



W H I T E P A P E R

# Puur luisteren

écht een ander verhaal!



**novia**  
communicatie

*ster(k) in verbinden*



# Inleiding

De wereld om ons heen is complexer dan ooit en verandert snel. Bedrijven, overheden, instellingen, verenigingen en ook individuen moeten daarom in constante verbinding staan met hun omgeving om te weten wat daar gebeurt.

Nu onze ontmoeting vaker beperkt blijft tot online communicatie is het nog moeilijker om je te focussen op het gesprek en om emoties, woordgebruik en intonatie goed te interpreteren.

Wat leeft er bij uw burgers in de wijk, waarover praten mijn leerlingen op school, hoe denkt ons dorp over de komst van een AZC en hoe denken onze leden over het samengaan met een andere sportclub? Maar ook: hoe hebben onze cliënten ons aanbod ervaren en wat kan volgens hen beter? Wat verwachten mijn klanten van me en wat vinden onze medewerkers belangrijk?

Als communicatieadviseurs krijgen wij dit soort vragen vaak van klanten die worden geconfronteerd met veranderde omstandigheden. Om deze vragen te beantwoorden zetten wij allerlei gerichte methodieken in zoals: klanten- en leerlingenpanels, polls via websites, interviews, enquêtes, dialoogtafels, participatiebijeenkomsten en workshops. Fysiek én online. Daarbij ervaren wij dat puur luisteren de meest rijke verhalen oplevert. Het geeft écht inzicht in wat burgers nu bezig houdt, wat klanten verwachten en hoe tevreden medewerkers zijn.

In deze whitepaper nemen wij u mee in onze ervaring dat puur luisteren een manier is om écht andere verhalen op te halen.

‘Wie zonder oordeel luistert, begrijpt waar het om gaat. Het geeft inzicht in de keuzes die je moet maken, de informatie die je moet geven.’



# Inhoud

Van zenden naar luisteren.....	3
Verhaling is effectiever dan herhaling.....	4
Puur luisteren levert écht een ander verhaal op.....	6
Naar wie moeten we luisteren?.....	6
Wat kun je doen met de opbrengst van puur luisteren?.....	7
Tot slot.....	8







## Van zenden naar luisteren

We bevinden ons momenteel in een overgang van de systeemwereld, waarin het systeem het uitgangspunt van denken en handelen was, naar de leefwereld waarin de menswaarden het vertrekpunt zijn. In de leefwereld staan tijd en aandacht voorop in plaats van doelmatigheid, is vertrouwen een belangrijker instrument dan controle. Regelzucht wordt ingeruild voor keuzevrijheid en structuren en posities worden vloeibaar en flexibel. Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde, spreekt van een kanteling van onze samenleving.

In de systeemwereld was het normaal dat bedrijven en organisaties dachten te weten wat goed was voor hun doelgroep. Belangrijk was uit te kunnen leggen waarom een maatregel was genomen of te zorgen voor draagvlak bij een voorgenomen besluit. Budgetten werden besteed aan het bewerken van de markt door voornamelijk te zenden.

Bij het oplossen van de huidige complexe problemen is luisteren de enige manier om iets te weten te komen wat je nog niet wist. Om te kunnen innoveren en te transformeren moet je echt open staan voor nieuwe inzichten van anderen. En dat vraagt vooral om luisteren.

‘Wie het accent verschuift van zenden naar ontvangen, wie verschrikkelijk goed kan luisteren en kennis heeft van processen, kan de buitenwereld binnen brengen en krijgt intern toegang tot informatie die voor het management vaak veel moeilijker of misschien zelfs helemaal niet toegankelijk is.’

Deze kanteling herkennen wij ook in ons werk als communicatie- en organisatieprofessionals.

Dikke project- en communicatieplannen maken plaats voor nieuwe werkwijzen zoals de Reflectieve scrum die Betteke van Ruler, hoogleraar Corporate Communication, introduceerde. Hierbij formuleer je gezamenlijk een doel, een ambitie, en hanteer je een werkwijze die je de ruimte geeft om dat doel steeds te herijken, aan de omgeving, of op grond van testresultaten.

