

Leiden door te Luisteren

Gepubliceerd op www.nederland-luistert.nl

12 september 2019

Door Sandra van der Maarel

Om werkelijk vooruit te komen moeten we weten wanneer we moeten vertragen om verder te verdiepen en onderzoeken, en wanneer we juist moeten versnellen om in de praktijk iets te bewerkstelligen. Die dans tussen vertragen en versnellen, niet doen en actie, juist daarbij is werkelijk luisteren essentieel. Luisteren werkt dan als een still point, waar alles samenkomt en waarvandaan ieder weer vertrekt. In tijden van toenemende voorwaartse druk(te) moeten we juist het tegenovergestelde doen om nieuwe antwoorden te vinden op complexe vraagstukken van onze tijd: stilstaan en luisteren.

Ze hangen op een papier in de lift en op verschillende prikborden op de gang, de vijf kernwaarden van de organisatie. Heldere korte termen. Klare taal. Je kunt er niet tegen zijn. Op mijn vraag aan een directeur hoe hij en het team vandaag in het overleg de waarden hebben (voor) geleefd word ik vreemd aangekeken. Wenkbrauw vragend omhoog. Met iets van irritatie in de stem laat hij me weten dat de waarden over twee weken als onderwerp op de agenda staan. Ze hebben het druk met andere zaken. Ze zijn ermee bezig. Het komt.

Hoe meer ik nadenk over de vraag om een blog te schrijven over leiderschap en luisteren, hoe meer ik tot de conclusie kom, dat werkelijk luisteren meer dan ooit de centrale factor is in het vinden van nieuwe antwoorden op de complexe issues waar we voor staan. En, dat werkelijk luisteren een ware kunst op zich is, waarbij we behoorlijk tegen te sturen hebben op onze neiging tot actie en controle en snelle, ogenschijnlijk slimme oplossingen. In veel bedrijven wordt een stip op de horizon gedefinieerd als een helder einddoel vanuit de idee dat iedereen daar hetzelfde onder verstaat. 'Het is toch duidelijk.' Geen oor voor kritische vragen. Geen geduld voor een tegengeluid. Dat noemen we, geheel in lijn met de theorie, weerstand: 20% is altijd tegen, focus je op de voorlopers (die enthousiaste 20%), dan gaat de middengroep vanzelf mee. Tot, zoals afgelopen week in de Jeugdzorg er massaal 'nee' wordt gezegd en er voor het eerst sinds de oprichting in 1901 wordt gestaakt: 'Heel heftig, maar de nood is hoog'.

In veel organisaties is er wel een besef dat het anders moet. Er komt nieuwe taal. Visie en missie zijn uit en vervangen door de *why* en een meer duurzaam en verantwoord klinkende *purpose*. Vrijwel overal is het besef doorgedrongen dat veranderen de enige constante is. We moeten lerend onderweg. Om de lenigheid te bevorderen gaan we *lean* en *agile* organiseren, en trekken we korte, wekelijkse *sprints*. Er worden waarden gedefinieerd. Woorden waar je niet tegen kunt zijn. Er komen programma's naast de al volle agenda's. Projecten verschijnen, zonder al te veel samenhang, als paddenstoelen uit de grond. De druk op snelheid neemt verder toe. Tot overmaat van ramp krijgt de gewenste verandering maar geen voeten aan de grond. De hectiek landt niet. 'Dingen lijken zich te veranderen, maar ze ontwikkelen zich niet,' aldus Hartmut Rosa in zijn recente verschenen boek *Leven in tijden van versnelling*. Er zijn veel nieuwe woorden en er is weliswaar veel activiteit maar geen

werkelijk nieuw idee of paradigma van waaruit wordt gedacht en gehandeld, uitzonderingen daargelaten. Iedereen is druk, maar waar gaat die drukte heen? Er is, in de woorden van Rosa, eerder sprake van *razende stilstand* dan van werkelijke vernieuwing. We draaien in rondjes zonder werkelijk iets nieuws te creëren.

‘As soon as we come to ground in our life, we have a new horizon’, zegt mijn favoriete dichter David Whyte in *Compass Points*. In plaats van te blijven rennen hebben we te vertragen, uit het hamsterwiel te stappen, en stil te staan zodat we werkelijk kunnen luisteren naar wat er speelt en naar wat zich aandient. Door niet te weten, niet te doen, maar door te onderzoeken en te luisteren krijgen we grond onder de voeten en zicht op een nieuwe horizon. ‘Is wat ik vandaag gedaan heb in lijn met de bedoeling van de organisatie?’, ‘Is hoe we vandaag met elkaar overlegd hebben conform wat we met onze waarden willen uitdragen?’. Daarvoor hebben we te vertragen. Luisteren werkt dan als een *still point*: een moment waarop alles samenkomt en waarvandaan ieder vervolgens weer vertrekt. Juist in de reflectie op het dagelijkse ontstaat de beweging. Die onderbrekingen organiseren, de dialoog voeren en werkelijk onderzoekend luisteren, dat is voor mij leiderschap. Dat hoort niet in een apart programma. Het is niet iets wat erbij komt, maar is de kern van waaruit we voorwaarts bewegen. Anders is er louter actie en drukte.