

WHITE PAPER
STICHTING
GOUDEN OOR

De luisterende organisatie.
Van goed naar goud.

Rien Brus en Eric de Haan | Stichting Gouden Oor

DE LUISTERENDE ORGANISATIE.

Inzichten uit audits op basis van de
Gouden Oor Standaard 2023 - 2026

VAN GOED NAAR GOUD

Sinds 2004 helpt Stichting Gouden Oor organisaties beter te luisteren naar klanten. Luisteren verdiept, verrijkt en verduurzaamt relaties met klanten én medewerkers. De Gouden Oor Standaard is daarvoor het toetsingskader. Deze wortelt in de ISO 10000-serie voor klanttevredenheid en ISO 23592:2021 voor excellente dienstverlening. Certificerende instellingen auditen en erkennen hiermee het luisterend vermogen van organisaties. Inmiddels ontvingen tientallen organisaties een Gouden Oor erkenning. Een analyse van driejaarlijkse audits en jaarlijkse reviews uit de afgelopen vier jaar laat zien wat organisaties op de eerste niveaus goed doen én waarin organisaties op de hogere niveaus zich onderscheiden.

Organisaties met een of twee sterren doen al veel goed. Ze verzamelen consequent klantfeedback, behandelen klachten zorgvuldig, trainen medewerkers en voeren verbeteringen door. Het potentieel van klantfeedback wordt het beste benut wanneer deze onderdelen één werkend systeem vormen. Organisaties met vier of vijf (het hoogste niveau) sterren onderscheiden zich vooral door samenhang, een verankerde klantgevoelige cultuur, diepgang en bewijs, niet door méér activiteiten. Zij verbinden luisteractiviteiten tot één bestuurbaar systeem waarin strategie, signalen, cultuur en verbeteren samenkomen. Ze blinken uit in de volgende organisatiecompetenties.

1 Feedback wordt één organisatiestroom

Op de eerste niveaus zijn klantonderzoek, klachten, contactregistraties, klantpanels en operationele signalen vaak apart georganiseerd, met verschillende eigenaren. Daardoor ontbreekt het totaalbeeld. Uitblinkers verbinden luisterbronnen, combineren cijfers met verhalen en emotie en maken inzichten bruikbaar voor strategie, operatie en teams. Ook zoeken zij actief naar stille, kwetsbare en moeilijk bereikbare stemmen. Feedback is geen kanaaloutput, maar gezamenlijke input voor keuzes en verbetering.

2 Leiderschap is zichtbaar in heldere keuzes

Op de eerste niveaus is klantgerichtheid een uitgesproken waarde, terwijl kosten, risico's en interne doelen in de praktijk vaak de prioriteiten bepalen. Bij uitblinkers is klantgerichtheid de strategie. Klantinzichten werken zichtbaar door in strategie, cultuur en middelen. Leiders zoeken klantcontact, vragen om bewijs uit de klantpraktijk, toetsen strategische besluiten aan de stem van de klant en geven medewerkers ruimte voor menselijk maatwerk. De toegankelijkheid van een organisatie vormt een onderscheidend kenmerk.

3 Medewerkers zijn sensor én professional

Op de eerste niveaus leggen medewerkers signalen vast, maar is niet altijd duidelijk wat zij zelf mogen oplossen. Uitblinkers organiseren een herkenbare route van signaal naar analyse en verbetering. Medewerkers krijgen informatie, handelingsruimte en terugkoppeling. Signalen van medewerkers worden gehoord, zodat zij de stem van de klant ook volledig kunnen ontvangen. Psychologische veiligheid is essentieel. Want alleen dan voelen medewerkers de ruimte om twijfel, fouten en slecht nieuws al in een vroeg stadium open en eerlijk op tafel te leggen. Zo is de frontlinie zowel sensor als actieve bron van oplossingen en leren.

4 De feedbackloop wordt werkelijk gesloten

Veel organisaties verzamelen en analyseren feedback, maar de feedbackloop stopt na de presentatie van inzichten. Bij uitblinkers lopen meerdere lussen wél door: niets valt van tafel. Zij integreren feedback, benoemen rode draden en verbeteracties, volgen de uitvoering, toetsen het effect

en vertellen klanten wat zij hebben geleerd en verbeterd. Ook wanneer verbetering nog niet mogelijk is. Ze hebben zicht op de conversie van klantfeedback naar daadwerkelijk leren en verbeteren en hebben de ontwikkeling in hun slagvaardigheid inzichtelijk.

5 Leren mét klanten, niet alleen óver klanten

Op de eerste niveaus raadplegen organisaties klanten incidenteel. Uitblinkers betrekken hen waar het kan ook bij duiding, ontwerp en validatie. Zo voorkomen teams dat ze het juiste probleem verkeerd oplossen. Co-creatie is geen referendum: professionals blijven verantwoordelijk voor de afweging, maar laten zien hoe het klantperspectief de oplossing of prioriteit beïnvloedde.

6 Resultaten zijn betrouwbaar én bestendig

Organisaties op de eerste niveaus hebben vaak sterke voorbeelden van effectief luisteren, maar weinig zicht op trends en effecten. Uitblinkers meten of monitoren wat hun omgang met feedback oplevert, bijvoorbeeld in begrijpelijkheid, herstel van vertrouwen en relatiekwaliteit. Ze verbinden resultaten waar mogelijk aan verbeteringen en tonen aan dat effecten standhouden. Als harde causaliteit niet haalbaar is, maken zij aannames en beperkingen expliciet.

