

‘Zet je ego in de gang’

Het overheidssysteem is niet ingericht op tegenspraak, meent beroepsluisteraar Corine Jansen. Maar als ambtenaren vaker vragen stellen en leidinggevenden beter luisteren, is er hoop.

✍ Vincent Durivou | 📷 Ingmar Timmer

Honderden, zo niet duizenden verhalen heeft ze gehoord. Pardon, beluisterd. Want horen is nog geen luisteren. ‘Echt luisteren betekent dat je alles doet om de ander te begrijpen.’ Als getraind en gecertificeerd luisteraar doet Corine Jansen (1968) wat zij kan om patiënten, burgers, medewerkers en klanten te leren kennen en om hun behoeften, gevoelens, vragen en zorgen te achterhalen. Na een carrière in de communicatie, onder meer bij het Nederlandse Rode Kruis, twee waterschappen en Omroep Gelderland,

ging het zenden Jansen tegenstaan en begon ze met vragen. Voor wie doen we het nu eigenlijk? En wat willen zij dat wij doen? Een aanstelling als Chief Listening Officer bij Radboudumc gaf haar het laatste zetje. Sinds 2009 luistert ze professioneel, sinds 2012 vanuit JoConnect, haar eigen praktijk. De verhalen die Jansen hoort, zegt ze voort aan opdrachtgevers binnen en buiten de overheid die hun dienstverlening willen verbeteren. Want: ‘Luisteren is geen spiritueel geleuter, maar daadwerkelijk een manier om tot verandering te komen.’



Luisteren om tot verandering te komen. Daar hebben we toch onderzoekers en adviseurs voor? 'Op zich is luisteren natuurlijk een vorm van kwalitatief onderzoek.

Het verschil is dat ik verhalen oplever, geen PowerPointpresentaties. Ik ben geen wetenschapper en ook geen adviseur, ik ben een verteller. Ik vertel mijn opdrachtgevers de verhalen die mensen mij hebben toevertrouwd. Precies zoals ik ze gehoord heb, zonder te zeggen wat ik ervan vind. Daardoor, is mijn ervaring, is de bereidheid tot verandering bij directies en raden van bestuur vele malen groter dan wanneer ik een PowerPointpresentatie houd

'Luisteren is geen spiritueel geleuter, maar daadwerkelijk een manier om tot verandering te komen'

en zeg: jullie vinden dit, maar jullie klanten vinden iets anders. Dan ontstaat er polarisatie, terwijl ik verbinding tot stand wil brengen.'

Luisteren brengt verbinding? 'Als je wilt dat mensen in beweging komen, moet je ze raken. En dat doe je door te laten zien dat je naar ze luistert. Alleen door echt te luisteren naar de ander maak je een nieuw begin.'

Ook als die ander een mening heeft die de jouwe niet is?

'Luisteren heeft alles te maken met openstaan voor andere perspectieven. Dit betekent dat je vragen stelt om te snappen wat de ander je probeert te vertellen. Dat doe je open en neutraal. Je ego moet je

even in de gang zetten. Wat ik daarmee bedoel? Iedereen weet dat je je bij een eerste ontmoeting meteen een mening vormt over de persoon die je spreekt. Ik houd bijvoorbeeld niet van roken. Als ik iemand ontmoet die rookt, voel ik aversie en dat beïnvloedt mijn luisteren. Hetzelfde geldt als iemand ons iets vertelt waarmee we het niet eens zijn. Dan zijn we geneigd sturende vragen te stellen waaruit onze mening blijkt. Je ego uitschakelen is het lastigste van luisteren.'

Helemaal als je ego onder politieke druk staat.

'Ja, dat lijkt me het moeilijkste van werken bij de Rijksoverheid. Ik heb zelf een tijdje in de Tweede Kamer en bij het ministerie van VROM gewerkt en ik vond het lastig. Als ik een vraag stelde, werd er gekeken of die vraag paste binnen het huidige systeem. Een systeem dat is bedacht door mensen die zonder meer welwillend zijn, maar die werken binnen een hiërarchie waarin je koste wat kost wilt voorkomen dat je minister in de Kamer wordt geroepen. Dáár schuurde het voor mij.'

'Managers luisteren gemiddeld achttien seconden voordat ze interrumpen'



Staat die hiërarchie een gezonde tegenspraak in de Rijksoverheid in de weg?

'Ja, in zo'n omgeving voelt een manager zich minder veilig wanneer hij wordt tegengesproken.'

En dan is de ruimte voor een medewerker om een tegengeluid te laten horen erg klein.

'Er zijn genoeg redenen om op safe te spelen en te blijven doen wat je altijd al deed. Alle begrip daarvoor. Maar je kunt ook op zoek gaan naar dat kleine beetje ruimte. Besef dat je in een rol zit. Laat iets van die rol los en durf tegen je manager te zeggen: 'Ik zie welke kant je opgaat en ik heb daar een vraag over.' Als je het gesprek op een respectvolle en integere manier aangaat, wat kan er dan helemaal gebeuren? Mijd de polarisatie – 'Jij doet altijd maar dit of dat' – en stel open vragen: 'Waarom doe je dit op deze manier? Leg mij dat eens uit, want ik snap het niet.' Daar kun je samen veel moois van leren. En ik denk dat er maar weinig managers, directeuren, dg's of sg's zijn die dat niet zullen waarderen.'

Dus niet tegenspreken, maar tegenvragen?

'Zeker. En wijs daarbij niet op de ander, maar zeg dat jij het niet begrijpt. En als de uitleg voor jou niet goed voelt en je dat uitspreekt, heb je de ander nog steeds niet afgevalen. Wel heb je laten blijken hoe jij erin staat. Wie kan daar nu boos over worden? Als je structureel problemen hebt met de uitleg, kan die ander natuurlijk zeggen: 'Misschien moet je jezelf eens afvragen of je hier nog wilt blijven.' Nou, misschien moet je jezelf die vraag dan ook wel stellen.'

En wat als een manager je niet eens de kans geeft vragen te stellen?

'Die kans is natuurlijk groot. Managers luisteren gemiddeld achttien seconden voordat ze interrumpen. Dat is heel kort. Ik zeg altijd tegen leidinggevenden: ga ervoor zitten, maak er tijd voor. En als je even geen tijd hebt, zeg dat dan. Schijnluisteren is respectloos. Verder is het belangrijk om realistisch te zijn. Dat je naar je medewerkers luistert, betekent niet automatisch dat je doet wat zij willen. Dat is een belangrijk verschil. Daar moet je als manager duidelijk over zijn. In mijn werk zeg ik tegen mensen: 'Ik kom naar u luisteren, maar ik kan niet beloven dat er iets wordt gedaan met wat u mij vertelt. Wel beloof ik dat ik uw verhaal doorgeef.' Mijn ervaring is dat de meeste mensen dat prima vinden. Mensen willen gehoord worden.'

Kortom: allemaal luisteren.

'Ja, maar als ik het mag relativiseren: denk nou niet dat je de hele dag moet luisteren. Dat is niet vol te houden. Zelfs ik kan dat niet, en ik ben ervoor getraind. Aanvaard dat je een mens bent, dat je je eigen aannames en oordelen hebt. Zolang ze maar niet de dialoog in de weg staan. Zodra je reageert met: 'Maar ik ...', ben je niet meer aan het luisteren. Dan ben jij de spreker geworden. Als je reactie is: 'Bedoel je ...?', dan blijf je bij de ander en ben je naar hem of haar aan het luisteren. Zoek de verbinding. Polarisation heeft ons nog nooit ergens gebracht.'