



Echt luisteren als strategische competentie

Wie niet bezig is beter te luisteren, is bezig doof te worden

Iedereen wil gehoord worden. Gehoord, gezien en erkend worden is een diepmenselijke behoefte. Als we ons niet gehoord voelen, dan voelen we ons genegeerd, uitgesloten en eenzaam. Uit hersenonderzoek blijkt dat de pijn van je uitgesloten voelen net zo hevig is als lichamelijke pijn. Als je momenteel kijkt naar de oorzaken van een aantal pijnlijke crises die ons bezighouden – de Toeslagenaffaire, ‘Groningen’ en het misbruikschandaal rondom The Voice – dan mag je gerust spreken van een luistercrisis.

Door Eric de Haan

Deze crises kun je stuk voor stuk terugvoeren op een gebrek aan luisteren naar betrokkenen en doof zijn voor wat er in buitenwereld speelt. De Toeslagenaffaire los je dan ook niet op met nog meer rapporten die malversaties aantonen, maar met ambtenaren en rechters die werkelijk luisteren naar wat er speelt. De oplossing voor ‘Groningen’ zit ook niet in nog meer fakkeltochten, maar in een regering die

echt gehoor geeft aan wat daar nodig is. En de oplossing voor het The Voice-schandaal zit echt niet in het mondiger worden van slachtoffers, maar in het gevoelig zijn voor de eerste signalen van misbruik en daar gehoor aan geven.

Voor organisaties blijkt luisteren dus een enorme uitdaging. Tijdens lezingen bij overheden, instellingen en bedrijven stelt manage-

mentgoeroe Ben Tiggelaar zijn publiek steevast de vraag: ‘Welke eigenschap moeten leiders vooral ontwikkelen?’ Telkens is het nummer-1-antwoord: luisteren. En managementfilosoof Ed Schein noteert: ‘Senior managers verzekeren me altijd dat ze volledig openstaan voor wat hun ondergeschikten te zeggen hebben en elke inbreng op prijs stellen. Maar als ik daarna praat met diezelfde ondergeschikten, vertellen

ze me dat het niet veilig voelt hun leidinggevenden slecht nieuws te vertellen, of dat ze dat hebben geprobeerd maar dat ze niet serieus werden genomen of zelfs geen enkele reactie hadden gekregen en dat ze het maar hadden opgegeven omdat het er sterk op leek dat hun opmerkingen niet welkom waren.'

Een enorme kloof

Desondanks laten steeds meer organisaties zich erop voorstaan 'een luisterende organisatie' te zijn. Vaak blijft dat echter nog beperkt tot goedbedoelde campagnetaal. Want richting klanten laat luisteren door organisaties veel te wensen over. Een grootschalig onderzoek vond dat maar liefst 93 procent van de klanten wil dat organisaties echt luisteren. Ook geven klanten aan dat ze het cruciaal vinden dat organisaties naar hen luisteren als ze een probleem ervaren. Echter, slechts 16 procent van hen ervaart dat organisaties dat ook werkelijk doen. Er is dus een enorme kloof tussen wat klanten verlangen en wat ze ervaren.

Hoe kan dat? Organisaties lijken vooral plichtmatig en instrumenteel te luisteren naar hun klanten. Bijvoorbeeld door veel en vaak enquêtes uit te voeren, waarbij de cijfers een doel op zich zijn geworden. Vaak zijn organisaties bezig met het meten van klanttevredenheid of aanbevelingsscores (de 'Net Promoter Score'), zodat luisteren naar klanten vaak strandt in weinig- tot nietszeggende gemiddelde scores. Zo wordt een cultuur gevoed waarbij enquêtes de dominante luistervorm vormen en meten, cijfers en scores de boventoon voeren. De mens achter de klant en de relatie achter de transactie blijven buiten beeld.