Nu onze ontmoeting vaker beperkt blijft tot online communicatie en ieder individu door middel van social media allerlei berichten de wereld in stuurt, is het nog een grotere uitdaging om goed te monitoren en analyseren wat er van je wordt verwacht als organisatie of bedrijf.

Steeds vaker worden we gevraagd en krijgen we de ruimte om écht te gaan luisteren naar wat er leeft. Onze ervaring is inmiddels dat het ophalen en delen van verhalen een effectieve methode is. Mensen geven door het vertellen van verhalen betekenis aan een gebeurtenis of verandering.

# Verhaling is effectiever dan herhaling

Door de eeuwen heen hebben verhalen een belangrijke rol gespeeld. Verhalen geven het leven kleur en betekenis. De inhoud van verhalen, maar ook het woordgebruik, zeggen iets over de ervaringen, teleurstellingen en dromen van mensen. Verhalen geven zicht op wat er leeft bij mensen. Zicht op motieven, mogelijke weerstanden, passie en krachten. Door verhalen op te halen en te analyseren kom je achter de kern en krijg je herkenbare bouwstenen om een verandering, verbetering of transitie te duiden of in gang te zetten. Het biedt ook handvatten om tijdens een proces situaties te monitoren. Wat gaat goed? Wat kan beter?

Thijs Homan, hoogleraar Implementation and Change Management, is van mening dat managers en consultants bij verandermanagement wanhopige pogingen doen om een koers uit te stippelen. 'Maar zij vergeten de kracht van betekenisgeving', aldus Homan. Dat gebeurt volgens hem niet on stage van de formele verandertrajecten. On stage bezigen we slechts 'braaftaal'. Het gaat juist om wat er off stage gebeurt: in de wandelgangen, bij de koffieautomaten, in chats etcetera. Met hun roddels en geruchten geven

mensen collectief betekenis aan veranderingen, creëren ze zogenoemde betekeniswolken. Als je betekeniswolken volgt, dan begrijp je hoe veranderingen vorm krijgen: werkelijke verandering betreft namelijk niet de 'buitenkant' (de structuur, de strategie, de procedures en werkprocessen), maar de 'binnenkant': hoe praat en denkt men écht over het werk, het management en de organisatie.

*Tijdens de teamdag van een afdeling van een tbs-kliniek legden we het accent op het belang van gezamenlijk betekenis geven aan de verandering die voor de deur stond. Door middel van dialoog en het associëren met behulp van foto's, ontstonden inspirerende gesprekken en leerden collega's elkaars passie kennen. Het leverde bovendien een aantal gezamenlijk gekozen beelden op, die als metafoor betekenis gaven aan de verandering. 'Het heeft erin geresulteerd dat de medewerkers hun focus op ons gemeenschappelijk doel hebben,' aldus de afdelingsmanager.*

*Bij de herijking van de onderwijsvisie van een VO-school zijn we vanuit een waarderende aanpak gaan kijken naar wat de school al voor onder-*

*wijskundig moois te bieden had. De achterliggende gedachte was dat de voorbeelden waar medewerkers trots hun verhaal over vertellen, impliciet laten zien wat ze belangrijk vinden in het onderwijs. Uit de inventarisatie van mooie praktijkvoorbeelden konden wij een aantal voor de school belangrijke onderliggende thema's afleiden: de ingrediënten voor kwalitatief goed onderwijs. Dat gaf richting aan de onderwijsvisie en hielp om met medewerkers, ouders en leerlingen in dialoog te gaan over een abstract onderwerp, zoals de onderwijsvisie.*

Mensen kunnen zich ook gemakkelijk met verhalen identificeren. Verhalen vertellen en naar verhalen luisteren roept emoties op. Daardoor kunnen verhalen mensen verbinden en de samenwerking bevorderen. Verhalen stellen mensen open voor contact, het laat zien wie je bent en waar je voor staat. Verhalen van anderen geven je nieuwe inzichten, die je nodig hebt om nieuwe verbindingen aan te kunnen gaan.

De hoogleraar bedrijfskunde, Robert Putnam, onderscheidt twee typen verbindingen: bonding en bridging.

