drukken. Zo'n masker