7 Maatschappelijke waarde hoort bij luisteren

Uitzonderlijk goed luisterende organisaties kijken verder dan de gemiddelde klant en de directe transactie. Zij onderzoeken wie niet wordt gehoord, welke onbedoelde effecten hun dienstverlening heeft en wat luisteren betekent voor toegankelijkheid, inclusie en vertrouwen. Maatschappelijke bijdrage is geen los verhaal, maar een zichtbaar resultaat van luisteren en handelen.

DE VALKUILEN BIJ HET DOORGROEIEN VAN GOED NAAR GOUD

Bij de stap van de eerste niveaus van erkenning naar de hogere niveaus zien we vier terugkerende valkuilen.

1 Meer meten verwarren met beter luisteren

Een extra vragenlijst of dashboard lijkt vooruitgang, maar kan versnippering en meetmoeheid vergroten. Begin bij betere besluitvorming: welke onzekerheid wil je verminderen, welke beleving wil je begrijpen en wie moet handelen? Enkele verdiepende gesprekken leveren soms meer op dan duizenden extra scores.

2 Klantgerichtheid bij één team beleggen

Een CX-, onderzoeks- of klachtenteam kan luisteren professioneel organiseren, maar nooit alleen waarmaken. Zodra de klantstem wordt doorgestuurd naar specialisten, kan de lijn zich ervan losmaken. Volwassen luisteren vraagt dubbel eigenaarschap: centrale expertise voor kwaliteit en samenhang én verantwoordelijkheid in lijn, keten en besluitvorming.

3 Alleen successen zichtbaar maken

Positieve klantverhalen inspireren, maar een luisterende organisatie heeft ook ruimte nodig voor twijfel, fouten en onbedoelde effecten. Als rapportages vooral bevestigen dat beleid werkt, verdwijnt de informatie waarvan de organisatie kan leren. Beloon daarom het vroeg signaleren van slecht nieuws en maak het eigenaarschap voor herstel helder, zonder schuldigen te zoeken.

4 Certificering als tijdelijk project behandelen

Een auditdatum kan energie geven, maar tijdelijke bewijsproductie bouwt geen duurzaam luisterend vermogen. Achteraf documenten aanvullen en medewerkers vlak voor de audit instrueren maken vooral het verhaal mooier. De beste voorbereiding bestaat uit routines die al werken: consistente keuzes, toegankelijke inzichten, uitgevoerde verbeteracties en teams die zelf uitleggen wat zij leerden.

HOE DE STAP MAKEN NAAR EEN UITZONDERLIJK GOED LUISTERENDE ORGANISATIE?

De belangrijkste aandachtspunten die uit deze analyse naar voren komen om een écht luisterende organisatie te worden zijn:

- 1 Maak luisteren strategisch.** Bepaal hoe je de klantrelatie en maatschappelijke waarde wilt versterken. Verbind feedback aan strategie en besluitvorming.
- 2 Combineer stem en stemming.** Vul scores en feiten aan met verhalen, context en emotie. Daarin wordt zichtbaar wat een interactie voor klanten betekent.
- 3 Zoek ontbrekende stemmen.** Onderzoek wie niet vanzelf feedback geeft. Verlaag drempels voor stille, kwetsbare en digitaal minder vaardige klanten.
- 4 Geef leiders een luisterritme.** Laat hen structureel klantgesprekken horen, signalen bespreken en terugkomen op de keuzes die daaruit volgen.
- 5 Geef medewerkers ruimte en rugdekking.** Maak duidelijk wat zij zelf mogen oplossen, bied goede informatie en bescherm professioneel maatwerk als processen tekortschieten.
- 6 Bouw één inzichtenstroom.** Verbind klachten, onderzoek, operationele signalen en observaties van medewerkers tot vindbare, vergelijkbare en bruikbare patronen.
- 7 Sluit iedere relevante feedbackloop.** Vertaal signalen naar verbeteringen, volg de uitvoering, toets het effect en koppel terug naar de klant.
- 8 Leer met klanten.** Betrek hen doelgericht bij duiding, ontwerp en validatie, vooral bij complexe of relationeel gevoelige vraagstukken.
- 9 Meet wat ertoe doet.** Combineer operationele prestaties met begrijpelijkheid, herstel van vertrouwen, relatiekwaliteit, medewerkerverbondenheid en maatschappelijke effecten.
- 10 Zie erkenning als tussenstation.** Stuur niet op het aantal sterren. Benut audits en reviews om het luistersysteem en de luisterspirit ieder jaar aantoonbaar te verbeteren.

TOT SLOT

De analyse laat een consistent patroon zien. De sprong naar hogere erkenningsniveaus vraagt zelden om méér onderzoek, dashboards of overleg. De winst zit in scherpe strategische keuzes en sterke verbindingen tussen afdelingen en teams: één taal voor feedback, helder eigenaarschap, ruimte voor medewerkers, zichtbaar luisterend leiderschap en bewijs dat klanten en samenleving verschil ervaren. Niet de organisatie met de meeste sensoren blinkt uit, maar de organisatie die het consequentst gehoor geeft.

© Stichting Gouden Oor
Oktober 2026

Meer informatie: goudenoor.nl