

Lean**Listening** in essentie

Bex*communicatie

Rob Eijsermans
2017

Luisteren *is* oorganiseren



Luisterkracht kenmerkt succesvolle mensen en organisaties.

Waarom zou je willen **luisteren**?

Wat is **luisteren**?

De **ultieme** oplossing



De laatste jaren zijn we met z'n allen steeds oplossingsgerichter geworden. Althans zo lijkt het. Samen zijn we tot een opmerkelijke consensus gekomen. Als er een probleem is – van aardbevingschade in Groningen tot afnemende klanttevredenheid in de dienstverlening – weten we tegenwoordig allemaal waar we de oplossing moeten zoeken: we moeten beter luisteren.

Laten we dat dan maar gaan doen.

Luisteren met **oorkleppen**



Al jaren lees je in de krant, hoor je in discussieprogramma's en op de werkvloer dat we beter moeten luisteren: naar de burger, naar de klanten, naar de medewerkers, naar de aandeelhouders naar de... We snappen het allemaal wel. Maar tegelijkertijd blijft het vaak muisstil als het om de invulling van dat 'luisteren' gaat. Daar is geen consensus over. Iedereen doet het op z'n eigen manier. Er is té vaak geen systeem, geen kennisdeling en uitwisseling van ervaring, geen gezamenlijke doorontwikkeling. 'Luisteren' blijft een zoektocht. En vaak strandt die zoektocht op goede bedoelingen, onbegrip en uiteindelijk ook op onwil.

'We verliezen het luisteren'

De Brit Julian Treasure, grondlegger van The Sound Academy, heeft becijferd dat we 60% van onze tijd besteden aan luisteren, maar dat we nog maar 25% onthouden van wat we horen. Het lijkt me een erg rooskleurig cijfer. Hij zegt er nog iets bij: we zijn met z'n allen het vermogen aan het verliezen om goed te luisteren. Dat geloof ik volledig. De redenen die Julian Treasure noemt, herkennen we allemaal:

- Luisteren is minder belangrijk geworden omdat we alles kunnen nalezen of opzoeken.
- De wereld is één grote kakofonie geworden, die je doof maakt voor belangrijke geluiden
- Mensen sluiten zich op in eigen afgesloten geluidsbubbels, om de kakofonie te mijden
- We zijn allemaal ongeduldiger geworden; luisteren kost te veel tijd
- We hechten tegenwoordig meer aan zenden dan aan luisteren
- We raken eraan gewend dat we pas hoeven te luisteren als iemand het uitschreeuwt, waarmee we doof worden voor ingetogen geuite geluiden.

Overal zijn oordoppen

Ik denk dat er nog veel meer redenen zijn waarom ons luisterend vermogen onder druk staat. Een paar daarvan:

- We hebben te vaak een kortetermijnfocus, en zijn dus niet geïnteresseerd in geluiden die voor de lange termijn relevant kunnen zijn.
- Eigen belangen, ook financiële belangen, maken doof voor de belangen van anderen.
- In veel organisaties wordt gestuurd op harde targets en resultaten; niet op moeilijk hard te maken lange termijn resultaten.
- Verdergaande specialisatie leidt tot afzondering en gesloten organisaties, en dus tot minder luisterende contacten.
- Organisaties hebben de neiging om zichzelf als hét referentiekader te zien (autopoïese) en zijn daarom minder geïnteresseerd in anderen.
- Bezuinigingen sparen de harde onderdelen van een proces, maar slopen de zachte kant van een organisatie. Luisteren wordt als 'zacht' gezien.
- Overregulering, procedures en regels worden een doel op zich. Ze laten geen ruimte over voor luisteren naar andere inzichten of oplossingen.

Wat hebben we aan **luisteren**?



Het is mooi dat we met z'n allen te pas en te pas roepen dat we beter moeten luisteren om maatschappelijke, sociale, interculturele, organisatorische, politieke en economische problemen op te lossen. Maar wat verwachten we dan van luisteren? Wat levert het op? De meest directe manier om die vragen te beantwoorden is misschien te kijken naar wat we krijgen door NIET te luisteren. Een voorzet:

- onvoldoende inzicht in de echte klantvraag of klantbehoefte;
- onbenut laten van innovatieve ideeën van medewerkers;
- afhaken van burgers in wijkprojecten;
- verzet in buurten of door groepen die zich niet gehoord voelen;
- kloof tussen politiek en burgers;
- onbegrip voor het graaigedrag van topmensen in het bedrijfsleven;
- inefficiënte zorgdienstverlening omdat de zorg niet aansluit op de patiëntvraag;
- uitval van gedemotiveerde medewerkers;
- verspilling door langs elkaar werkende afdelingen;
- herhaling van fouten omdat men niet van elkaar leert;
- enz. enz. enz.