Bonding verwijst naar verbindingen tussen mensen die achtergronden,





belangen of doelstellingen met elkaar delen. De verbindingen tussen mensen in de wijk, in het café, onze vrienden en vriendinnen of tussen de mensen die lid zijn van dezelfde patiëntenvereniging op het internet. Bonding heeft weinig aanmoediging nodig. We vinden het fijn ergens bij te horen, het geeft ons het gevoel ertoe te doen en het maakt onze wereld overzichtelijk doordat we met gelijk gestemden optrekken.

Bridging gaat over verbindingen tussen mensen die in andere werelden leven en in andere praatgemeenschappen tot andere waarheden en andere inzichten komen. Denk aan de verschillende werelden van overheden en burgers, artsen en patiënten, oude en nieuwe Nederlanders, rijke en arme mensen, wetenschap en samenleving en directies en medewerkers. Bridging gaat meestal niet vanzelf, ook niet in situaties waarin dat nodig is. Bridging gaat al gauw gepaard met conflict, met niet begrijpen en niet begrepen worden, met botsende waarden en belangen, met geschonden identiteiten, met wrijving.

Verhalen hebben dus vooral een belangrijke functie bij het in verbinding brengen van mensen en groepen mensen die elkaar niet van nature opzoeken.

*Vanuit een bottom up benadering verzamelden we bouwstenen voor de identiteit en het profiel van een nieuwe brede school waarin twee basisscholen, een kinderdagverblijf en een peuterspeelzaal samen onder één dak zaten. De aanpak moest tevens bijdragen aan het verstevigen van het wij-gevoel. Tijdens zes inspiratiebijeenkomsten zijn we op zoek gegaan naar de toegevoegde waarde van de samenwerking binnen de brede school en het onderscheidend vermogen. Vooral door het delen van verhalen ontdekten de medewerkers van verschillende organisaties dat ze meer deelden dan ze dachten en dat ze samen meer konden zijn dan elke organisatie apart.*

*Onze klant, een woningbouwcoöperatie, wilde de samenwerking met de huurdersvereniging verbeteren. Wij organiseerden een reeks thematische workshops met als rode draad: 'Een andere kijk op je wijk'. Daarbij werd geluisterd naar elkaars verhalen en ontstond al werkend inzicht in hoe ieder zijn/haar rol kan vervullen, welke voorwaarden daarvoor nodig zijn en hoe het besluitvormingsproces beter ingericht kan worden.*

Behalve dat het meer inspirerend is om informatie als verhaal gepresenteerd te krijgen, dan via presentaties,



blijkt uit onderzoek dat mensen de informatie uit verhalen ook anders verwerken dan bijvoorbeeld zakelijke informatie. Dat maakt dat mensen ook eerder geneigd zijn overtuigingen bij te stellen en gedragingen te veranderen op basis van een verhaal (leefwereld) dan op basis van argumenten (systeemwereld).

Dit principe wordt op meerdere manieren in de praktijk gebracht. Zo lezen we allemaal eerst de ervaringsverhalen op ZOOVER of Tripadvisor, voordat we een camping boeken. Daar kan geen glossy reisbrochure meer tegenop.

Bekende, historische verhalen, uit bijvoorbeeld de Bijbel of 'De kleine prins' zijn een inspiratiebron voor managers. Ook van persoonlijke verhalen van inspirerende leiders leer je vaak meer dan van welk managementboek of -training ook.

En niet voor niets zijn Tedtalks enorm populair, omdat nieuwe uitvindingen, visies en experimenten op eenvoudige en levendige wijze worden verteld. Als een verhaal.

'Wanneer luisteren om te reageren over gaat in luisteren om te begrijpen, ontstaat er echt contact.'



# Puur luisteren levert écht een ander verhaal op

Meestal luisteren we om erachter te komen wat er van ons wordt verwacht en hoe we zo goed mogelijk voor de dag kunnen komen. Als persoon of als organisatie.