Het belang van luisteren

Het belang van luisteren voor organisaties is moeilijk te overschatten; luisteren geeft erkenning, verheldert, versterkt de verbinding, vergroot het vertrouwen en heeft een helende werking. Als je beter snapt wat klanten nodig hebben omdat je goed luistert, zorgt dat voor erkenning, een hechtere band, een waardevollere relatie, opheldering en een vertrouwensrelatie. En zeker ook als de relatie verstoort raakt, kan zorgvuldig luisteren herstellend en helend werken.

Voor luisteren naar medewerkers geldt het waardevolle van luisteren ook: medewerkers voelen zich gewaardeerd als er naar hen wordt geluisterd, het zorgt voor een hogere betrokkenheid, maakt helder wat beter kan en versterkt de vertrouwensband. Luisteren maakt de organisatie ook productiever. Teamleden van de productiefste teams zijn ongeveer even vaak aan het woord en luisteren goed naar elkaar, zo blijkt uit onderzoek. Ook op de reputatie van de organisatie heeft luisteren een positief effect. Mensen doen graag zaken met organisaties die luisteren. De schade van het negeren van en niet luisteren naar klanten en medewerkers laat zich raden: de klantrelatie verschaalt of dooft uit en medewerkers naar wie niet wordt geluisterd zullen vervreemd raken van de organisatie, met een lage betrokkenheid als gevolg.

Een strategische competentie

Luisteren naar elkaar, luisteren naar klanten en luisteren naar de markt en naar de maatschappij is voor elke organisatie van belang. Voor organisaties is luisteren een strategische competentie die in alles en iedereen ontwikkeld dient te worden. Verschillende ontwikkelingen maken dat luisteren voor organisaties eigenlijk alsmäär belangrijker wordt. Neem het inzicht dat mensen veel meer door emoties worden gedreven dan dat ze hoofdzakelijk rationele, berekenende wezens zijn. Dat doet een beroep op organisaties om het luisteren te verdiepen van puur feitelijk (scores en enquêteresultaten) naar meer empathisch luisteren (achterliggende emoties en dieperliggende drijfveren) en om extra gevoelig te zijn voor gevoelens van verlies en pijn die klanten ervaren.

Of neem het inzicht dat winst als dominante drijfveer van organisaties steeds meer onder maatschappelijke druk komt te staan en plaats maakt voor het werken aan een hoger doel ('purpose'). Die shift van profit naar purpose doet een beroep op organisaties om hun 'marketingluisteren' te verruilen voor 'maatschappelijk luisteren': nadrukkelijk luisteren naar wat er in de samenleving speelt. Plichtmatig en instrumenteel luisteren naar klanten hoort plaats te maken voor systemisch luisteren: luisteren naar het grotere geheel, naar het ecosysteem.

Bureaucratie ontmantelen

Een ander voorbeeld van een ontwikkeling die een beroep doet op het luisterende vermogen van een organisatie is de shift van bureaucratie naar 'Humanocracy': een omslag waarbij controle en regelzucht binnen organisaties plaats maakt voor radicaal andere organisatievormen waarbij de organisatie dienstbaar is aan de medewerkers in plaats van andersom. Dat doet een beroep op organisaties om diepgaand te luisteren naar behoeften en drijfveren van medewerkers om bureaucratie te ontmantelen en de organisatie daardoor menselijker te maken, zodat vakmanschap en persoonlijke ontplooiing maximaal de ruimte krijgen. Deze paradigmashifts doen een beroep op organisaties om anders en beter te luisteren naar klanten, naar medewerkers, naar hun veranderende behoeften, naar de veranderende samenleving en naar hun eigen bijdrage en betekenis. De sleutel tot het ontwikkelen van luisterend vermogen is dan niet zozeer een kwestie van intelligentie; de sleutel is bewustzijn. **Q**

Dit artikel is ontleend aan het boek *'Luisteren is goud. Verdiep relaties, maak organisaties menselijker en geef groei gehoor'* van Eric de Haan. Het is uitgegeven door Boom uitgeverij (ISBN 9789024447510) kost 25 euro (luisterboek 19,95) en is verkrijgbaar via de (online) boekhandel.