Cijferhard versus boterzacht

Je kunt een boek volschrijven over de gevolgen van NIET luisteren. Meerdere delen zelfs. Voorbeelden zijn er te over; altijd en overal.

Als je weet wat je krijgt en dús ook verliest door niet te luisteren, kun je eenvoudig bedenken wat je kunt winnen door WEL te luisteren. Lastig is alleen dat je de winstpunten op voorhand moeilijk kunt kwantificeren. Het lijkt erop dat juist dát aspect managers en bestuurders tegenhoudt om echt werk te maken van luisteren. Immers: als er geen harde cijfers te noemen zijn, heb je dús te maken met zachte aannames. Tja, daar kun je geen beleid op baseren.

Wat is *luisteren* eigenlijk?



Laten we er gezien het voorafgaande vanuit gaan dat we het eens zijn: NIET luisteren leidt tot verlies en WEL luisteren leidt tot winst. Wat voor winst precies, hoe groot de winst is en welke garanties er gegevens kunnen worden, laten we even buiten beschouwing; dat is voor elke organisatie anders. Dan zijn er nog twee essentiële vragen over. De eerste: wat is luisteren? De tweede: naar wie luisteren we? First things first: laten we duiken in de essentie van luisteren.

Een veel gehoorde definitie van luisteren is: 'betekenis geven aan geluid'. Persoonlijk vind ik deze definitie te eng. Luisteren doe je namelijk ook met je ogen, je neus en je gevoel. En betekenis geven laat wat mij betreft nog té veel ruimte voor abstractie. Als we écht willen winnen met luisteren, hebben we een definitie nodig met meer richtinggevende handvatten.

Ik hanteer een definitie (of omschrijving) met acht aandachtspunten. Elk van de aandachtspunten is een essentieel element van luisteren. Het is wat mij betreft dan ook én én, niet óf óf:

Luisteren is aandacht hebben voor de informatie van de ander

Het gaat om getoonde, gesproken en opgeschreven informatie. Het gaat om uitgesproken en onuitgesproken, bewust en niet bewust geuite informatie. Wat hier ook bij hoort, is dat je de ander serieus neemt en het gevoel geeft gehoord te worden. De informatie van de ander kan van alles zijn: emoties, feiten, meningen, inzichten, ideeën, klachten enz.

Luisteren is een werkwoord

Je doet het actief en je doet het structureel. Dat mag best geautomatiseerd zijn. Het belangrijkste is dat je reageert op wat je hoort, dat je er iets mee doet en dat je aan degene naar wie je geluisterd hebt, laat zien wat je ermee doet.

Luisteren is een verplichtende keuze

Je hoeft niet te luisteren; dat is je eigen keuze. Je hoeft ook niet naar iedereen te luisteren. Maar als je kiest om te luisteren, moet je het bewust doen. Je moet je dan wel terdege realiseren dat 'luisteren' de verplichting schept om er iets mee te doen, om terug te koppelen aan de persoon of groep naar wie je geluisterd hebt. Doe je dat niet, dan heb je in de perceptie van de persoon of groep NIET geluisterd. Dan kun je het net zo goed laten.

Luisteren heeft een doel

Dit aandachtspunt is een beetje tricky. Sommigen zeggen dat je perfect doelloos kunt luisteren om vervolgens in actie te komen als je waardevolle, nuttige of belangrijke informatie krijgt. Daar ben ik het niet mee eens. Als je luisteren met een doel inzet - bijvoorbeeld om verbeterideeën te horen - ga je vanzelf bewuster, beter en gestructureerder luisteren. Zo kun je je luisterwinst optimaliseren. Dat is wat ik nastreef.