Puur luisteren is anders. Puur luisteren is empathisch, relationeel luisteren. Jezelf in het perspectief van de ander plaatsen, zonder daar een oordeel over te geven. En dat is nog niet zo gemakkelijk, ervoeren wij tijdens onze training bij Corine Jansen, Nederlands eerste Chief Listening Officer/professioneel luisteraar. Onder meer onze eigen waarden, herinneringen en voorkeuren maken dat wat we horen vaak gefilterd binnenkomt. Laat staan hoe we 'luisteren' naar dat wat over onze eigen organisatie, ons eigen proces of doelstelling wordt gezegd. Het is daarom een voordeel om als buitenstaander te gaan luisteren naar wat klanten over de service zeggen, naar wat medewerkers drijft om te komen werken.

Puur luisteren onderscheidt zich door de open benadering. Het is meer dan de ander ruimte geven om te vertellen, meer dan een antwoord willen krijgen op een vraag. Een focus op de beantwoording van vragen, zoals vaak gebeurt in een interview of enquête, levert vooral rationele antwoorden op. Antwoorden die je zelf eigenlijk al kent of soms zelfs de antwoorden die verwacht of gewenst zijn.

Wanneer je een medewerker bijvoorbeeld vraagt wat hij zou willen verbeteren, stel je weliswaar een open vraag, maar ga je er van uit dat hij of zij iets zou willen verbeteren. Je stuurt wel

degelijk aan op een antwoord in een bepaalde richting.

De vraag: 'hoe ervaar je een werkdag', geeft de verteller de mogelijkheid om zelf de thema's te kiezen die voor hem of haar belangrijk zijn.

We merken dat we door puur te luisteren echt verbinding maken met de ander. Het is immers een universele behoefte om gehoord te worden. Daardoor krijgen we vaak meer te horen dan een antwoord op de vragen die aanleiding waren voor het gesprek; de opbrengst is rijker. Als je puur gaat luisteren naar de doelgroep, dan is sneller en beter duidelijk wat er moet veranderen.

*Voor een school voor voortgezet onderwijs luisterden wij naar leerlingen en ouders die hun keuze op een andere, concurrerende school hadden laten vallen. Wat verwachten zij van een school? Wat verstaan zij onder goed onderwijs? De gesprekken leverden inspirerende verhalen op die voor onze opdrachtgever als spiegel functioneerden en verbeterpunten opleverden.*

*Twee jaar na de fusie was onze opdrachtgever benieuwd hoe zijn medewerkers de nieuwe bedrijfs- en werkcultuur ervaarden. Waren er nog verbeterpunten in de onderlinge samenwerking, de werkprocessen en positionering aan te brengen? Wij mochten breed gaan luisteren in het bedrijf. Door hun verhalen werden de medewerkers een belangrijke indicator voor de stand van zaken en konden volgende stappen gezet worden.*

## Naar wie moeten we luisteren?

In deze tijd is niet altijd meteen duidelijk wie de stakeholders zijn, wie de mensen zijn waar we naar moeten luisteren. Gevestigde belangen zijn niet meer zo definitief, maar vloeibaar en flexibel. Kleine belangengroepen kunnen in korte tijd micro-macht organiseren of initiatieven op

een hoger plan brengen. Oordelen worden snel gevormd en gecommuniceerd door vooral de social media en andere digitale platforms. Naar wie moet je dan gaan luisteren om erachter te komen wat echt leeft?

Thijs Homan pleit voor het luisteren naar de medewerkers bij de koffieautomaat oftewel de burger bij de supermarkt en op Facebook, de klant op verjaardagsfeestjes, de leerling op het toilet en Instagram en de patiënt in de wachtkamer. Daar geven zij off stage betekenis aan veranderingen.

Hoogleraar netwerken in organisaties, Roger Leenders, wijst op het belang om sociale beïnvloedingsstructuren in kaart te brengen en op zoek te gaan naar de 'smaakmakers' in de informele netwerken.

Van Robert Putnam leren we hoe belangrijk het is om niet alleen met je natuurlijke partners in gesprek te gaan, maar juist verbinding te zoeken, te gaan luisteren naar anders denkenden. Het verruimt je blik, geeft inzicht en maakt je verdraagzamer.

Hier ziet ook hoogleraar Noëlle Aarts een belangrijke opdracht weggelegd voor communicatieprofessionals: het organiseren van verbindingen tussen groepen mensen die de neiging hebben om juist niet met elkaar te communiceren maar dat om allerlei redenen wel moeten doen.