Luisteren is een vaardigheid

De kunst van het luisteren is zwaar onderschat. Iedereen kan zijn oren 'aanzetten', maar dat wil nog niet zeggen dat iedereen ook in staat is om in een gesprek of situatie effectief en gericht te luisteren. Allerlei aspecten spelen dan mee, bijvoorbeeld ook je eigen rol in een gesprek, je natuurlijke luisterstijl, de vragen die je stelt, de kanalen die je inzet, de lichaamstaal die je spreekt. Luisteren is ook een procesvaardigheid: hoe richt je luisterprocessen in en hoe zorg je ervoor dat de processen goed en soepel verlopen?

Luisteren is multichanneling

Je hoeft niet per se een een-op-een gesprek te hebben om naar een ander te kunnen luisteren. Ook via sociale media, via een chat-sessie, ideeënbussen, monitoring, analyse van big data, fora, klankbordgroepen kun je perfect luisteren. Het gaat om aandacht, informatie en actie. Het maakt dan niet uit welk kanaal je gebruikt.

Luisteren is ook de mogelijkheid bieden om te 'vertellen'

Veel mensen hebben geen enkele motivatie of voelen geen enkele uitnodiging om iets te vertellen. In bedrijven is er lang niet altijd een veilige omgeving om tegengestelde meningen te uiten. De zwijgende meerderheid voelt zich geïntimideerd door de luidst roependen. En zo zijn er situaties genoeg waarin het lijkt alsof mensen niets te vertellen hebben. Waar moet je dan naar luisteren?

Als je een doel hebt om te luisteren, moet je er ook voor zorgen dat mensen de veiligheid, de ruimte, de mogelijkheden en de gelegenheid hebben om iets tegen je vertellen. Dat hoort bij het 'doen' van luisteren. Het is de verplichting die je aangaat als je serieus werk wilt maken van luisteren. Als luisteraar moet je soms je vertellers faciliteren.

Luisteren is een asset

Als je organisatie goed kan luisteren, is dat geld waard. Luisterkracht is een asset, een waardevol bezit, een organisatie-eigenschap waarmee je kunt bouwen aan groei en winst. Zowel kwantitatief als kwalitatief. Met die bril op zou je 'luisteren' moeten beschouwen als een waardevol productiemiddel waarin je investeert, dat je goed onderhoudt, dat je doelbewust actief inzet en dat je uiteindelijk beloont met een fantastisch rendement.

*Luisteren is **dus niet**....*



Bovenstaande aandachtspunten bieden samen een brede, genuanceerde en tegelijkertijd ook scherpe afbakening van het begrip. Het laat daarmee zien wat 'luisteren' niet is:

- Gehoorzaam zijn
- Onderdanig zijn
- Uitvoeren wat mensen of groepen van je willen
- Stoppen met praten
- Genieten van geluiden, bijvoorbeeld muziek of natuurgeluiden

Dat dus allemaal niet. Dat heeft allemaal niets te maken met aandacht geven aan een ander en daar dan iets mee doen. Laten we het daar dus niet meer over hebben. Althans niet in het kader van organisatorisch luisteren.

Luister**cultuur** en *luister**structuur***



Als mens kies je zelf of je wilt luisteren. Het maakt je rijker. Dat alleen is al een mooi doel. Maar voor organisaties is luisteren lastiger. Wat is dan je doel? In een organisatie ben je nooit alleen; je luistert altijd samen met anderen. Intern en extern. Samen heb je een luistercultuur. Aan de basis staat een luisterstructuur. Hoe is die?

Tijd om leaner te worden.

Van **luisteren** naar **LeanListening**



'We moeten beter luisteren'; dat is de ultieme oplossing waar we consensus over lijken te hebben. Als we dat doen, kunnen we veel ellende voorkomen. We kunnen er enorm veel profijt van hebben. Maar dan moeten we wel écht luisteren. Deze zinnestukjes samen vormen ongeveer de essentie van de alinea's hiervoor. En nu? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat organisaties daadwerkelijk gaan luisteren en hun systemen en medewerkers daarin meekrijgen? Wat kunnen we doen om 'luisteren' te ankeren in organisatieculturen, in klantcontacten, in politieke besluitvormingsprocessen? Hoe zorgen we ervoor dat luisteren effectief leidt tot verbeteringen? Hoe kunnen we luisteren organiseren?

In de jaren vijftig deden Amerikaanse professoren onderzoek naar de autoindustrie. Ze wilden weten welke autofabrieken het best presteerden. Eén van de facetten waar ze naar keken, was 'verbetersnelheid'. Tot hun stomme verbazing bleek dat het Japanse Toyota proces- en productieverbeteringen maar liefst 540 keer sneller kon implementeren dan de Amerikaanse concurrenten. Geschrokken en geïnspireerd analyseerden ze de processen en werkstromen bij Toyota. Ze schreven hun bevindingen op in een boek. Toyota's werkwijze noemden ze daarin 'Lean'. Hun boek stond aan de basis van de huidige lean management filosofie.

In essentie gaat het bij lean management om het tegengaan van verspilling, het streven naar efficiency, het verbeteren van de kwaliteit en het verhogen van klantwaarde. Het zijn streefpunten die ook aan 'beter luisteren' gekoppeld kunnen worden.

Beter luisteren om verspilling tegen te gaan

Medewerkers in een organisaties hebben veel kennis van de processen en de producten die ze leveren. In veel organisaties wordt op de werkvloer gemopperd. Medewerkers vinden dat het anders kan en moet. Ze zien verbeterpunten, maar durven hun nek niet uit te steken omdat ze zich niet gehoord voelen. Daarmee worden heel veel goede ideeën, ervaringen en intenties in de kiem gesmoord. Ze worden verspild.

Als het management van een organisaties niet goed luistert naar wat de werkvloer en andere niveaus of lagen denken en vinden, als het management niet actief open staat voor ideeën, initiatieven en voorstellen, gaat er veel waarde verloren. De verspilling geldt dan niet alleen de ideeën; ook materialen, energie, productiecapaciteit, motivatie bij werknemers gaan dan verloren. Ook daar is de verspilling groot. Beter luisteren beperkt verliezen.

Het zijn niet alleen de medewerkers die veel weten en veel te vertellen hebben. Ook leveranciers en klanten hebben waardevolle informatie voor organisaties. Door daar goed naar te luisteren en daar actief mee aan de slag te gaan, kun je als organisatie veel verspilling voorkomen. Iedereen wint daarbij. Ook de leveranciers en de klanten. Dat is een belangrijk facet van LeanListening.

Streven naar meer efficiency

Efficiency betekent dat je (besluitvormings- en productie)processen snel en goed doorloopt. In de lean theorie heb je daarvoor instrumenten en technieken. Deelnemers aan processen moeten elkaar en de instrumenten weten te vinden. Ze moeten de instrumenten kunnen gebruiken. Besluitvorming moet helder verlopen. Informatie moet voorhanden zijn. Iedereen kent het belang van het proces voor andere fasen of processen in de productie, dienstverlening of activiteiten van de organisatie.

Communicatie speelt in de lean theorie een grote rol. Luisteren dus ook. In de meest ideale situatie wordt weinig, maar zeer direct en duidelijk gecommuniceerd. In efficiënte processen is een half woord, of een schematische voorstelling over het algemeen beter dan een lang verhaal. Absolute voorwaarde daarvoor is dat je naar elkaar luistert en het halve woord begrijpt. Dat lukt je alleen als je voortdurend goed naar elkaar luistert en elkaar leert kennen.

Als je binnen een proces niet naar elkaar luistert, komt er onvermijdelijk een moment dat het proces stopt. Er komt een kink in de kabel en je bent dan meer bezig met repareren, dan met efficiënter worden.

In elke organisatie kun je tientallen, zelfs honderden processen onderscheiden, variërend van het klachtenafhandelingsproces, tot het interne beoordelingsproces. En ook in de interactie tussen de organisatie en de externe contacten (bijvoorbeeld klanten en leveranciers) zijn er processen die idealiter vlot en dus efficiënt zouden moeten verlopen.

In elk van die processen is het waardevol om te analyseren hoe de procesdeelnemers naar elkaar luisteren, welke ruimte ze elkaar gunnen en hoe ze elkaar faciliteren om ideeën en meningen te geven. Goed luisteren leidt tot meer efficiency. Ook dat is LeanListening.