Op de vraag naar wie we moeten luisteren is geen simpel antwoord te geven. Wel is duidelijk dat het bewandelen van de geijkte paden ook in dit geval niet de gewenste weg is.



## Wat kun je doen met de opbrengst van puur luisteren?

Uiteindelijk gaat het erom wat een bedrijf, gemeente of instelling kan doen met de rijke verhalen die voortkomen uit het proces van puur luisteren. De verhalen moeten input leveren voor strategische keuzes, beleid, evaluaties, transitie en innovaties. Wij hebben eerder al een aantal toepassingsmogelijkheden uit onze ervaringspraktijk benoemd. Hieronder vullen wij deze nog kort aan met wat wij voor u kunnen betekenen.

### Inspireren

- Soms is alleen het ophalen van verhalen voldoende ter inspiratie.

### Verbinden

- Inzicht in de drijfveren en mening van een ander.
- Door te luisteren naar de ander ontstaat begrip.

### Kennis en ervaringen delen

- Bevestigen van een gedeeld verleden.
- Bron voor teambuilding en saamhorigheid.
- Input voor strategische keuzes.

### Uitdragen identiteit

- Verhalen kleuren de identiteit van een organisatie en dragen daardoor bij aan het gewenste imago en vertrouwen.

### Richting geven

- Verhalen kunnen input geven voor het vormen van scenario's.
- Door te luisteren kun je ideeën over innovatie ophalen.

### Betekenis geven

- Kernwaarden van een bedrijf ophalen.
- Gezicht geven aan klanten en niet-klanten.
- Maatschappelijk jaarverslag illustreren.

### Inzicht verschaffen

- Wat leeft er bij burgers?
- Vormgeven aan participatie.
- Eerste stap in proces Design Thinking.
- Input voor evaluatie van een proces.

### Verbeteren van organisatieprocessen

- Beeldvormend ter voorbereiding op beslissingen/veranderingen/beleid.
- Spiegel voorhouden ten aanzien van primair proces, strategie en besturing.

# Onze inspiratiebronnen

- De luistertraining van Corine Jansen / JoConnect
- 'Luisteren, dat is toch niet zo moeilijk' door Annemieke Nijman
- 'Storypower' door Annet Scheringa / Storyconnection
- Artikelen, blogs in het vakblad 'Communicatie' en CommunicatieOnline
- 'Organisatiedynamica' door Thijs Homan en zijn college hierover
- College van Jan Rotmans over 'Verandering van tijdperk', Nijenrode sept. 2015
- College van Noelle Aarts over 'De kunst van de dialoog', Universiteit Wageningen, dec. 2015
- Onze ervaringen binnen ons netwerk van 'De Dialoog-leiders'
- De opdrachten die we voor diverse klanten hebben mogen uitvoeren

## Tot slot

In deze whitepaper hebben we puur luisteren geïntroduceerd als een manier om écht andere verhalen op te halen. Bij burgers, klanten, medewerkers, leerlingen, patiënten enzovoorts. Wij hebben de context geschetst waarbinnen de behoefte aan puur luisteren en het delen van verhalen is ontstaan. Ook hebben we beschreven wat puur luisteren volgens ons is en naar wie je zou moeten luisteren.

We zijn geëindigd met een overzicht van de meerwaarde die puur luisteren en de rijke verhalen die hieruit voort kunnen komen, kan bieden. Voor u als overheidsinstelling, bedrijf, organisatie of vereniging. Want daar gaat het uiteindelijk om!

Als communicatie- en organisatieprofessionals kunnen wij ondernemers, leidinggevendenden, beleidsmakers, politici en projectleiders ondersteunen met puur luisteren. Maar puur luisteren zou eigenlijk voor iedereen een vaardigheid en vanzelfsprekendheid moeten zijn in deze complexe tijden. Want wanneer luisteren om te reageren over gaat in luisteren om te begrijpen, ontstaat er pas echt contact.

Deze white paper is samengesteld door Novia communicatie.



Leonie Boeyen  
T 06 52 373 956  
leonie@noviacommunicatie.nl



Dagmar Matthijssen  
T 06 51 689 590  
dagmar@noviacommunicatie.nl