Verbeteren van de kwaliteit

Hoge kwaliteit betekent tevreden klanten, geen verlies door productuitval, een hogere verkoopprijs, duurzame oplossingen, trotse medewerkers enz. enz. Hoge kwaliteit kun je deels objectief vaststellen. Dan kijk je naar allerlei kengetallen die te maken hebben met materialen, eigenschappen en toepassing van de materialen, het functioneren van eindproducten en het meetbare effect van dienstverleningsoplossingen. Zelfs als het gaat om objectieve maatstaven voor kwaliteit, is luisteren een belangrijke verbeterfactor. Ook hier zijn het medewerkers, leveranciers en klanten die waardevolle informatie hebben over kwaliteitsproblemen of kwaliteitsverbeteringen, innovaties, kostenbesparingen in combinatie met kwaliteitsbehoud enzovoort, enzovoort. Luisteren naar hen levert enorm veel ideeën en inspiratie op.

Kwaliteit kun en moet je ook op subjectieve aspecten beoordelen. Gebruikersgemak – heeft ook alles te maken met kwaliteit – is een subjectief aspect waarvoor de mening en de ervaring van gebruikers essentieel zijn. Daarnaast luisteren staat aan de basis van kwaliteitsverbetering. En zo zijn er vele voorbeelden te noemen.

Hoe beter je luistert, hoe beter je weet wat er op technisch gebied te koop is en wat er van je verwacht wordt. Hoe beter je ook weet hoe je gewaardeerd wordt. Hoe beter je ook bouwt aan waardevolle samenwerkingen en verbindingen met je interne en externe stakeholders. Dat levert pure kwaliteit op. Dat is de opbrengst van LeanListening.

Verhogen van de klantwaarde

Klantwaarde is een typisch lean begrip dat enige uitleg behoeft. Klantwaarde is simpel gezegd ‘dat waar de klant geld voor over heeft’. Een klant betaalt niet voor vergaderingen, overleggen, managementlagen en administratieve processen. Dat zijn allemaal zaken die weliswaar de kosten van een product of dienst verhogen, maar die niet per se ook de waarde ervan voor een klant verhogen. Voor een organisatie is het belangrijk om waarde toe te voegen, die door klanten of afnemers ook daadwerkelijk als waardevol wordt gewaardeerd.

Dat geldt voor productiebedrijven en dienstverleners, maar ook voor overheden en non-profitinstellingen. In feite is er bij het functioneren van organisaties altijd sprake van het bieden van waarde aan een ander. Altijd zal daar linksom of rechtsom een kostenaspect aan zitten. Die moet zich goed houden met de waarde die afnemers, klanten of burgers eraan geven. LeanListening draagt daaraan bij, door werk te maken van verbeteringen in efficiency, kwaliteit, verbinding en ook onderlinge betrokkenheid.

LeanListening maakt gebruik van de uitgangspunten van lean management. LeanListening is geen op zichzelf staande management filosofie; het is géén vervanging of alternatief van lean management. Het is veel meer een aanvulling daarop of specifieke verbijzondering. LeanListening gebruikt lean uitgangspunten steeds vanuit de context van luisteren. Het biedt vooral een denkwijze en een structuur om organisaties beter te laten functioneren door beter te luisteren, in aanvulling op de gehanteerde managementstrategieën en het beleid van de organisatie. LeanListening biedt een aanvullende kracht: luisterkracht. Luisterkracht maakt organisaties sterker.

Lean**Listening**: structureel werken aan **beter** luisteren



Veel organisaties luisteren; bij veel organisaties gebeurt dat met veel passie, maar nog weinig gestructureerd. Kansen blijven daardoor liggen. Het maximale wordt er nog niet uitgehaald. Wat ontbreekt, is structuur. Is oorganisatiekracht.

Structuur lijkt misschien haaks te staan op de empathie die vaak aan 'luisteren' wordt verbonden. Dat is niet zo. Juist in de aandacht die je voor elkaar hebt in het werk dat je met elkaar uitvoert en met de dingen die je voor elkaar doet, toon je dat je respect en empathie voor elkaar hebt. Als je dat doet met een heldere structuur, bouw je aan verbinding en begrip en boek je samen resultaten.

Structuur is bij luisteren geen afstandelijk of 'managerial' woord. Structuur helpt om kansen te benutten, niemand te vergeten, tijd voor elkaar te hebben en doelgericht aan de slag te gaan met wat je bij en van elkaar hoort. De structuur van LeanListening is een luisterkrachtversterkend hulpmiddel.

Structuur met vijf pijlers

Hoe ziet de structuur van LeanListening eruit? De basis bestaat uit vijf pijlers: Ambities en Doelen; Stakeholders; Infrastructuur; Vaardigheden; Beheer. Hieronder zijn ze alle vijf kort uitgewerkt.

Pijler 1: Ambities en doelen

Een van de elementen in mijn definitie (of afbakening) van luisteren is: 'luisteren heeft een doel'. Ik geloof dat je pas effectief en actief kunt luisteren als je van tevoren al hebt nagedacht over wat je met je luisteren wilt bereiken. Heb je dat niet, dan ben je waarschijnlijk onvoldoende alert op wat je hoort en doe je er te weinig mee.

Stap 1 bij het structureren van beter luisteren is daarom altijd: nadenken over je huidige of toekomstige ambities en doelen. Vervolgens stel je jezelf de vraag: hoe kan luisteren bijdragen aan het realiseren van die ambities?

Pijler 2: Stakeholders

Je kunt niet naar alles en iedereen luisteren. Je zult keuzes moeten maken. Anders krijg je het niet gedaan om aan de slag te gaan met wat je gehoord hebt. Enerzijds wordt het dan te veel om te managen. Anderzijds is ook niet alles zinvol.

Bij het maken van de keuze naar wie je luistert, is de ambitie die je hebt leidend. Je luistert bewust naar iemand – een persoon of een groep – omdat je denkt dat die je informatie kan geven die

eraan bijdraagt dat je je ambities realiseert. Onbewust luister je waarschijnlijk naar veel meer mensen of groepen, maar op het moment dat je bij hen iets hoort dat relevant is voor je visierealisatie, ga je er vanzelf beter en bewuster naar luisteren.

De personen of groepen waarnaar je luistert, zitten zowel binnen als buiten je organisatie. Intern wordt vaak matig naar elkaar geluisterd, terwijl er zoveel waardevolle kennis en ervaring aanwezig is, die erom schreeuwen om gehoord en gedeeld te worden. Extern zitten vaak vergeten groepen die moeilijk te benaderen zijn, die daardoor nauwelijks gehoord worden, maar die toch ontzettend veel te vertellen hebben. Je meest waardevolle stakeholders zitten wellicht op onverwachte en nog niet geëxploreerde plekken.

Pijler 3: Infrastructuur

Als je weet waarom je luistert en naar wie je luistert, kun je gericht nadenken over hoe je je luisteren inricht. Welke infrastructuur ga je opzetten? Simpelweg: hoe ga je het aanpakken? Er zijn dan veel overwegingen die meespelen: wie gaat luisteren; hoe vaak gaat hij of zij luisteren; wanneer doet hij of zij dat dan; welke kanalen, middelen en platforms gebruik je; welke vragen stel je; hoe zet je in je organisatie door wat je gehoord hebt; hoe koppel je terug aan de personen naar wie je hebt geluisterd; hoe vergader je of richt je bijeenkomsten in; hoe zoek je je stakeholders op; hoe krijg je ze überhaupt aan het vertellen enz. enz.

Ook uit deze vragen blijkt dat je keuzes moet maken als je ernaar streeft beter te luisteren. Je kunt niet alles, maar wat je kunt, moet je goed en bewust doen. Doe je dat niet, dan zal het luisteren snel vervagen. Doe je het wel, dan krijgt je organisatie energie en vernieuwingskracht.

Pijler 4: Vaardigheden

En dan moet je het nog kunnen. Iedereen kan horen, maar luisteren is een vaardigheid die helaas lang niet iedereen beheerst. Het is een vaardigheid met drie kanten. In de eerste plaats moet je in staat zijn om open en onbevangen te luisteren naar wat er gezegd wordt, zonder snelle eigen interpretatie, inkleuring of oordeelsvorming. Vervolgens moet je iets doen met wat je gehoord hebt. Dat moet je je realiseren en je moet ertoe in staat zijn: hoe koppel je terug of hoe deel je de gehoorde informatie met je collega's? En ten derde moet je je ook goed realiseren hoe je anderen in staat stelt om te vertellen. Ze moeten de vrijheid voelen om te praten, niet gehinderd worden door veroordelende of sturende meningen, retorische trucs of bedreigende lichaamstaal.

Helaas wordt er binnen en buiten organisaties vaak maar half geluisterd naar elkaar. De helft waar niet geluisterd wordt, ontstaat door desinteresse, deelbelangen, oogkleppen, dwingende targets, bossy bazen, verschil tussen witte en blauwe boorden, en nog heel veel redenen meer. Vaak is het een kwestie van niet bewust zijn. Vaak is het ook gewoon een kwestie van niet de juiste vaardigheden hebben. Niet bij de luisteraars en ook niet bij de verteller. Werk aan de winkel dus.

Pijler 5: Beheer, blijvende aandacht voor luisteren

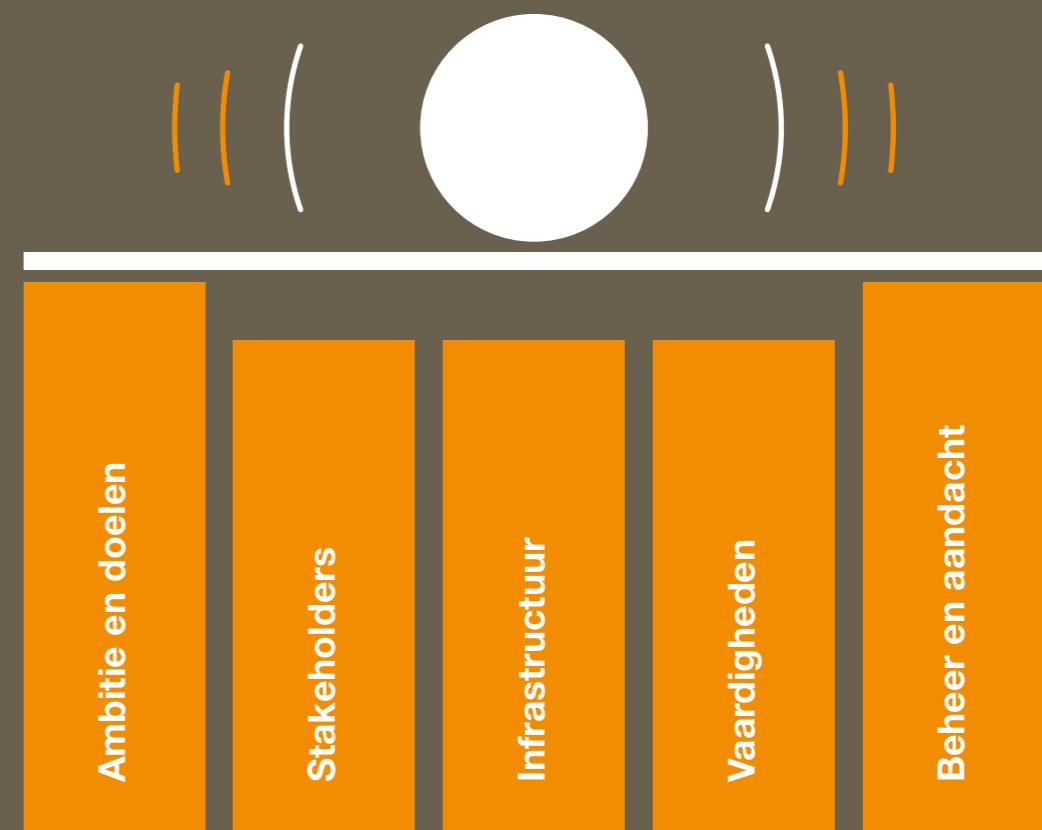
De vier pijlers hiervoor brengen lijn in de aanpak om je luisterend vermogen van de organisatie te versterken. Ze stroomlijnen het denken over het luisteren naar stakeholders. Je ziet er snel mee wat je al in huis hebt en wat je goed hebt ingericht. Het laat daarnaast natuurlijk ook glashelder zien waar nog aan gewerkt moet worden.

Dat werken aan een beter luisterende organisatie houdt nooit op. De omgeving van de organisatie verandert en daarmee verandert ook de groep stakeholders die belangrijk zijn om de ambities te verwezenlijken. En die ambities trouwens, die zullen in de loop der tijd ook wel aangescherpt of zelfs radicaal omgegooid worden. Als dat gebeurt, is er weer voldoende aanleiding, nut en noodzaak om over stakeholders en infrastructuur na te denken.

Er is nog een reden waarom het werken aan een beter luisterende organisatie nooit ophoudt. De reden zit in de organisatie zelf en de mensen die in de organisatie werken. En het heeft alles te maken met het tweede element in de definitie van luisteren: 'luisteren is een werkwoord'. Je moet er wat voor doen. Het vraagt om alertheid en om actie. Als je samen werkt aan een organisatie met een hoog ontwikkelde luistercultuur, houden je collega's je wel alert. Maar als er nieuwe mensen komen, nieuwe leidinggevendenden andere prioriteiten leggen en de druk op de organisatie toeneemt, kan de luistercultuur schade oplopen. En uiteindelijk een zachte dood sterven.

Je kunt dat voorkomen. En het is eigenlijk niet zo moeilijk. Waar een wil is, is een weg. Goed voorbeeld doet goed volgen. Leidinggevendenden zijn natuurlijk de eersten die het goede voorbeeld moeten tonen. Maar ook collega's onderling kunnen veel van elkaar leren. Zo inspireer je elkaar. De inspiratie wordt groter, als je van tijd tot tijd met elkaar weer eens stilstaat bij je luistercultuur, bij de resultaten, de drempels die collega's ervaren en slimme tips die zich in de praktijk bewezen hebben.

In de meeste gevallen zul je als organisatie een luister-kartrekker moeten hebben: een LeanListening leader, leadListener of 'chef oorganisator'. Dat is een persoon in de organisatie die collega's actief helpt om beter te luisteren, collega's tools aanreikt en anderen steeds probeert te motiveren om LeanListening consequent toe te passen. Luisteren is aandacht schenken. Luisteren zelf heeft ook aandacht nodig.



Van de vijf genoemde pijlers zijn de eerste en de vijfde misschien wel het belangrijkste. Het is een absolute voorwaarde om je ambities en doelen helder te hebben. En het is essentieel dat je continue aandacht houdt voor luisteren en het beheer daarvan. Als de aandacht van één van beide pijlers vermindert, raakt de stip aan de horizon in disbalans. En rolt hij langzaam maar zeker van de horizon af.

Is het **de investering** waard?



De vraag of de aandacht voor beter luisteren iets oplevert, wordt helaas te vaak gesteld. Vreemd eigenlijk. Aan de ene kant hoor je dat 'beter luisteren' de oplossing voor alle problemen is. En aan de andere kant lijkt men bang te zijn dat het alleen maar tijd, geld en moeite kost. En dat je als organisatie niet meer in staat bent om lekker eigenwijs de dingen te doen die je wilt doen. En o ja, het werkt toch niet.....

Als je in 'beter luisteren' een oplossingsrichting ziet, moet je je realiseren dat je je zaken anders moet aanpakken dan je tot dusver gedaan hebt. Blijkbaar zijn de instrumenten van het verleden niet in staat geweest om huidige problemen op te lossen. Practice what you preach: als je zegt beter te gaan luisteren, gá dan ook beter luisteren!

En als je beter luisteren – of beter nog: LeanListening – als een kans ziet om als organisatie te groeien, dan zul je snel genoeg zien wat de echte luisterwinst is. Je wint aan motivatie en betrokkenheid bij je medewerkers. En tien tegen één dat je binnen de kortste keren een nieuwe klant krijgt, een slimme procesverbetering doorvoert, een enorme kwaliteitsverbetering realiseert of de verspilling in je organisatie met tientallen procenten hebt teruggebracht. Ja, het rendeert. Als je het maar wilt. Niet achteroverleunen dus, maar gewoon lean gaan listenen. Oorganiseren!

Luister**winst**



Vraag aan een willekeurige medewerker wat er beter gaat als je intern beter naar elkaar luistert. Vrijwel zonder uitzondering worden concrete voorbeelden genoemd. En als je vraagt wat dat dan financieel kan opleveren, variëren de inschattingen van tienduizenden tot miljoenen.

Wordt het werk er leuker en uitdagender door? Zonder uitzondering: reken maar!

Reken maar. Inderdaad.

Bex*communicatie

Piuslaan 70a, 5614 CM Eindhoven
Prins Hendrikkade 183, 1011 TD Amsterdam
040 – 294 52 52
bexcommunicatie.nl

Auteur

Rob Eijsermans
reijsermans@bexcommunicatie.nl
06 – 1459 72 12